

# **Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa**

**Analiza i pomiar kapitału  
intelektualnego przedsiębiorstwa**



*Monografie i Opracowania 556*

**Agnieszka Sopińska**

# **Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa**

## **Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa**

**Warszawa 2008**

**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie**



**Publikacja dofinansowana z projektu badawczego habilitacyjnego nr N115009 32/0136**

**Recenzenci**

Krystyna Poznańska

Rafał Krupski

**Redaktor**

Izabela Różańska

© Copyright by Agnieszka Sopińska & Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,  
Warszawa 2008

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie  
i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji  
bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

**ISSN 0867-7727**

**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza**

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 164

tel. 022 564 94 77, 022 564 94 86, fax 022 564 86 86

[www.wydawnictwo.waw.pl](http://www.wydawnictwo.waw.pl), [www.sgh.waw.pl/wydawnictwo/](http://www.sgh.waw.pl/wydawnictwo/)

e-mail: [wydawnictwo@sgh.waw.pl](mailto:wydawnictwo@sgh.waw.pl)

**Skład i łamanie**

Studio DTP WHITE, Warszawa

[white.pl](http://white.pl)

**Druk i oprawa**

Drukarnia Cyfrowa DjaF

30-092 Kraków, ul. Kmiotowicza 1/1

[www.djaf.pl](http://www.djaf.pl)

Nakład 200 egz.

Zamówienie 127/IX/08

# Spis treści

Wstęp .....	7
-------------	---

## Rozdział I

<b>Podejście zasobowe w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa .....</b>	<b>15</b>
--	-----------

1. Geneza i istota pojęcia strategii przedsiębiorstwa .....	15
2. Szkoły myślenia strategicznego .....	24
2.1. Planistyczna szkoła myślenia strategicznego .....	29
2.2. Ewolucyjna szkoła myślenia strategicznego .....	34
2.3. Pozycyjna szkoła myślenia strategicznego .....	36
2.4. Zasobowa szkoła myślenia strategicznego .....	42
3. Formułowanie strategii według podejścia zasobowego .....	47
4. Ocena dotychczasowych szkół myślenia strategicznego – w poszukiwaniu nowego paradygmatu zarządzania strategicznego .....	58

## Rozdział II

<b>Kapitał intelektualny jako szczególna kategoria zasobów przedsiębiorstwa .....</b>	<b>71</b>
---	-----------

1. Typologia zasobów przedsiębiorstwa. Pojęcie zasobów strategicznych i kompetencji przedsiębiorstwa .....	71
2. Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa .....	84
3. Istota kapitału intelektualnego .....	95
4. Elementy składowe kapitału intelektualnego .....	104
5. Rola kapitału intelektualnego w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa .....	117

## Rozdział III

<b>Metody pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa .....</b>	<b>125</b>
---	------------

1. Przegląd metod pomiaru kapitału intelektualnego .....	125
1.1. Metody oparte na kapitalizacji rynkowej ( <i>MCM – Market Capitalization Methods</i> ) .....	130
1.2. Metody oparte na zwrocie z aktywów ( <i>ROA – Return on Assets Methods</i> ) .....	132
1.3. Metody bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego ( <i>DIC – Direct Intellectual Capital Methods</i> ) .....	137
1.4. Metody kart punktowych ( <i>SC – Scorecards Methods</i> ) .....	145
2. Ocena dotychczasowych metod pomiaru kapitału intelektualnego .....	162

## Rozdział IV

<b>Kapitał intelektualny polskich przedsiębiorstw – wyniki badań .....</b>	<b>173</b>
--	------------

1. Poziom i dynamika zmiany kapitału intelektualnego spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW) w Warszawie w latach 2002–2006 .....	173
2. Kapitał intelektualny a konkurencyjność wynikowa spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW) w Warszawie w latach 2002–2006 .....	187

---

3. Model pomiaru kapitału intelektualnego A. Sopińskiej i P. Wachowiaka .....	196
4. Weryfikacja modelu pomiaru kapitału intelektualnego na podstawie danych o wybranych spółkach z branży bankowej .....	204
<b>Zakończenie</b> .....	215
<b>Bibliografia</b> .....	221

## Wstęp

Tworzenie strategii przedsiębiorstwa może się odbywać w dwóch różnych perspektywach myślenia strategicznego. Pierwszą z nich jest perspektywa myślenia „od zewnątrz do wewnątrz” (ang. *outside-in*), polegająca na skupieniu się przedsiębiorstwa na otoczeniu w procesie wypracowywania strategii – tzw. orientacja przedsiębiorstwa na rynek. Drugą jest perspektywa myślenia „od wewnątrz do zewnątrz” (ang. *inside-out*), czyli tzw. orientacja przedsiębiorstwa na zasoby.

Tworzenie strategii przedsiębiorstwa na podstawie orientacji rynkowej charakterystyczne było dla tzw. klasycznych szkół myślenia strategicznego, tj. szkoły planistycznej i szkoły pozycyjnej. Zgodnie z założeniami tej orientacji punktem wyjścia tworzenia strategii przedsiębiorstwa jest wizja otoczenia rynkowego. To rynek określa cele strategiczne, modele biznesowe, procesy i struktury zarządzania. Zasoby przedsiębiorstwa odgrywają rolę wtórną w stosunku do wcześniej opracowanej strategii, a ta z kolei jest rezultatem diagnozy otoczenia rynkowego przedsiębiorstwa.

Odmiennej sposób formułowania strategii przedsiębiorstwa zakłada orientacja na zasoby. Zgodnie z teorią zasobową strategię przedsiębiorstwa należy rozumieć jako sposób pozyskiwania i mobilizacji zasobów, natomiast wdrożenie strategii jako proces takiej ich konfiguracji, która zapewni firmie przewagę konkurencyjną. Potencjał potrzebny do osiągnięcia sukcesu rynkowego leży przede wszystkim we wnętrzu przedsiębiorstwa. Stanowią go zasoby, jakimi dysponuje firma oraz jakimi może dysponować w przyszłości. Szanse tkwiące w otoczeniu biznesowym mają znaczenie wtórne, choć są uwzględniane w procesie zarządzania strategicznego. Jest to sposób myślenia „od wewnątrz do zewnątrz”. O sukcesie firmy decyduje konfiguracja posiadanych zasobów i umiejętność ich wykorzystania.

Problematyka formułowania strategii przedsiębiorstwa na podstawie posiadanych zasobów jest przedmiotem zainteresowań wielu naukowców. Najbardziej znanym i rozpowszechnionym modelem opisującym proces formułowania strategii według podejścia zasobowego jest koncepcja R. Granta<sup>1</sup>. Zgodnie z nią procedura budowania strategii obejmuje pięć etapów: analizę bazy zasobów przedsiębiorstwa, ocenę kompetencji przedsiębiorstwa, analizę potencjału zasobów i kompetencji do generowania zysku, wybór strategii oraz poszerzenie i ulepszenie bazy zasobów i kompetencji. Z dorobku polskich naukowców warto natomiast wymienić model formułowania strategii przedsiębiorstwa zaproponowany przez B. Godziszewskiego<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> R. Grant, *The resourced-based theory of competitive advantage*, „California Management Review”, Spring 1991.

<sup>2</sup> B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Uniwersytet M. Kopernika, Toruń 2001, s. 166–183.

Proces formułowania strategii oparty na zasobach przedsiębiorstwa może przyjmować dwie perspektywy: planistyczną lub ewolucyjną. Podejście planistyczno-zasobowe ma charakter statyczny, podczas gdy podejście ewolucyjno-zasobowe – dynamiczny. Szczegółową analizę porównawczą tych dwóch podejść do budowy strategii prezentują m.in. B. Nogalski i J. Rybicki<sup>3</sup>.

Podejście zasobowe do tworzenia strategii podlegało ewolucji. Ujęcie klasyczne nie zawierało kontekstu okazji, podczas gdy w ujęciu zmodyfikowanym kontekst okazji stanowi priorytet w triadzie: „otoczenie–organizacja–cele”<sup>4</sup>. Firma buduje swoją przyszłość wyłącznie na podstawie zasobów, a jej konkretna działalność w danym okresie wynika z eksploatacji konkretnej okazji. Zgodnie z podejściem zasobowym zmodyfikowaną strategią przedsiębiorstwa to nic innego, jak zdefiniowane (*ex ante*) pomysły dotyczące przede wszystkim innowacji wartości, zdefiniowane (*ex ante*) okazje, które trzeba wykorzystać, oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, które trzeba tworzyć ze względu na szanse i zagrożenia<sup>5</sup>.

Zasobowe podejście do tworzenia strategii, zarówno w wersji klasycznej, jak i uwzględniającej kontekst okazji, zakłada ścisły związek między wyposażeniem przedsiębiorstwa w zasoby a jego konkurencyjnością. Konkurencyjność przedsiębiorstwa oznacza jego zdolność do sprawnego rywalizowania z innymi przedsiębiorstwami w dążeniu do osiągnięcia analogicznych celów na danym rynku<sup>6</sup>. Rywalizacja ta może dotyczyć rynku na poziomie wycinka sektora, jakim jest dana grupa strategiczna, na poziomie całego sektora lub na poziomie jeszcze szerszym, obejmującym nie tylko dany sektor, ale także sektory substytutów. Także wymiar geograficzny rynku może być dowolny: począwszy od lokalnego, a na globalnym kończąc. Ze względu na fakt, iż przedsiębiorstwo nie musi się ograniczać do prowadzenia jednego rodzaju działalności (a przeciwnie – jego działalność może być w dużym stopniu zdyweryfikowana), konkurencyjność może być także rozpatrywana w wymiarze całego portfela działalności danego podmiotu.

Konkurencyjność, jako cecha przedsiębiorstwa działającego w warunkach konkurencji, podlega różnym podziałom. W literaturze przedmiotu kryteriami typologii konkurencyjności są najczęściej: moment oceny, obszar występowania zjawiska, strona relacji rynkowych, przedział oceny zjawiska konkurencyjności, jej poziom, kryterium działania lub skutków oraz czas obserwacji<sup>7</sup>. W pracy zaproponowano własny model

---

<sup>3</sup> B. Nogalski, R. Rybicki, *Budowanie przewagi konkurencyjnej na zasobach przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2006, s. 97–109.

<sup>4</sup> R. Krupski, *Kierunki rozwoju ujęcia zasobowego zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, op.cit., s. 57–58.

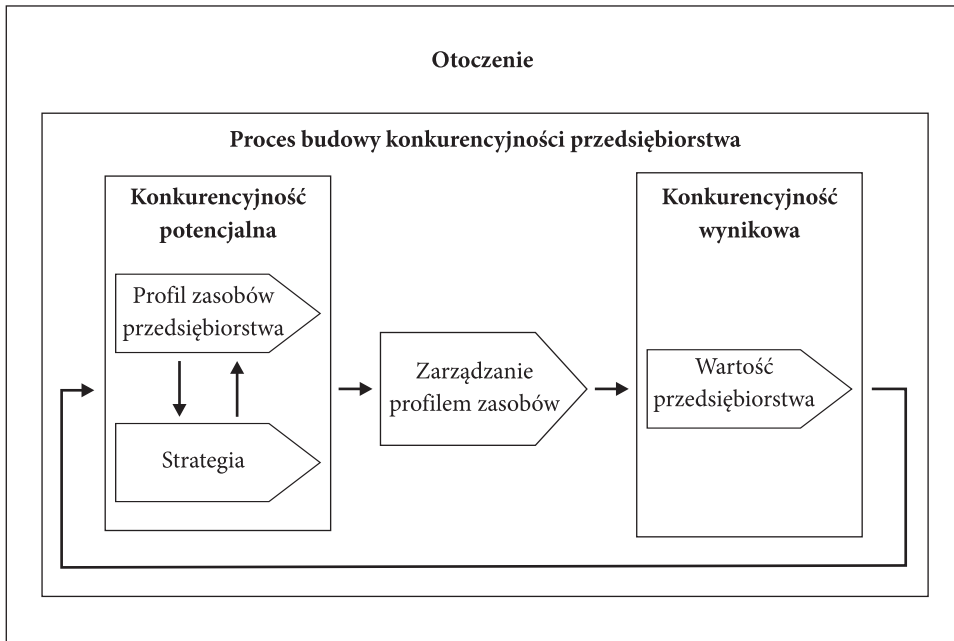
<sup>5</sup> R. Krupski, *Strategia bez celów*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 11; *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 71.

<sup>6</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002, s. 36.

<sup>7</sup> M. Gorynia, *Koncepcja i metodyka badania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji. Materiały dodatkowe*, SGH, War-



konkurencyjności przedsiębiorstwa<sup>8</sup>. Model ten zakłada dynamiczne, procesowe podejście do problematyki konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa. Zgodnie z nim konkurencyjność przedsiębiorstwa nie jest stanem w danym momencie, lecz procesem tworzenia konkurencyjności, na który składają się: potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa, określane przez autorkę jako konkurencyjność potencjalna przedsiębiorstwa, oraz efekt konkurowania przedsiębiorstwa, czyli tzw. konkurencyjność wynikowa. Konkurencyjność potencjalną przedsiębiorstwa tworzą szeroko rozumiane zasoby przedsiębiorstwa oraz realizowana aktualnie strategia firmy. Natomiast konkurencyjność wynikowa to efekt wykorzystania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa uzyskany w wyniku podjętych przez przedsiębiorstwo działań. Warunkiem osiągnięcia konkurencyjności wynikowej jest posiadanie odpowiedniego profilu zasobów i realizowanie na tej podstawie odpowiedniej strategii.



**Rysunek 1. Model konkurencyjności przedsiębiorstwa**

Źródło: opracowanie własne.

szawa 2000, s. 89–92; M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, op.cit., s. 36–38 i 40–44; M. Lubiński, T. Michalski, J. Misala, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia*, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa 1995, s. 9–13.

<sup>8</sup> A. Sopińska, *Procesowe ujęcie konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1014, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wrocław 2004, s. 534–539.

Miarą konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstwa jest wartość przedsiębiorstwa. Może być ona obliczana na wiele różnych sposobów. W pracy zaproponowano wykorzystanie w tym celu miernika wartości rynkowej przedsiębiorstwa, obliczanego jako suma cen akcji (udziałów) ustalana na rynku kapitałowym. Miarą konkurencyjności potencjalnej przedsiębiorstwa w powyższym modelu jest wartość posiadanego profilu zasobów, ich poziom i struktura. Wartość zasobów jest zmienna w czasie oraz zależna od kontekstu działania danego przedsiębiorstwa i pojawiających się okazji w otoczeniu.

Profil zasobów przedsiębiorstwa gwarantujący jego konkurencyjność to taki, który spełnia dwa warunki: po pierwsze – jest elastyczny; po drugie – jest niepowtarzalny, czyli trudny do naśladowania przez inne podmioty<sup>9</sup>. Najwyższym poziomem elastyczności charakteryzują się zasoby wiedzy. Dodatkowym czynnikiem zwiększającym poziom elastyczności profilu zasobów, oprócz indywidualnych cech jego składowych, jest zmienność proporcji przy ich doborze. Udział poszczególnych kategorii zasobów w profilu przedsiębiorstwa powinien podlegać ciągłej modyfikacji, tak by tworzył za każdym razem nową konfigurację możliwości konkurencyjnych. Jest to zdecydowanie prostsze w przypadku zasobów wiedzy, których składowe łatwiej dają się konfigurować. Drugim warunkiem skutecznego budowania konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa w oparciu o profil posiadanych zasobów jest niepowtarzalność profilu zasobów, wynikająca z trudności jego zastąpienia przez inne podmioty. Również i w tym przypadku na korzyść w stosunku do zasobów materialnych wypadają zasoby wiedzy, które są: niewyczerpalne, symultaniczne, nieliniowe oraz nieokreślone pod względem zastosowań, efektów, „nosicielstwa”, nakładów i ryzyka zastosowań<sup>10</sup>.

Ponieważ w pracy kapitał intelektualny określany jest jako wiedza, która może przekształcić się w wartość, powyższe uwagi dotyczące zasobów wiedzy odnoszą się także do kapitału intelektualnego. Udział kapitału intelektualnego w profilu zasobów przedsiębiorstwa może zatem decydować o elastyczności tego profilu, a przez to wpływać na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Powyższe rozważania na temat zasobów przedsiębiorstwa, wiedzy i kapitału intelektualnego pozwoliły sformułować tezę główną pracy oraz dwie tezy szczegółowe.

**Teza główna pracy:** Wiedza wyrażona za pomocą miernika w postaci kapitału intelektualnego jest strategicznym zasobem przedsiębiorstwa, służącym budowaniu jego konkurencyjności na rynku.

---

<sup>9</sup> A. Sopińska, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa, jako wypadkowa profilu zasobów*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, op.cit., s. 109–119.

<sup>10</sup> M.H. Boisot, *Knowledge Assets. Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, Oxford University Press, New York 1999, s. 3–10; *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003, s. 28; *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 79; A. Sopińska, *Wpływ zarządzania wiedzą na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, w: *Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyzwania*, red. M. Moszkowicz, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej nr 76; seria: Studia i Materiały nr 18, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2005, s. 347–356.

**Tezy szczegółowe pracy:**

Teza 1. Wzrasta znaczenie kapitału intelektualnego w polskich przedsiębiorstwach.

Teza 2. Istnieje związek między poziomem kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa a jego konkurencyjnością rozumianą w sposób procesowy.

Teza 3. Dotychczas nie powstała uniwersalna w zastosowaniu, pozbawiona wad metoda pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.

Tak sformułowane tezy pracy (teza główna i tezy szczegółowe) wyznaczają **cel pracy**. Ma on dwa wymiary: poznawczy i metodologiczny.

**Cel poznawczy pracy to:**

1. Zbadanie teoretycznych podejść do kwestii istoty i sposobu formułowania strategii przedsiębiorstwa, uporządkowanie poglądów oraz krytyczna ich ocena.
2. Poznanie, uporządkowanie i krytyczna ocena stanowisk dotyczących istoty i typologii zasobów przedsiębiorstwa, w tym zasobów wiedzy i kapitału intelektualnego.
3. Badanie związków między kapitałem intelektualnym a konkurencyjnością przedsiębiorstwa, rozumianą w sposób dynamiczny, procesowy.

**Cel metodologiczny pracy obejmuje:**

1. Zbadanie i uporządkowanie stanowisk metodologicznych w zakresie identyfikacji i pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa oraz ich krytyczną ocenę.
2. Sprawdzenie wiarygodności metod pomiaru kapitału intelektualnego opartych na kapitalizacji rynkowej.
3. Zaproponowanie alternatywnego modelu pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa oraz empiryczne sprawdzenie jego przydatności do identyfikacji składowych kapitału intelektualnego.

**Cele poznawcze i metodologiczne pracy wytyczyły szczegółowe zadania badawcze:**

1. Przegląd oraz próba uporządkowania teoretycznych podejść do zagadnienia strategii przedsiębiorstwa i zarządzania strategicznego.
2. Prezentacja poglądów przedstawicieli szkoły zasobowej na tle innych szkół myślenia strategicznego w kwestii pojmowania istoty strategii przedsiębiorstwa, jej treści oraz sposobu formułowania.
3. Szczegółowe omówienie istoty i sposobu formułowania strategii w ujęciu zasobowym.
4. Ocena dorobku dotychczasowych szkół myślenia strategicznego oraz próba scharakteryzowania nowego paradygmatu zarządzania strategicznego.
5. Dokonanie szczegółowego przeglądu definicji pojęcia i typologii zasobów przedsiębiorstwa.
6. Omówienie specyfiki wiedzy jako zasobu strategicznego przedsiębiorstwa.
7. Prezentacja genezy i istoty kapitału intelektualnego.
8. Przegląd koncepcji dotyczących składowych kapitału intelektualnego.
9. Prezentacja roli kapitału intelektualnego w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa w autorskim ujęciu.

10. Zbadanie poziomu i dynamiki kapitału intelektualnego polskich przedsiębiorstw w ujęciu branżowym.
11. Zbadanie zależności między poziomem kapitału intelektualnego a konkurencyjnością wynikową polskich przedsiębiorstw.
12. Prezentacja autorskiego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa w ujęciu procesowym.
13. Systematyzacja najważniejszych metod i modeli służących do pomiaru i identyfikacji kapitału intelektualnego i ich krytyczna ocena.
14. Empiryczne sprawdzenie wiarygodności metod pomiaru kapitału opartych na kapitalizacji rynkowej.
15. Zaproponowanie i przedstawienie alternatywnego modelu pomiaru kapitału intelektualnego.
16. Ocena przydatności zaproponowanego modelu do identyfikacji składników kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa oraz zaproponowanie ewentualnych kierunków jego modyfikacji.

Praca składa się z czterech rozdziałów. Każdy z nich odgrywa określoną rolę w realizacji zadań badawczych, osiągnięciu celu pracy i weryfikacji przyjętych tez.

**Rozdział I** przedstawia podejście zasobowe w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa na tle innych szkół myślenia strategicznego. Zawiera:

- przegląd oraz próbę uporządkowania teoretycznych podejść do zagadnienia strategii przedsiębiorstwa i zarządzania strategicznego (w pracy wyraźnie podkreślono ewolucyjność koncepcji zarządzania strategicznego oraz uwypuklono różnice między planowaniem strategicznym i zarządzaniem strategicznym),
- pogłębioną prezentację najważniejszych szkół myślenia strategicznego (szkoły planistycznej, ewolucyjnej, pozycyjnej oraz zasobowej),
- szczegółowe omówienie istoty i sposobu formułowania strategii w ujęciu zasobowym,
- autorską ocenę dorobku każdej ze szkół w kontekście postrzegania zjawiska niepewności,
- prezentację założeń i cech nowego paradygmatu zarządzania strategicznego.

**Rozdział II** ukazuje kapitał intelektualny jako szczególną kategorię zasobów przedsiębiorstwa. W rozdziale tym dokonano:

- przeglądu typologii zasobów przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem kategorii zasobów strategicznych i kompetencji przedsiębiorstwa,
- omówienia specyfiki wiedzy jako zasobu strategicznego przedsiębiorstwa,
- prezentacji istoty kapitału intelektualnego, jego genezy, pojęcia i cech,
- przeglądu koncepcji w zakresie elementów składowych kapitału intelektualnego,
- przedstawienia własnej kategoryzacji składowych kapitału intelektualnego,
- omówienia własnego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa w ujęciu dynamicznym,

- prezentacji własnych poglądów na temat roli kapitału intelektualnego w budowaniu konkurencyjności.

**Rozdział III** poświęcony jest metodom pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Obejmuje:

- przegląd metod pomiaru kapitału intelektualnego i próby ich systematyzacji,
- autorską ocenę 22 najczęściej wykorzystywanych metod i narzędzi pomiaru kapitału intelektualnego, z uwzględnieniem zalet i wad każdej z nich,
- krytyczną ocenę dotychczasowych metod pomiaru kapitału intelektualnego w podziale na metody ilościowe i jakościowe,
- omówienie możliwości redukcji ograniczeń w pomiarze kapitału intelektualnego. Ostatnią część pracy stanowi **rozdział IV**, który zawiera:
- omówienie wyników badań w zakresie pomiaru kapitału intelektualnego spółek giełdowych notowanych w sposób ciągły na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w latach 2002–2006 (w tym badań poziomu i dynamiki zmiany kapitału intelektualnego oraz relacji między kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa a konkurencyjnością wynikową),
- prezentację modelu pomiaru kapitału intelektualnego, którego autorka pracy jest współtwórcą,
- weryfikację przydatności powyższego modelu do identyfikacji składowych kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa i tworzenia tzw. profilu intelektualnego danego podmiotu i branży, na podstawie informacji o wybranych spółkach z branży bankowej dla roku 2006, oraz autorskie propozycje modyfikacji modelu w celu zwiększenia wiarygodności uzyskiwanych wyników.

Niniejsza praca powstała na podstawie badań prowadzonych przez autorkę w ramach projektu badawczego habilitacyjnego nr N 115 009 32/0136, realizowanego od marca 2007 r. do września 2008 r..

Autorka składa serdeczne podziękowania recenzentom wydawniczym: prof. dr hab. Krystynie Poznańskiej i prof. zw. dr. hab. inż. Rafałowi Krupskiemu za wnikliwe uwagi i wskazówki, które pozwoliły nadać ostateczny kształt niniejszej pracy. Szczególne wyrazy wdzięczności autorka kieruje do prof. zw. dr. hab. Marii Romanowskiej za wsparcie i opiekę naukową.



# Rozdział I

## PODEJŚCIE ZASOBOWE W PROCESIE FORMUŁOWANIA STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

### 1. Geneza i istota pojęcia strategii przedsiębiorstwa

Strategia, jako sztuka wojenna, znana była już w starożytności. Samo pojęcie strategii pochodzi od greckiego słowa *strategós* i oznacza dowodzenie, przywódcę, naczelnego wodza (*stratos* – armia, *agein* – przewodzić). Strategią nazywano sposób rozlokowania ludzi i środków w celu osiągnięcia jak największej korzyści. Odpowiedzialnym za alokację ludzi i środków był główny dowódca armii – strateg. Musiał on się odznaczać nie tylko umiejętnościami czysto technicznymi, niezbędnymi do tworzenia koncepcji walki, ale także określonymi cechami osobowości, takimi jak: pomysłowość, energiczność, wytrwałość, rozważa, gotowość do podejmowania ryzyka, czy wreszcie podejrzliwość, pragmatyzm i talent dyplomatyczny<sup>11</sup>. Grecy wybierali swoich strategów spośród żołnierzy, którzy awansowali od pozycji szeregowych do pozycji przywódczych. Uważano, że dobrym strategiem może być jedynie ten, kto oprócz powyższych umiejętności i cech jest zaangażowany w daną sprawę. Na przykład strategami oblężonego miasta zostawali ludzie, którzy mieli rodzinę w tym mieście.

Zainteresowanie strategią, jako sposobem prowadzenia walki, można także odnaleźć w starożytnych Chinach. Rad na jej temat udzielał w VI w. p.n.e. filozof Sun Tzu<sup>12</sup>. Stworzył on wymowne dzieło pt. *Sztuka wojny*. W Europie znaczenie strategii wojskowej zostało spopularyzowane na początku XIX w. przez pruskiego generała Carla von Clausewitza. Określił on strategię jako sztukę wojenną obejmującą przygotowanie i prowadzenie wojny jako całości oraz poszczególnych jej kampanii i bitew<sup>13</sup>. Bardzo szybko zauważono analogię między armią i firmą, sztuką wojenną i sztuką zarządzania. Podobnie jak stratedzy wojskowi, którzy stawali w obliczu zagrożeń tworzonych przez obce armie, dzisiejsi menedżerowie muszą się zmierzyć ze swymi konkurentami, walcząc o zaspokojenie potrzeb odbiorców, przy czym dokonują tego w znacznie bardziej złożonej i niepewnej rzeczywistości. Stawka pozostała jednak równie wysoka: sukces lub porażka firmy.

W literaturze można spotkać wiele podejść do rozumienia strategii przedsiębiorstwa i jej definiowania. Dla A.D. Chandlera strategia przedsiębiorstwa to proces określania

---

<sup>11</sup> Por. S. Cummings, *Brief case: The first strategists*, „Long Range Planning”, June 1993, s. 133–135.

<sup>12</sup> Strategii walki poświęcona jest w całości m.in. książka Sun Tzu, *Sztuka wojny*, Przedświt, Warszawa 1994.

<sup>13</sup> C. von Clausewitz, *O wojnie*, Test, Lublin 1995.

głównych, długofalowych celów firmy i podejmowanie takich działań oraz takiej alokacji zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów<sup>14</sup>. K.R. Andrews utożsamia strategię ze zbiorem celów (zadań), ujętych w programy i plany, ze wzorcem decyzji, które dotyczą pozycji i tożsamości przedsiębiorstwa, jego zdolności do wykorzystania swych mocnych stron oraz prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu na rynku<sup>15</sup>. Według R.L. Ackoffa strategia dotyczy długofalowych celów i sposobów ich osiągania wpływających na system jako całość<sup>16</sup>. Podobnego zdania są G.A. Steiner i J.B. Miner, którzy proponują, by strategię przedsiębiorstwa utożsamiać z formułowaniem podstawowych misji i celów organizacji, polityki i programów niezbędnych do ich osiągnięcia oraz metod zapewniających, że strategie są realizowane, a cele organizacji osiągnięte<sup>17</sup>.

Dla części autorów najważniejszą kwestią w definicji strategii jest wyeksponowanie podmiotu, który kreuje i realizuje strategię. A.A. Thompson i A.J. Strickland są zdania, że strategia przedsiębiorstwa jest planem gry kierowniczej dla firmy, składającej się z działań (ruchów) oraz sposobów podejść wymyślonych przez kadrę kierowniczą w celu zapewnienia pomyślnych rezultatów firmy<sup>18</sup>. J.W. Lorsch określa wręcz strategię jako strumień decyzji podejmowanych w pewnym okresie przez naczelne kierownictwo, który – analizowany jako całość – ujawnia cele, jakie kierownictwo chce osiągnąć, oraz środki, jakimi się posługuje<sup>19</sup>.

Z kolei A.C. Hax i N.S. Majluf przez strategię przedsiębiorstwa rozumieją wewnętrznie zgodny, integracyjny model decyzji angażujący wszystkie hierarchiczne szczeble zarządzania, umożliwiający:

- definiowanie sensu istnienia firmy w kategoriach długookresowych celów, programów działania i priorytetów w zakresie alokacji zasobów,
- wybór domeny, w ramach której firma działa lub powinna działać,
- formułowanie odpowiedzi na zewnętrzne szanse i zagrożenia oraz wewnętrzne silne strony i słabości w celu osiągnięcia trwałej przewagi,
- zdefiniowanie ekonomicznych i pozaekonomicznych korzyści, jakie firma zamierza dostarczyć wszystkim zainteresowanym jej działalnością<sup>20</sup>.

K. Ohmae<sup>21</sup> utożsamia pojęcie strategii z podejściem zmierzającym do najbardziej korzystnego wyróżniania się przedsiębiorstwa na tle swych konkurentów. Podejście to,

---

<sup>14</sup> A.D. Chandler, *Strategy and structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge, Mass. 1962, s. 13–16.

<sup>15</sup> K.R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow-Jones-Irwin, New York 1971, s. 28.

<sup>16</sup> R.L. Ackoff, *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2, s. 29.

<sup>17</sup> G.A. Steiner, J.B. Miner, *Management Policy and Strategy*, Addison-Wesley, New York 1977, s. 7.

<sup>18</sup> A.A. Thompson, A.J. Strickland, *Strategy Formulation and Implementation. Tasks of the General Manager*, R.D. Irvin, Boston 1992, s. 2.

<sup>19</sup> *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje i metody*, red. R. Krupski, wyd. 5, AE, Wrocław 2003, s. 14.

<sup>20</sup> A.C. Hax, N.S. Majluf, *The Strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach*, Prentice Hall International, New Jersey 1991, s. 6.

<sup>21</sup> K. Ohmae, *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York 1982, s. 92.



zdaniem autora, polega na zjednoczeniu wszystkich mocnych stron przedsiębiorstwa, tak aby w możliwie największym stopniu spełnić oczekiwania odbiorcy.

H. Mintzberg<sup>22</sup> definiuje pojęcie strategii za pomocą 5P, wzajemnie połączonych:

- *P* jak *plan*, czyli koncepcja świadomie zamierzonego działania,
- *P* jak *pattern*, czyli model sformalizowanego i ustrukturalizowanego działania,
- *P* jak *ploy* (sterowanie), czyli działania zmierzające do realizacji konkretnego celu,
- *P* jak *position*, czyli poszukiwanie korzystnej pozycji w otoczeniu, aby w sposób trwały sprostać konkurencji,
- *P* jak *perspective*, czyli postrzeganie ogólnej, przyszłej wizji, pozycji w przyszłości.

J. Stoner i Ch. Wankel proponują określanie strategii z dwóch punktów widzenia. Pierwszy to próba odpowiedzi na pytanie, co organizacja zamierza zrobić. Zgodnie z nim strategia jest programem definiowania i realizacji celów organizacji wskazującym na czynną, świadomą i racjonalną rolę naczelnego kierownictwa w jej formułowaniu. Drugi punkt widzenia ma za zadanie odpowiedzieć na pytanie, co organizacja rzeczywiście robi. Strategia jest w tym przypadku układem chronologicznym reakcji organizacji na jej otoczenie, które można zbadać i opisać, a postępowanie kierowników i organizacji ma charakter dostosowawczy<sup>23</sup>.

Dla J.B. Quinna<sup>24</sup> strategia przedsiębiorstwa to sposób postępowania albo plan integrujący główne cele, politykę i działania we wspólną całość. Dobrze sformułowana strategia pomaga, jego zdaniem, porządkować i alokować zasoby organizacji w wyjątkowy sposób, nawiązujący do posiadanych kompetencji i braków, przewidywanych zmian otoczenia oraz możliwych ruchów inteligentnych przeciwników. Podobny punkt widzenia prezentuje W.F. Glueck. Według niego strategia jest nadrzędnym i integratywnym planem, określającym korzyści firmy w związku z oczekiwaniami i wyzwaniem otoczenia<sup>25</sup>. Wpływ otoczenia na definiowanie strategii można zauważyć także u S. Sudoła, dla którego strategia to koncepcja działania w dłuższym horyzoncie czasowym, uwzględniająca przewidywane zmiany w otoczeniu, a także przewidywane zmiany w zasobach i warunkach działania przedsiębiorstwa<sup>26</sup>.

Dla J.B. Barneya strategia to sposób alokacji zasobów umożliwiający firmie utrzymanie lub polepszenie osiąganych wyników<sup>27</sup>. Dobra strategia przedsiębiorstwa powinna neutralizować zagrożenia i wykorzystywać szanse, zmierzając jednocześnie do budowania silnych stron firmy oraz unikania lub naprawy jej słabości. Nacisk na kwestię wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo widoczny jest także w definicji strategii

<sup>22</sup> M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994, s. 13.

<sup>23</sup> J. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 95.

<sup>24</sup> J.B. Quinn, *Strategies for Change. Logical Incrementalism*, R.D. Irvin, Homewood 1980, s. 7.

<sup>25</sup> W.F. Glueck, *Strategic Management and Business Policy*, McGraw-Hill, New York 1980, s. 9.

<sup>26</sup> S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, TNOiK, Toruń 1999, s. 214.

<sup>27</sup> J.B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, New York 1997, s. 27.

zaproponowanej przez P. Wrighta, Ch.D. Pringle'a i M.J. Krolla<sup>28</sup>. Według nich strategia odnosi się do planowania wyników (określonych przez naczelne kierownictwo firmy) w związku z misją i celami przedsiębiorstwa. A.A. Thompson i A.J. Strickland<sup>29</sup> proponują utożsamiać strategię z planem działania, który odzwierciedla wzorzec zarządzania w sferze rynku; wskazuje, jak wypełnić misję i osiągnąć założone cele.

W niektórych definicjach strategii zawarte są wskazówki dotyczące sposobu postępowania przy jej ustalaniu. Przykładem tak skonstruowanej definicji jest m.in. propozycja M. Koontza i C. O'Donnella<sup>30</sup>. Określają oni strategię przedsiębiorstwa jako planowanie interpretatywne lub jako plany opracowywane w obliczu planów konkurencji. Z kolei H. Uytterboeven, R. Akerman i J.W. Rosenbaum uważają, że strategia zapewnia organizacji zarówno kierunek, jak i koherencję działań i jest budowana w kolejnych etapach: profil strategiczny, prognoza strategiczna, określenie zasobów, badanie alternatywnych wariantów strategicznych, test spójności i ostatecznie wybór strategii<sup>31</sup>. Zdaniem R.W. Griffina dobrze pomyślana strategia koncentruje się na czterech podstawowych czynnikach: zasięgu strategii (zespole rynków, na których organizacja będzie konkurować), dystrybucji zasobów (sposobie, w jaki organizacja rozdziela swe zasoby pomiędzy różne zastosowania), wyróżniającej kompetencji (tym, co organizacja robi szczególnie dobrze), synergii (sposobie, w jaki różne dziedziny działalności firmy uzupełniają się lub wspomagają)<sup>32</sup>.

K. Obłój nie definiuje precyzyjnie samego pojęcia strategii, lecz eksponuje różne jej aspekty. Twierdzi, że strategia jest czymś, co ma fundamentalny wpływ na życie lub śmierć, na sukces lub porażkę firmy. Jest sztuką podejmowania wyborów w warunkach ograniczeń, presji i szans, sztuką interpretacji oraz znajdowania sensu i znaczenia zdarzeń w otoczeniu i w samej organizacji<sup>33</sup>.

Strategia przedsiębiorstwa jest również pojmowana jako ogólny sposób zachowania organizacji lub jako zbiór określonych reguł decyzyjnych precyzujących owo zachowanie. Jako przykład mogą posłużyć definicje H.A. Simona oraz B. Hedberga i S. Jonssona. Dla H. A. Simona strategia przedsiębiorstwa to ciąg decyzji określających zachowanie w pewnym przedziale czasu<sup>34</sup>. B. Hedberg i S. Jonsson uważają, że strategia to zespół idei i konstrukcji, poprzez które firma rozpoznaje, interpretuje i rozwiązuje określone problemy oraz zgodnie z którymi wybiera i podejmuje określone działania<sup>35</sup>. Podobne

<sup>28</sup> P. Wright, Ch.D. Pringle, M.J. Kroll, *Strategic Management. Text and Cases*, Allyn and Bacon, Boston 1992, s. 3.

<sup>29</sup> A.A. Thompson, A.J. Strickland, *Strategic Management. Concept and Cases*, Irwin, Burr Ridge 1993, s. 18.

<sup>30</sup> L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, wyd. 2, WN PWN, Warszawa 1994, s. 518.

<sup>31</sup> *Zarządzanie strategiczne. Koncepty i metody*, red. R. Krupski, op.cit., s. 14.

<sup>32</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 1996, s. 234–235.

<sup>33</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998, s. 14, 231–232.

<sup>34</sup> B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989, s. 163.

<sup>35</sup> B. Hedberg, S. Jonsson, *Formułowanie strategii jako proces nieciągły*, „Problemy Organizacji” 1977, nr 2, s. 6, za: *Zarządzanie strategiczne. Koncepty i metody*, op.cit., s. 14.

poglądy prezentuje R. Krupski<sup>36</sup>. Uznaje on, że strategia to przyjęte zachowanie organizacji względem jej otoczenia i jej wnętrza. M. Romanowska definiuje strategię jako program działania określający główne cele przedsiębiorstwa i sposoby ich osiągnięcia<sup>37</sup>.

J. Rokita twierdzi, że strategia jest zbiorem działań konkurencyjnych i odpowiednich podejść do biznesu, które wykorzystuje się w celu osiągnięcia satysfakcji interesariuszy i które przynoszą organizacji względnie trwałe sukcesy wyrażane jej przewagą konkurencyjną<sup>38</sup>.

Przytoczone powyżej definicje są zaledwie niewielkim wycinkiem zbioru poglądów na temat istoty i treści strategii przedsiębiorstwa. Ich mnogość i różnorodność skłaniają do próby ich pogrupowania. W pracy przyjęto, uznając za najodpowiedniejszy, podział definicji strategii przedsiębiorstwa na trzy kategorie, jak to proponuje J.A. Barney<sup>39</sup>:

- definicje eksponujące hierarchiczne zależności pomiędzy różnymi elementami strategii,
- definicje eksponujące relacje pomiędzy uwarunkowaniami zewnętrznymi funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz jego zasobami i możliwościami,
- tzw. definicje eklektyczne, eksponujące różne aspekty zachowań strategicznych przedsiębiorstw.

Definicje zaliczone do pierwszej grupy wskazują na silne powiązanie strategii z celami przedsiębiorstwa oraz sposobami ich osiągnięcia. Według nich proces formułowania strategii musi być poprzedzony stworzeniem określonej hierarchii celów firmy. Punktem wyjścia ich tworzenia jest misja firmy. Na jej podstawie tworzone są cele strategiczne, które z kolei stanowią podstawę tworzenia celów operacyjnych. Do utworzonej hierarchii celów dopasowywane są odpowiednie sposoby działania przedsiębiorstwa, stanowiące strategię firmy. W myśl tego podejścia strategia powstaje jako rezultat uporządkowanego działania, w ramach którego od kwestii ogólnych przechodzi się do bardziej szczegółowych. Jest to zatem obraz strategii zamierzonej, a nie wyłaniającej się. Przykładem mogą być wcześniej prezentowane definicje strategii przedsiębiorstwa zaproponowane przez K. Andrewsa, A.D. Chandlera, G.A. Steinera i J.B. Minera.

Cechą charakterystyczną definicji z drugiej grupy jest silne powiązanie strategii z zewnętrznymi uwarunkowaniami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zgodnie z tym podejściem zadaniem strategii jest wykorzystanie szans powstających w otoczeniu i przeciwdziałanie zagrożeniom w oparciu o posiadany potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa. Strategia jest więc utożsamiana z wyborami między różnymi kombinacjami elementów składających się na analizę SWOT. Za przykład mogą posłużyć definicje strategii przedsiębiorstwa zaproponowane przez J.B. Quinna, W.F. Gluecka lub S. Sudolę.

---

<sup>36</sup> *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje i metody*, op.cit., s. 16.

<sup>37</sup> M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 30.

<sup>38</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 26.

<sup>39</sup> J.B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, op.cit., s. 10–28.

Trzecią grupę tworzą tzw. definicje eklektyczne, które proponują traktowanie strategii przedsiębiorstwa jako rezultatu szybkiego podejmowania wyzwań rodzących się w otoczeniu. Strategia jest zarówno ideą, jak i zbiorem różnych rodzajów polityki i procedur, które tę ideę operacjonalizują. Nie ma i nie musi mieć charakteru długofalowego planu działań. Definicje z tej grupy co prawda wymieniają różne cechy strategii, ale na ogół nie określają ich znaczenia. Przykładem mogą być definicje strategii przedsiębiorstwa zaproponowane przez H. Mintzberga lub A.C. Haxa i N.S. Majlufa. Wskazują one różne zachowania strategiczne bez określania ich wzajemnych związków.

Różnorodność w definiowaniu pojęcia strategii przedsiębiorstwa jest w pewnym stopniu konsekwencją ewolucyjnego charakteru koncepcji zarządzania strategicznego. W miarę rozwoju teorii oraz kumulacji doświadczeń praktycznych powstawały nowe koncepcje zarządzania. Wypierały one stare podejścia i metody, które przestawały być skuteczne i nie pozwalały już efektywnie działać w zmienionym otoczeniu. Zmiana priorytetów i wagi poszczególnych problemów oraz rozszerzenie metodyki postępowania o nowe analizy i procedury spowodowało zastąpienie planowania długookresowego planowaniem strategicznym, a tego z kolei zarządzaniem strategicznym. Początkowo podkreślano potrzebę zorientowania przedsiębiorstwa na cele i zadania długookresowe. W następnym okresie sukces przedsiębiorstwa wiązano z dobrym rozpoznaniem trendów otoczenia oraz określeniem rysujących się na tym tle szans i zagrożeń dla danego przedsiębiorstwa. Natomiast w ostatnich latach nacisk kładzie się na konieczność zwiększenia elastyczności przedsiębiorstwa<sup>40</sup>.

Konsekwencją powyższych zmian w zarządzaniu była zmiana pojęcia i istoty strategii. Można uznać, że dla planowania długookresowego charakterystyczna jest definicja A. Chandlera<sup>41</sup>. Zgodnie z nią strategia jest określeniem podstawowych celów i zadań przedsiębiorstwa oraz podjęciem takich kierunków działania i dokonaniem takich alokacji zasobów, które są niezbędne do realizacji tych celów. Dla planowania strategicznego reprezentatywna jest definicja J. Humble'a<sup>42</sup> mówiąca, że plan strategiczny określa przyszłe przegrupowania środków w celu optymalnego wykorzystania możliwości wynikających z sytuacji na rynku i z właściwości produktowych wyrobów. Natomiast istotę zarządzania strategicznego oddaje najlepiej definicja H. Koontza<sup>43</sup>, dla którego strategia jest ogólnym parametrem działania wspartym zaangażowaniem woli i środków dla osiągnięcia podstawowego celu. Jest ona zbiorem głównych celów i sposobów ich osiągnięcia, nadającym organizacji jednolity kierunek.

---

<sup>40</sup> J. Jeżak, *Od planowania strategicznego do zarządzania strategicznego – zmiana filozofii zarządzania przedsiębiorstwami w wysoko rozwiniętej gospodarce rynkowej*, w: *Strategie przedsiębiorstwa i jego pozycja w gospodarce narodowej*, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 1990, s. 97; J. Lichtarski, *Kontrowersje wokół strategicznych celów przedsiębiorstwa. Między teorią a praktyką*, w: *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2004, s. 117–125.

<sup>41</sup> A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962, s. 13.

<sup>42</sup> J. Humble, *Zarządzanie przez określenie celów*, PWE, Warszawa 1975, s. 56.

<sup>43</sup> H. Koontz, *Making strategic planning work*, „Business Horizons” 1976, no. 2.

Ewolucję podejścia strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem przedstawia tabela 1.

**Tabela 1. Ewolucja podejścia strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem**

Elementy charakterystyki	Planowanie długookresowe	Planowanie strategiczne	Zarządzanie strategiczne
Zakres zainteresowań	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prognozy długoterminowe</li> <li>• pięcioletnie budżety</li> <li>• szczegółowe plany operacyjne</li> <li>• strategie nastawione na wzrost i dywersyfikację</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formułowanie konkretnych strategii organizacyjnych</li> <li>• podział firm na „jednostki strategiczne”</li> <li>• wieloaspektowe programowanie</li> <li>• uwzględnianie w planowaniu zmian społecznych i politycznych</li> <li>• rozpatrywanie strategii alternatywnych i ich możliwych skutków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• całościowe ujęcie przedsiębiorstwa – formułowanie i wdrażanie strategii</li> <li>• dążenie do zarządzania zmianami strategicznymi</li> <li>• zaangażowanie personelu wszystkich szczebli w formułowanie i wdrażanie strategii</li> <li>• masowe inwestowanie w nowe technologie</li> </ul>
Stosowane techniki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prognozowanie technologiczne</li> <li>• planowanie zasobów siły roboczej</li> <li>• programowanie</li> <li>• analiza luki strategicznej</li> <li>• macierz produkt–rynek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planowanie scenariuszowe</li> <li>• ocena ryzyka politycznego</li> <li>• prognozowanie</li> <li>• ocena wpływu otoczenia</li> <li>• analiza portfelowa</li> <li>• krzywe uczenia się</li> <li>• ocena wrażliwości ryzyka</li> <li>• budżetowanie zerujące</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• techniki grupowania pracowników wokół celów firmy</li> <li>• jednoznaczne określenie polityki</li> <li>• analiza portfelowa technologii zasobów</li> <li>• techniki wyzwalania aktywności pracowniczej</li> <li>• programy doskonalenia o zasięgu ogólnooorganizacyjnym</li> <li>• zewnętrzne i wewnętrzne bazy danych</li> </ul>
Występujące problemy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nieelastyczność wobec zmiennych rynków</li> <li>• nadmierny optymizm wobec otoczenia o małych możliwościach rozwoju</li> <li>• niewłaściwa ocena ryzyka</li> <li>• powierzchowne rozpatrywanie alternatywnych możliwości</li> <li>• ignorowanie czynników społecznych i politycznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• postępowanie zbyt scentralizowane i dalekosiężne</li> <li>• zbyt wymyślna analiza</li> <li>• brak procesu implementacji</li> <li>• brak procedur działania na wypadek kryzysu</li> <li>• ujęcie portfelowe niedostatecznie uwzględniające związki między różnymi branżami i sektorami gospodarki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jak utrzymać aktywność po przewyżczeniu kryzysu</li> <li>• jak uzyskiwać fundusze niezbędne do zakupu nowoczesnych technologii</li> <li>• ograniczony zasięg programów zmian kultury organizacyjnej</li> <li>• trudności w opracowaniu spójnych programów rozwoju i stałego doskonalenia kadr kierowniczych</li> </ul>

Różnica między planowaniem strategicznym a zarządzaniem strategicznym nie polega jedynie na różnym definiowaniu pojęcia strategii. Teoria planowania strategicznego koncentrowała uwagę na problematyce powiązań zewnętrznych, zakładając, że wewnętrzna konfiguracja przedsiębiorstwa pozostaje niezmienną, a realizacja i kontrola są działaniami o drugoplanowym znaczeniu dla rozwoju przedsiębiorstwa. Teoria zarządzania strategicznego obejmuje jednocześnie instrumenty obserwacji i analizy otoczenia, ale również instrumenty oddziaływania na wewnętrzną konfigurację przedsiębiorstwa w celu zwiększenia jego zdolności do elastycznej i szybkiej reakcji na sygnały zewnętrzne. Głównym zadaniem zarządzania strategicznego jest zapewnienie równowagi przedsiębiorstwa w jego interakcjach z otoczeniem. Ze względu na niestabilność takiej równowagi wymagana jest dynamiczna i aktywna postawa przedsiębiorstwa wobec zmian w otoczeniu i w jego wnętrzu. Źródeł rozwoju należy bowiem szukać przede wszystkim we wnętrzu przedsiębiorstwa. Wiąże się to z koncepcją kreatywnej organizacji, nie tylko reagującej na zmiany otoczenia, ale także kształtującej je w twórczy sposób. H.I. Ansoff<sup>44</sup> przedstawia zarządzanie strategiczne jako swoisty proces budowania organizacji (w tym przedsiębiorstwa), przy czym warunkiem sukcesu jest zharmonizowanie siedmiu głównych zmiennych, którymi są: otoczenie, kompetencje do zarządzania, typ władzy, kultura i aspiracje, przywództwo strategiczne i wpływy polityczne, model procesu strategicznego wyboru oraz strategię działania. Po uwzględnieniu zróżnicowanych stanów tych siedmiu głównych zmiennych otrzymujemy 11 250 możliwych kombinacji, które należy odpowiednio zharmonizować.

Zarządzanie strategiczne z racji złożoności problematyki, interdyscyplinarnego charakteru oraz nietrwałości wzajemnego zharmonizowania poszczególnych elementów jest procesem bardzo trudnym. Można go jednak scharakteryzować za pomocą pewnych zasad, które B. Wawrzyniak przypisuje następującym wartościom: otwartości, kompleksowości, orientacji na przyszłość, kreatywności, orientacji na wyniki oraz współdziałaniu<sup>45</sup>. Zestawienie zasad zarządzania strategicznego wraz z przyjmowanymi wartościami prezentuje tabela 2.

Bardziej rozwinięte zestawienie zasad zarządzania strategicznego proponuje A. Stabryła<sup>46</sup>. Wymienia on ponad 70 dyrektyw postępowania odnoszących się do 20 zasad zarządzania strategicznego. Mają one charakter praktycznych wytycznych, swego rodzaju szczegółowych zaleceń i wskazówek stosowanych w procesie zarządzania strategicznego. Zasady proponowane przez A. Stabryłę to: zasada celowości, zasada myślenia strategicznego, zasada zachowania strategicznego, zasada podejścia systemowego, zasada wyboru strategicznego, zasada podejścia sytuacyjnego, zasada zmiany strategicznej, za-

---

<sup>44</sup> H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 13; J. Lichtarski, *O strategicznym wymiarze współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, w: *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2001, s. 66–74.

<sup>45</sup> B. Wawrzyniak, *Zarządzanie strategiczne. Naukowa fikcja czy praktyka działania?*, „Organizacja i Kierowanie” 1993, nr 2, s. 32.

<sup>46</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, WN PWN, Warszawa–Kraków 2000, s. 32–36.

sada przewagi konkurencyjnej, zasada kreatywności, zasada rozwijania wiedzy ludzkiej, zasada wykorzystania kluczowych kompetencji, zasada integratywności, zasada rozwijania więzi społecznych, zasada gromadzenia wiedzy o konkurentach i sprzymierzeńcach, zasada analizy pozycyjnej, zasada planowania działalności globalnej, zasada globalizacji jako światowego wymiaru firmy, zasada reakcji w warunkach nadzwyczajnych, zasada kontroli i zasada komplementarności strategicznej.

**Tabela 2. Zasady zarządzania strategicznego**

Przyjmowane wartości	Respektowane zasady
Otwartość	<ul style="list-style-type: none"> <li>• traktowanie świata jako wspólnego miejsca do zaopatrywania się, produkcji i handlu (tzw. globalizacja zachowań przedsiębiorstw)</li> <li>• uznanie, że najskuteczniejsze są kontakty bezpośrednie, niesformalizowane (tzw. przedsiębiorstwo bez drzwi)</li> <li>• podkreślenie, że wzajemne zaufanie jest więcej warte dla wyników i klimatu społecznego niż najbardziej sprawne systemy organizacyjne</li> </ul>
Kompleksowość	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwiązywanie problemów, a nie tylko spełnianie funkcji (czynności), jako istota zarządzania</li> <li>• traktowanie organizacji jako części otoczenia, które stanowi dla niej zbiór szans i zagrożeń i determinuje osiągnięcie sukcesu w działaniu</li> <li>• uznawanie, że dla rozwoju organizacji równie ważne jest osiągnięcie efektów ekonomicznych, jak i rozwój ludzi</li> </ul>
Orientacja na przyszłość	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zarządzanie oparte na wizji przyszłości organizacji, nawet odległej w czasie</li> <li>• rozwiązywanie dzisiejszych problemów z punktu widzenia przyszłości</li> <li>• uznawanie, że postęp jako wyraz rozwoju organizacji jest daleko ważniejszy niż przetrwanie</li> </ul>
Kreatywność	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zagospodarowanie wiedzy ludzkiej daleko ważniejsze niż zasobów rzeczowych</li> <li>• respektowanie zasady <i>rerum novarum cupidus</i> (chciwy nowych rzeczy) przez wszystkich i wszędzie</li> <li>• poszukiwanie i wspieranie liderów</li> <li>• rozwijanie u ludzi poczucia potrzeby osiągnięć i sprawdzenia się w pracy</li> </ul>
Orientacja na wyniki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wypracowanie bogactwa zamiast jego liczenia lub uzyskiwania go przez rozszerzanie formalnych kompetencji</li> <li>• przyjęcie uzyskiwanych wyników, a nie wykonywanych czynności, posiadanych dyplomów czy cech osobniczych za podstawowe kryterium oceny</li> <li>• nacisk na działanie: „zrób to”, „wypróbuj to”</li> </ul>
Współdziałanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poszukiwanie partnerów zamiast prawa dżungli i działania w pojedynkę</li> <li>• poszukiwanie konsensu, negocjowanie</li> <li>• orientowanie form, procedur i metod organizacyjnych na współdziałanie, a nie na zapewnienie dominacji czy ochronę zajmowanych pozycji</li> </ul>

Źródło: B. Wawrzyniak, *Zarządzanie strategiczne. Naukowa fikcja czy praktyka działania?*, „Organizacja i Kierowanie” 1993, nr 2, s. 32.

U podłoża teorii zarządzania strategicznego leży strategiczne myślenie. Myślenie to, operując kategorią przyszłości przedsiębiorstwa, polega na równoczesnym tłumaczeniu

rzeczywistości i wskazywaniu kierunków oraz sposobów przekształcania przyszłości. Jest to więc myślenie w kategoriach jakościowych, globalnych i alternatywnych, w kategoriach ryzyka i niepewności, ukierunkowane na rozpoznanie własnych sił w kontekście zachowań, strategii i zamiarów partnerów rynkowych i konkurentów. W żadnym przypadku nie należy utożsamiać go z myśleniem długookresowym. Różnice w sposobach myślenia strategicznego i długookresowego przedstawia tabela 3.

**Tabela 3. Cechy myślenia strategicznego i długookresowego**

Myślenie długookresowe	Myślenie strategiczne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekstrapolacja</li> <li>• drobiazgowość</li> <li>• trendy przeszłości</li> <li>• kryteria oceny rozwoju:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– postęp ekonomiczny</li> <li>– postęp techniczny</li> <li>– postęp społeczny</li> </ul> </li> <li>• dotychczasowe działania</li> <li>• silne sygnały</li> <li>• ciągłość rozwoju</li> <li>• zdetalizowane procedury budżetowe</li> <li>• reaktywność</li> <li>• usztywnienie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kreatywność</li> <li>• zwięzłość</li> <li>• alternatywna przyszłość</li> <li>• kryteria oceny rozwoju               <ul style="list-style-type: none"> <li>– postęp społeczny</li> <li>– postęp techniczny</li> <li>– postęp ekonomiczny</li> </ul> </li> <li>• nowe działania</li> <li>• słabe sygnały</li> <li>• nieciągłość rozwoju</li> <li>• ramy dla innowacji i zmian</li> <li>• proaktywność</li> <li>• elastyczność</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Fabiańska, J. Rokita, *Zarządzanie. Strategie tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Petex, Katowice 1995, s. 27.

Myślenie strategiczne wymaga rozwiązywania problemów zgodnie z zasadą kwestionowania panujących poglądów oraz zasadą ewolucji struktur i zachowań. Pluralizm i komplementarność stosowanych metod diagnozowania i projekcji przyszłości są źródłem refleksji i odgrywają doniosłą rolę w myśleniu strategicznym.

Mimo że strategia przedsiębiorstwa jest jednym z podstawowych instrumentów zarządzania, dotychczas nie powstała jedna jej definicja, akceptowana przez wszystkich badaczy przedmiotu. Przeciwnie, na przestrzeni kilkudziesięciu lat naukowych rozważań na temat istoty strategii, jej treści i procesu formułowania wykształciło się kilka odmiennych nurtów w zarządzaniu strategicznym, nazywanych szkołami myślenia strategicznego.

## 2. Szkoły myślenia strategicznego

Zaprezentowany przegląd definicji stanowi jedynie pewien wycinek poglądów na temat pojęcia strategii przedsiębiorstwa. Jest on jednak wystarczający, by móc stwierdzić, że rozbieżności dotyczące istoty strategii są konsekwencją szerszych podziałów między przedstawicielami poszczególnych nurtów myślenia strategicznego, nazywanych w literaturze przedmiotu szkołami myślenia strategicznego.



J.Ch. Mathe wyodrębnia siedem szkół myślenia strategicznego, opartych na dwóch paradygmatach: racjonalności strategicznej i zachowań strategicznych<sup>47</sup>. Oparcie się na paradygmacie racjonalności strategicznej cechuje cztery szkoły myślenia strategicznego: harwardzką, planowania strategicznego, pozycjonowania macierzowego oraz ilościową. Pod wpływem paradygmatu zachowań strategicznych wykształciły się trzy szkoły myślenia strategicznego: behawioralna, systemowa oraz inkrementalistów. W paradygmacie racjonalności strategicznej eksponowany jest wymiar techniczno-ekonomiczny strategii i podejście normatywne kreujące racjonalne wzorce zachowań, ocen i sposobów postępowania. W kształtowaniu strategii obowiązuje podejście analityczne i planistyczne. W drugim paradygmacie (zachowań strategicznych) eksponowany jest natomiast socjopolityczny wymiar strategii i analizy strategicznej. Obowiązuje orientacja niesformalizowana, oparta na doświadczeniu, podejściu adaptacyjnym i stosowaniu zasady uczenia się w projektowaniu strategii. Pełną charakterystykę podziału szkół myślenia strategicznego zaproponowaną przez J.Ch. Mathe prezentuje tabela 4.

Typologia zaproponowana przez H. Minzberga obejmuje aż dziesięć szkół myślenia strategicznego<sup>48</sup>:

- szkoła projektowa – myślowy proces formułowania strategii,
- szkoła planistyczna – formalny, systematyczny proces skoncentrowany na procedurach planowania,
- szkoła pozycyjna – analiza istotnych uwarunkowań budowy strategii,
- szkoła przedsiębiorczości – strategia jako wynik wizji i aktywności przedsiębiorcy,
- szkoła poznawcza – proces dochodzenia do koncepcji strategicznej,
- szkoła uczenia się – budowa koncepcji jako kreatywny proces uczenia się w obliczu zmieniającego się otoczenia,
- szkoła polityczna – strategia związana ze strukturami władzy, zmiennymi koalicjami,
- szkoła kulturowa – budowa strategii przyporządkowana wspólnemu systemowi wartości,
- szkoła środowiskowa – strategia zależna od zewnętrznego środowiska i wymogów ekologicznych,
- szkoła konfiguracyjna – strategia jako wynik integracji wielu szkół myślenia.

Podobnie szeroką klasyfikację szkół myślenia strategicznego proponuje M. Marchesnay<sup>49</sup>. W ramach teorii zarządzania strategicznego wyodrębnia on następujące kierunki i szkoły: politykę ogólną, planowanie strategiczne, strategię operacyjną, zarządzanie strategiczne, strategię rozwoju, kierunek związany z otoczeniem, kierunek organizacyjny, kierunek decyzyjny oraz kierunek przedsiębiorczości. Pełną ich charakterystykę przedstawia tabela 5. Autor przedstawia w niej nie tylko modele i nazwiska badaczy

<sup>47</sup> J.Ch. Mathe, *Politique generale de l'entreprise. Analyse et management strategique*, Economica, Paris 1987, s. 6.

<sup>48</sup> *Planowanie strategiczne*, red. A. Klasik, PWE, Warszawa 1993, s. 40–41.

<sup>49</sup> M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994, s. 24.

reprezentatywne dla poszczególnych kierunków, ale próbuje też określić rodzaj podejścia obowiązujący w każdym z nich, nawiązując do koncepcji podziału szkół zaproponowanej przez H. Mintzberga.

**Tabela 4. Szkoły myślenia strategicznego według J.Ch. Mathe**

Paradygmat	Szkoła myślenia strategicznego	Przedstawiciele
Racjonalności strategicznej	harwardzka (1965–1980)	E.P. Learned H.K. Christensen K.R. Andrews W.D. Porter A.D. Chandler P.R. Lawrence M.E. Porter
	planowania strategicznego (1970–1975)	H.I. Ansoff C.W. Hofer D. Schendel
	pozycjonowania macierzowego (1970–1975)	Boston Consulting Group
	ilościowa (1970–1975)	Mc Kinsey A.D. Little
Zachowań strategicznych	behawioralna (1965–1980)	H.A. Simon J.G. March R.M. Cyert H. Mintzberg
	systemowa (1965–1980)	D. Katz R.L. Kahn M. Crozier
	inkrementalistów (1960–1980)	C.E. Lindblom T.J. Peters R.H. Waterman

Źródło: opracowanie na podstawie: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. 3, PWE, Warszawa, 2002, s. 20–23.

W polskiej literaturze analizą nurtów zarządzania strategicznego zajmują się m.in. A. Stabryła i K. Obłój.

A. Stabryła proponuje bardzo syntetyczne pogrupowanie koncepcji zarządzania strategicznego w trzy nurty: planistyczny, pozycyjny oraz integracyjny<sup>50</sup>. Jako kryterium podziału przyjmuje specyfikę podejść badawczych i ich zastosowanie w praktycznej działalności firmy.

Nurt planistyczny wychodzi z założenia, że celem każdej organizacji jest równomierny rozwój, który powinien być zaprogramowany w oparciu o zasadę racjonalności,

<sup>50</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, op.cit. s. 27–29.

a więc ze względu na potrzeby firmy i możliwości utrzymania się na rynku. Podstawowymi narzędziami zarządzania są: strategie, plany biznesowe, prognozy i scenariusze, techniki analityczne i rachunki decyzyjne. Nurt ten preferuje sformalizowany system planowania oraz analizę SWOT. Wywodzi się z teorii firmy, metodologii planowania gospodarczego (makro i mikro), teorii prognozowania oraz analizy ekonomicznej. Jednocześnie pozostaje w silnych związkach z ekonomią przemysłową i działami szczegółowymi nauk o zarządzaniu (marketingiem, finansami firmy, zarządzaniem zasobami ludzkimi). Jego głównymi przedstawicielami są: H.I. Ansoff, R.L. Ackoff, P. Drucker, C.W. Hofer, D. Schendel oraz twórcy analizy strategicznej – E.P. Learned, H.K. Christensen, K.R. Andrews, W.D. Guth.

**Tabela 5. Kierunki i szkoły w rozwoju zarządzania strategicznego według M. Marchesnaya**

Kierunki i szkoły	Reprezentatywne modele	Reprezentatywni autorzy	Uwagi
Polityka ogólna ( <i>corporate strategy</i> )	SWOT (atuty, słabości, zagrożenia, szanse)	Andrews, zespół Harvardu (1960–1965)	podjęcie racjonalne („konceptyjne” według Mintzberga)
Planowanie strategiczne	modele planowania	Ansoff, Ackoff (1965–1975)	podjęcie systemowe i analityczne („formalne” według Mintzberga)
Strategia operacyjna, ( <i>business strategy</i> ), marketing strategiczny	modele portfela, modele usytuowania, strategie ogólne	Levitt, Kotler, Henderson (1965–1980), Abell	modele, schematy (proces „analityczny” według Mintzberga)
Zarządzanie strategiczne	strategiczne dziedziny działalności	Hofer, Schendel (1978)	
Strategie rozwoju	modele wzrostu: ekonomicznego, finansowego, organizacyjnego itd.	Ansoff, Marris, Penrose (1960–1970)	silne zróżnicowanie podejść
Kierunek związany z otoczeniem	modele ekonomii i organizacji przemysłu, podejście ewolucyjne	Porter (1975–1990)	konflikt między podejściem dedukcyjnym a empirycznym
Kierunek organizacyjny	modele zdolności, modele niepewności, transakcje wewnętrzne i ekonomia organizacji	Mintzberg Lawrence, Lorsch Chandler, Cyert i March (1960–1990)	duża różnorodność podejść (Mintzberg wyróżnia podejścia polityczne i kulturowe)
Kierunek decyzyjny	heurystyczne modele decyzji, procesy podejmowania decyzji indywidualnych i zespołowych	Simon, Mintzberg, Crozier (1955–1990)	podjęcie empiryczne (Mintzberg wyróżnia podejście poznawcze i doświadczalne)
Kierunek przedsiębiorczości	typologie przedsiębiorców	Smith, Gasse (1960–1990)	podjęcie typologiczne, procesy „wizjonerskie”

Źródło: M. Marchesnaya, *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994, s. 24.

Cechą charakterystyczną nurtu pozycyjnego jest eksponowanie potrzeby badań diagnostycznych w zakresie oceny pozycji strategicznej i konkurencyjnej firmy oraz poszukiwanie metod osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Zwolennicy tego nurtu zajmują się przede wszystkim prognozowaniem sytuacji zewnętrznych firmy: w otoczeniu bliższym i dalszym, makroekonomicznym i konkurencyjnym. W projektowaniu strategii jako główne narzędzie badawcze stosują najczęściej: macierz wzrostu/udziału w rynku, cykl życia produktu, krzywą doświadczeń, diagram pozycji firmy.

Nurt pozycyjny reprezentuje współczesne podejście badawcze w analizie strategicznej i skupia się na ocenie pozycji firmy oraz poszukiwaniu strategii przewagi konkurencyjnej. Posiada silne związki z: teorią konkurencji, analizą rynku, badaniami marketingowymi, badaniami nad konsumpcją. Podobnie jak nurt planistyczny, nurt pozycyjny korzysta z analizy ekonomicznej i prognozowania. Analiza strategiczna służy w tym przypadku głównie do badań diagnostycznych i porównawczych, w związku z ustaleniem pozycji firmy; natomiast prognozowanie znajduje zastosowanie w wytyczaniu trendów sytuacji zewnętrznych oraz trajektorii strategicznych, a także nakreślanii cyklu życia produktu. Przedstawicielami nurtu pozycyjnego są: M. Porter, B. Henderson i M. Goold (z Boston Consulting Group), M. Bower i A. Campbell (z firmy J.O. McKinsey), firma doradcza A.D. Little.

Z kolei nurt integracyjny na pierwszy plan wysuwa zachowanie strategiczne właścicieli firmy i członków organizacji (kadry menedżerskiej, pracowników), zdeterminowane wspólną postawą (systemem wartości) i podejściem w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej firmy. Rozszerza formułę przewagi konkurencyjnej o wymiar współdziałania zewnętrznego (kooperacji, aliansów). Silnie akcentuje kompleksowość podejścia badawczego, polegającą na łączeniu metod właściwych dla nurtu planistycznego i pozycyjnego z aspektami strategicznymi doskonalenia struktur organizacyjnych, zarządzania zasobami informacyjnymi, zarządzania zasobami ludzkimi i in. Postuluje integrację firmy z klientami przez utrzymanie wzajemnej lojalności i ukierunkowanie na zindywidualizowane potrzeby klientów. Wreszcie, głosi potrzebę zespolenia kultury organizacyjnej, zasobów strategicznych, systemu zarządzania oraz kompetencji kadry menedżerskiej i pracowników.

Nurt integracyjny cechuje się komplementarnością różnych koncepcji i podejść badawczych pochodzących z ekonomii, nauk o zarządzaniu i nauk społecznych. W odróżnieniu od zrutynizowanego i mechanistycznego nurtu planistycznego i pozycyjnego, zakłada niesformalizowane kreowanie strategii firmy poprzez proces uczenia się i rozwijania umiejętności. Główni przedstawiciele tego nurtu to: A.D. Chandler jr., K. Ohmae, T. Peters, R. Waterman, H. Mintzberg, J. Quinn, G. Hamel, C.K. Prahalad, W. Ouchi.

Odminną typologię szkół myślenia strategicznego proponuje K. Obłój<sup>51</sup>. Grupyje on wszystkie teorie i koncepcje dotyczące strategii na podstawie trzech wymiarów,

---

<sup>51</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998, s. 28–29.

którymi są: swoboda decyzyjna, formalizacja strategii oraz punkt ciężkości strategii. K. Obłój uważa, że w ramach każdego z wymiarów można odnaleźć zwolenników reprezentujących skrajnie odmienne poglądy. Zwolennicy teorii strategicznej swobody wyboru są zdania, że strategia jest efektem względnie dowolnych menedżerskich wyborów decyzyjnych, które kształtują firmę i jej otoczenie. Zwolennicy większej roli otoczenia twierdzą, że strategia jest efektem inteligentnego uwzględniania ograniczeń, do których przedsiębiorstwo musi się dostosować. Jeszcze inni sugerują, że podobnie jak w przyrodzie, strategia indywidualnej firmy nie ma znaczenia wobec selekcyjnej mocy środowiska.

Skrajnie odmienne podejścia można odnaleźć także w przypadku zakresu i roli formalizacji strategii. Z jednej strony są zwolennicy tworzenia strategii w sposób sformalizowany i odgórny, a z drugiej ich zagorzali przeciwnicy, którzy twierdzą, że strategia powinna się kształtować metodą prób i błędów oraz kolejnych przybliżeń.

Wreszcie kwestia punktu ciężkości przy tworzeniu strategii także nie jest jednoznacznie rozstrzygnięta. Tworzenie strategii przedsiębiorstwa może się odbywać w oparciu o dwie różne perspektywy myślenia strategicznego. Pierwszą z nich jest perspektywa myślenia „od zewnątrz do wewnątrz” (ang. *outside-in*), polegająca na skupieniu się przedsiębiorstwa na otoczeniu w procesie wypracowywania strategii – tzw. orientacja przedsiębiorstwa na rynek. Drugą jest perspektywa myślenia „od wewnątrz do zewnątrz” (ang. *inside-out*), czyli tzw. orientacja przedsiębiorstwa na zasoby.

Biorąc pod uwagę powyższe trzy wymiary strategii, K. Obłój wyróżnia cztery odmienne szkoły myślenia strategicznego:

- szkołę tradycyjną, nazywaną też szkołą planistyczną,
- szkołę ewolucyjną,
- szkołę pozycyjną,
- szkołę zasobów i umiejętności<sup>52</sup>.

Wszystkie wymienione szkoły myślenia strategicznego mają swoich wybitnych przedstawicieli, teorię i metodologię, przez co zasługują na bliższe poznanie i analizę. Dalsza część rozdziału poświęcona będzie bliższej charakterystyce wymienionych szkół oraz ocenie ich przydatności w praktyce.

## 2.1. Planistyczna szkoła myślenia strategicznego

Szkoła planistyczna, nazywana też szkołą tradycyjną, opiera się na kilku fundamentalnych przesłaniach. Po pierwsze, zakłada, że przedsiębiorstwa są w stanie podejmować racjonalne, długofalowe decyzje, a strategia jest rezultatem uporządkowanego procesu decyzyjnego, a nie wynikiem bieżących decyzji dostosowawczych. Po drugie, decyzje strategiczne formułowane są w ramach sformalizowanego procesu, w którym uczestniczą przedstawiciele różnych szczebli zarządzania w przedsiębiorstwie, a przebieg infor-

---

<sup>52</sup> Ibidem, s. 33–99.

macji regulowany jest przez jasno określone procedury. Jako rezultat takiego podejścia do procesów decyzyjnych budowane są modele planowania, precyzyjnie opisujące cały proces planistyczny. Po trzecie, najważniejszą rolę w procesie formułowania strategii odgrywa naczelné kierownictwo firmy, które jest odpowiedzialne nie tylko za sam proces tworzenia strategii, ale także za jej realizację. Po czwarte, w rezultacie stosowania odpowiednich procedur, z chwilą ich zakończenia, powstaje pełna wersja strategii, gotowa do realizacji. Powinna być ona względnie prosta (jest to warunek jej skutecznej realizacji), a także powinna nawiązywać do specyfiki przedsiębiorstwa i warunków zewnętrznych jego funkcjonowania.

Budowa strategii, w myśl tej szkoły, jest racjonalnym procesem decyzyjnym, który polega na formalnej analizie otoczenia oraz wewnętrznego potencjału firmy i budowaniu na tej podstawie planów strategicznych. Szkoła planistyczna zakłada dużą swobodę menedżerów w podejmowaniu strategicznych decyzji kształtujących losy danego przedsiębiorstwa. W tworzeniu strategii najbardziej liczy się perspektywa prezesa firmy („głównego stratega”) lub szerzej – naczelnego kierownictwa, a budowanie strategii jest zdyscyplinowanym, formalnym procesem. Powstała w ten sposób strategia jest po prostu długookresowym planem działania (planem strategicznym).

Ze względu na wymóg uczestniczenia w procesie strategicznym przedstawicieli różnych szczebli zarządzania oraz związane z tym rozróżnienie pomiędzy poziomami strategii tworzone są trzy rodzaje strategii: strategia na poziomie całego przedsiębiorstwa (korporacji), strategia na poziomie wydzielonych jednostek (dywizji), strategia na poziomie funkcjonalnym.

Klasyki tego podejścia, tacy jak H.I. Ansoff, R.L. Ackoff czy grupa harwardzka: K.R. Andrews, C.R. Christiansen, E.P. Learned, W.S. Guth i J.L. Bower, prześcigali się w budowaniu wieloelementowych, skomplikowanych schematów procesowych, obrazujących formalny proces planowania. Na przykład, A.C. Hax i N.S. Majluf opracowali 12-etapowy schemat budowy planów strategicznych<sup>53</sup>. Ich zdaniem proces planowania strategicznego ma charakter powtarzalny, cykliczny i sprowadza się do trzech faz: formułowania strategii, programowania strategicznego (określenia zasobów niezbędnych do realizacji strategii) oraz strategicznego i operacyjnego budżetowania (kontroli realizacji strategii), realizowanych na trzech poziomach: poziomie całego przedsiębiorstwa, poziomie jednostek produkcyjnych i poziomie sfery funkcjonalnej. W ramach poszczególnych 12 kroków procesu planistycznego dokonywane są następujące ustalenia:

1. Ogólna wizja przedsiębiorstwa formułowana w postaci misji, zakresu oferty dla poszczególnych jednostek, zakresu integracji pionowej i poziomej, ogólnej filozofii i kultury firmy.
2. Ogólne reguły postępowania w procesie planowania; podstawowe wyzwania strategiczne dla całego przedsiębiorstwa, jego jednostek oraz sfer funkcjonalnych; podstawowe mierniki wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo.

---

<sup>53</sup> A.C. Hax, N.S. Majluf, *The Strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach*, op.cit., s. 18–20.

3. Misja dla poszczególnych jednostek przedsiębiorstwa; ich wielkość i zakres różnicowania.
4. Strategia dla poszczególnych jednostek i ogólne programy ich działania.
5. Strategie funkcjonalne i ogólne programy działania w ramach poszczególnych sfer funkcjonalnych.
6. Zestawienie i wzajemne uzgodnienie strategii poszczególnych jednostek przedsiębiorstwa oraz sfer funkcjonalnych; ocena priorytetów w zakresie alokacji zasobów.
7. Formułowanie i ocena szczegółowych programów działania na szczeblu jednostek przedsiębiorstwa.
8. Formułowanie i ocena szczegółowych programów działania dla sfer funkcjonalnych.
9. Rozdysponowanie zasobów i sformułowanie sposobów pomiaru wyników dla celów kontroli.
10. Budżetowanie na szczeblu poszczególnych jednostek przedsiębiorstwa.
11. Budżetowanie w ramach sfer funkcjonalnych.
12. Konsolidacja budżetów na szczeblu przedsiębiorstwa i zatwierdzenie funduszy na realizację działalności strategicznej i operacyjnej.

Jeszcze bardziej wyrafinowane intelektualnie i skomplikowane schematy procedury planowania strategicznego zaproponowali H.J. Ansoff<sup>54</sup>, R.L. Ackoff<sup>55</sup> i P. Lorange<sup>56</sup>. Ten ostatni wyodrębnił pięć etapów procesu planowania strategicznego: ustalanie celów, programowanie strategiczne, przygotowywanie budżetów, monitorowanie, nagradzanie. Tworzą one pięć cykli (z których pierwsze trzy odbywają się chronologicznie, a następne dwa w sposób równoległy) na trzech poziomach strategii: poziomie korporacji, poziomie dywizji, poziomie funkcjonalnym, co daje w sumie 23 kroki postępowania przy tworzeniu strategii przedsiębiorstwa.

Niezależnie od przyjętego schematu, podstawą analityczną budowy planów strategicznych w ujęciu planistycznym jest model SWOT<sup>57</sup>. Stał się on kanonem szkoły planistycznej, który przeszedł do klasyki zarządzania i doradztwa. Model SWOT to audyt strategiczny, czyli analiza szans i zagrożeń w otoczeniu oraz sił i słabości firmy. Zgodnie z tym podejściem strategia jest zbiorem decyzji planistycznych, który zapewnia realizację celów, biorąc pod uwagę uwarunkowania tworzone przez zagrożenia, szanse oraz silne i słabe strony. Prawdziwie skuteczna strategia, bazując na silnych stronach firmy i neutralizując wpływ słabych, zapewnia wykorzystanie szans i uniknięcie zagrożeń.

---

<sup>54</sup> H.J. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw Hill Book, New York 1965, s. 8; H.J. Ansoff, *The New Corporate Strategy*, Wiley, New York 1988, s. 7.

<sup>55</sup> R.L. Ackoff, *Zasady planowania w korporacjach*, PWE, Warszawa 1973, s. 19.

<sup>56</sup> P. Lorange, *Corporate Planning: An Executive View Point*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1980, za: K. Oblój, *Strategia organizacji*, op.cit., s. 37.

<sup>57</sup> Nazwa jest akronimem angielskich wyrazów: *strengths* – siły, *weaknesses* – słabości, *opportunities* – szanse, *threats* – zagrożenia.

Efektom procesu planowania powinna być gotowa do wdrożenia strategia – dokument, który mówi, co, kto i jak ma zrobić. Oznacza to w praktyce pełną operacjonalizację koncepcji strategicznej przez terminowe (najczęściej kilkuletnie i roczne) plany, szczegółowe kwartalne i miesięczne programy działania dla każdej komórki organizacyjnej oraz alokację zasobów dla wykonania planów i programów poprzez opracowane dla jednostki firmy budżety. Strategia staje się więc swoistym „rozkładem jazdy” firmy, planem gotowym do wdrożenia.

Sformalizowane podejście do procesu budowania strategii, a następnie jej realizacji nigdy nie było w pełni akceptowane ani przez teoretyków zagadnienia, ani przez praktyków gospodarczych. Od samego początku swego istnienia szkoła planistyczna podlegała krytyce. Można powiedzieć, że krytyka ta odbywała się dwutorowo. Po pierwsze, badacze wykazywali, że w rzeczywistych organizacjach menedżerowie działają inaczej, niż to zakładano w teorii. Po drugie, teoretycy i praktycy sugerowali, że zachowania postulowane przez szkołę planistyczną byłyby po prostu szkodliwe.

Szczególnie znana jest krytyka szkoły planistycznej dokonana przez H. Mintzberga<sup>58</sup>. Swe zarzuty w stosunku do planowania strategicznego charakteryzuje on w obrębie dwóch poziomów. Poziom pierwszy stanowią cechy procesu planowania, które osłabiają jego skuteczność w praktyce, poziom drugi zaś immanentne ograniczenia planowania jako procesu budowy strategii firmy. W ramach każdego z problemów formułuje on szereg zarzutów pod adresem szkoły planistycznej. Na poziomie cech procesu planowania autor wymienia cztery podstawowe zastrzeżenia:

Po pierwsze, zaangażowanie i przekonanie do procesu planowania są bardzo ograniczone. Ze względu na fakt, iż proces planowania najczęściej jest scentralizowany i odizolowany od wykonawców, trudno oczekiwać od nich zaangażowania przy realizacji planu, w którego tworzeniu nie brali udziału. Natomiast wszelkie próby decentralizacji procesu planowania strategii są jedynie pozorne, gdyż zawsze niezbędny jest tzw. ostateczny decydent.

Po drugie, planowanie z natury rzeczy ogranicza elastyczność działania firmy, narzuca bowiem gotowy schemat postępowania. Dobrze zbudowany plan jest misterną konstrukcją decyzyjną, w której zmiany w jednym obszarze wywołują automatycznie konieczność zmian we wszystkich pozostałych. To powoduje, w sposób naturalny, opór przed wszelkimi zmianami.

Po trzecie, planowanie nie jest wcale zobiektywizowanym, technicznym procesem, a przeciwnie – wyzwała wiele politycznych manewrów, konfliktów i zabiegów w firmie, które ograniczają jego skuteczność.

Po czwarte, rygorystyczna procedura kontroli efektów zabija kreatywność, ogranicza skłonność do ryzyka i utrudnia reakcję na nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu.

---

<sup>58</sup> H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning. Reconceiving roles for planning, plans and planners*, The Free Press, New York 1994.



Krytyka planowania jako sposobu budowania strategii, zdaniem H. Mintzberga, sprowadza się do trzech kwestii. Zarzut pierwszy dotyczy deterministycznego charakteru strategii. Przedsiębiorstwa działają w tak zmiennym i skomplikowanym otoczeniu, że proces budowy strategii nie może mieć deterministycznego charakteru, a wiara w możliwości prognozowania stanów otoczenia, zwłaszcza w sytuacji nieciągłości, jest nieporozumieniem.

Drugi zarzut stawiany przez autora wobec szkoły planistycznej dotyczy tradycyjnego rozdzielania w planowaniu strategicznym etapu budowania strategii od operacyjnego wdrożenia. W strukturze organizacyjnej przejawia się to rozdzieleniem menedżerów („myślicieli”) od reszty pracowników („wykonawców”). Powstająca w wyniku tego luka na styku strategów i wykonawców jest konfliktotwórcza i znacznie ogranicza efektywność działania nowoczesnej firmy, odcinając ją od potencjału intelektualnego większości pracowników.

Trzeci zarzut sprowadza się do stwierdzenia, że proces planowania poprzez swój sformalizowany charakter nie jest w stanie wykorzystać niezbędnych w budowaniu strategii: intuicji, kreatywności i osądu pracowników firmy, a nawet je niszczy.

W ocenie dokonanej przez H. Mintzberga szkoła planistyczna wypada bardzo niekorzystnie, co nie jest chyba uzasadnione. Czasami można wręcz odnieść wrażenie, że celem autora jest pogwałcenie za wszelką cenę planowania strategicznego. Taka krytyka prowadzi do przysłonięcia rzeczywistych zastrzeżeń i pominięcia walorów szkoły planistycznej. K. Obłój dokonuje dużo bardziej racjonalnej i wyważonej oceny szkoły planistycznej<sup>59</sup>. Oprócz oczywistych mankamentów szkoły, do których zalicza przede wszystkim trudności w wypracowaniu odpowiedniego systemu przetwarzania informacji w instrukcje działania, tak by nieunikniona formalizacja i standaryzacja tworzona przez plan nie wyparły procesu myślowego i elastyczności, zauważa on także pewne pozytywne. Szczególnie godne uwagi wydają się, jego zdaniem, następujące elementy dorobku tej szkoły: prognozowanie i proces ustalania celów, podział zadań w procesie budowy strategii, porządek w czasie, a także wynikająca z planowania dyscyplina organizacyjna. Jak dotychczas, nikt nie zaproponował do przewidywania przyszłości nic lepszego od prognozowania, tj. ekstrapolacji trendów, modeli ekonometrycznych i metod jakościowych (np. budowania wielorakich scenariuszy przyszłości). Natomiast sama szkoła nauczyła się na własnych błędach, że niebezpieczne jest budowanie jednej prognozy przyszłości. Dlatego nowoczesne planowanie oparte jest na wariantowych prognozach, planach i ma charakter interakcyjny. Również postulat szkoły odnośnie do podziału zadań nadal jest aktualny. Strategia firmy jest na tyle ważnym zagadnieniem, że w sposób jednoznaczny ktoś musi być za nią odpowiedzialny, nawet jeśli jego rola ma polegać jedynie na budowaniu poparcia uczestników firmy dla jakiegoś kierunku działania. Wreszcie, szkoła planistyczna wypracowała pewien rytm planowania i oceny rezultatów. Cykle planowania budują swego rodzaju sprzężenie zwrotne między planem

<sup>59</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji*, op.cit. s. 49–50.

a wykonaniem, będące podstawą korekt strategii. Ocena wyników daje dobrą podstawę do oceny efektywności działania menedżerów, a także tworzy przesłankę dla budowy struktury organizacyjnej i procedur działania.

Jednocześnie z krytyką szkoły planistycznej powstawał w teorii drugi nurt myślenia o strategii jako o spójnym wzorcu decyzji i działań, kształtującym się ewolucyjnie w trakcie działań firmy. Nazwany jest on ewolucyjną szkołą myślenia strategicznego.

## 2.2. Ewolucyjna szkoła myślenia strategicznego

Szkoła ewolucyjna jest znacznie bardziej polityczna i behawioralna. Głównymi jej przedstawicielami są: E. Wrapp, J.B. Quinn oraz H. Mintzberg. Zgodnie z tą szkołą strategia jest ewolucyjnym poszukiwaniem spójnego wzorca będącego wypadkową przypadku i wielu procesów organizacyjnych, takich jak: przetarg o władzę, zaspokojenie potrzeb klienta czy utrwalanie się rutyny działania. Procesu tego nie można ani sformalizować, ani zaplanować. Sens strategii jest wypadkową tego, co formalne i nieformalne, zamierzone i niezamierzone, procesu poszukiwania nowych opcji i powielania utrwalonych rozwiązań.

W myśl szkoły ewolucyjnej strategia przedsiębiorstwa nigdy nie jest znana *ex ante* (jak to sądzili przedstawiciele szkoły planistycznej), a jedynie *ex post*. Dzieje się tak dlatego, że nie ma możliwości przewidzenia do końca ani przyszłych zmian otoczenia, ani preferencji głównych „aktorów” procesu strategicznego, jakimi są członkowie zarządu firm. W tych warunkach należy raczej mówić o procesie powstawania strategii, a nie procesie jej formułowania. Strategia jest bowiem wynikiem bieżących decyzji dostosowawczych, podejmowanych pod presją zmieniających się warunków zewnętrznych oraz możliwości firmy, a nie wynikiem wcześniej zaplanowanych i skoordynowanych działań zmierzających do osiągnięcia jasno zdefiniowanych celów.

Sukces przedsiębiorstwa budowany jest małymi krokami, w oparciu o ogólną wizję przyszłości firmy, której twórcami, nosicielami i propagatorami są naczelni menedżerowie. Szczegółowy model funkcjonowania naczelnego kierownictwa zaproponował E. Wrapp<sup>60</sup>. Jego zdaniem sprawni menedżerowie to tacy, którzy:

- stale zdobywają informację o tym, co się w firmie dzieje, wykorzystując do tego zarówno formalny system informacyjny, jak i nieformalne kontakty, które starannie podtrzymują i rozwijają w trakcie całej kariery,
- posiadają umiejętność koncentracji na wybranych sprawach, problemach, decyzjach, które w danym momencie wymagają ich uwagi, umiejętność trzymania ręki na pulsie, bez konieczności partycypacji we wszystkich procesach,
- są sprawnymi politykami,
- są nieprecyzyjni, ustalają konkretne cele jedynie dla wiedzy otoczenia (posiadaczy akcji, innych graczy), zostawiając dla siebie i organizacji swobodę manewru.

---

<sup>60</sup> E. Wrapp, *Good managers don't make policy decision*, „Harvard Business Review”, September–October 1967.

Podobne poglądy reprezentuje J.B. Quinn<sup>61</sup>. Twierdzi on, że skuteczni menedżerowie łączą ze sobą całą serię strategicznych procesów i decyzji i nadają im porządek w okresie wielu lat. Na początku tego procesu nikt nie jest w stanie przewidzieć wszystkich zdarzeń i sił w otoczeniu, które ukształtują przyszłość firmy. W najlepszym przypadku menedżerowie mogą jedynie przewidzieć najbardziej prawdopodobne presje i ich wpływ oraz na tej podstawie zmobilizować zasoby i określić taki profil działania, który pozwoli organizacji przetrwać i rozwijać się. Budując strategię, menedżerowie świadomie wybierają te segmenty rynkowo-produktowo-technologiczne, które firma może od razu zdominować, oraz w niewielkim zakresie eksperymentują w pozostałych, by zmniejszyć ryzyko pomyłek i zwiększyć liczbę opcji na przyszłość. Następnie zajmują się bieżącym reagowaniem na zdarzenia w otoczeniu, wspierają programy, które mają szansę odnieść sukces, minimalizują straty z racji wcześniejszych pomyłek oraz inicjują długofalowe działania, których konsekwencje nie są do końca znane. W wyniku całej masy decyzji powstaje strategia firmy.

W podejściu ewolucyjnym przyszłość przedsiębiorstwa zależy od jego przeszłości. To, co może ono robić dziś, w tym podejmować decyzje o przyszłości, zależy od tego, co robiło w przeszłości. Stąd ogromną rolę przypisuje się rutynie, jako czynnikowi mającemu wpływ na konkurencyjność firmy. Wyróżnia się dwa poziomy rutyny: niższy i wyższy. W ramach rutyny niższego szczebla definiowane są podstawowe umiejętności przedsiębiorstwa oraz sposoby ich koordynowania. Rutyna wyższego szczebla obejmuje natomiast procedury decyzyjne, w ramach których powstają decyzje dotyczące wyboru tego, co ma być wykonywane na niższych szczeblach. Pod tym względem szkoła ewolucyjna myślenia strategicznego bezpośrednio nawiązuje do założeń ewolucyjnej teorii przedsiębiorstwa<sup>62</sup>. W każdym momencie przedsiębiorstwo dysponuje określoną rutyną, co więcej – jest zespołem rutynowych działań i myślenia. Rutyna nie musi być uświadamiana, artykułowana czy jednoznacznie kodowana. Jest tym, co przedsiębiorstwo wie na temat identyfikacji i rozwiązywania własnych problemów (zarówno wewnętrznych, jak i powstających w relacji z otoczeniem).

Szkoła ewolucyjna koncentruje uwagę na kwestiach dotyczących procesu formułowania strategii (podobnie zresztą jak szkoła planistyczna). Nie zajmuje się innymi równie istotnymi kwestiami, takimi jak: treść strategii, charakter uwarunkowań strategii, źródła sukcesu firmy. Stara się odpowiedzieć na jedno podstawowe pytanie: skąd bierze się strategia, jak powstaje w przedsiębiorstwie? W odpowiedzi ogranicza się jedynie do próby wytłumaczenia *ex post* mechanizmów tworzenia strategii bez wyraźnych sugestii co do tego, jak powinno się strategię budować.

Ponieważ szkoła ewolucyjna ma charakter deskryptywny (opisowy) i opiera się na studiach przypadków, jej krytyka i ocena mają inny charakter. Dopóki badacze tej

<sup>61</sup> J.B. Quinn, *Logical incrementalism*, w: *The Strategy Process*, red. H. Mintzberg, J.B. Quinn, Prentice Hall, Upper Saddle River 1991, s. 104.

<sup>62</sup> Por. R. Nelson, S. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge 1982.

szkoły poprzestają jedynie na opisie poszczególnych przypadków, nie próbując tworzyć na ich podstawie postulatów i praktycznych dyrektyw co do strategii dla innych przedsiębiorstw, dopóty krytyka tego sposobu myślenia nie ma praktycznie sensu. Często jednak próbuje się te wyniki generalizować i przenosić na inne organizacje, co jest już ewidentnym nadużyciem. Podobnie jak to było w przypadku szkoły planistycznej, w stosunku do szkoły ewolucyjnej można sformułować pewne zarzuty. Do najważniejszych zarzutów można zaliczyć:

- 1) przyjęcie założenia, że zdolność do uczenia się organizacji jest immanentna, podczas gdy w praktyce zdolność ta jest ograniczona,
- 2) twierdzenie, że strategie rozwijają się w organizacji w sposób samorzutny,
- 3) posługiwanie się zbyt dużą liczbą metafor i analogii (szczególnie znamienne jest porównanie budowania strategii do uprawiania ogrodu czy lepienia garnków, jakie zaproponował H. Mintzberg<sup>63</sup>),
- 4) zbyt częste przechodzenie od opisu do postulatów praktycznych.

Szkoła ewolucyjna ma także pewne pozytywne strony. Zwraca na to uwagę K. Oblój<sup>64</sup>. Niewątpliwą zasługą szkoły ewolucyjnej jest, jego zdaniem, poważne potraktowanie rzeczywistości organizacyjnej i wykrzycie, że nie jest ona tak racjonalna i uporządkowana, jak to zakładała szkoła planistyczna. Ogromne znaczenie ma także ukazanie ograniczeń i pułapek, w jakie wpada organizacja po rozbudowaniu formalnego systemu planowania, jak np. brak elastyczności czy ograniczenie kreatywności. Istotna jest również koncepcja wzorca działania, która pozwala nadać sens i zrozumieć zależności w skomplikowanej siatce znaczeń, zdarzeń i procesów, powstającej ewolucyjnie i utrwalającej się w firmie.

Szkoła ewolucyjna wykazała także, że organizacje mają skłonność do budowania i utrwalania wzorców. Rodzi to jednak pewne niebezpieczeństwo – wdrażanie strategii niezgodnej z utrwalonymi wzorcami napotyka opór. Można powiedzieć, że przydatność ustaleń szkoły ewolucyjnej może być różnie oceniana w zależności od charakteru otoczenia, w jakim działa przedsiębiorstwo. Strategia budowana w drodze drobnych ruchów przystosowawczych może być skuteczna jedynie w warunkach stabilnego otoczenia, którego zmiany można przewidzieć. Otoczenie dynamiczne wymaga bardziej drastycznych, rewolucyjnych zmian w przedsiębiorstwie, co jest nie do pogodzenia z podejściem ewolucyjnym w tworzeniu strategii.

### 2.3. Pozycyjna szkoła myślenia strategicznego

Na gruncie dwóch przeciwstawnych szkół – planistycznej i ewolucyjnej – powstała trzecia szkoła, określana mianem szkoły pozycyjnej, reprezentowana przez takich wybitnych przedstawicieli, jak E. Wrapp, M.E. Porter czy K. Ohmae. Szkoła ta nie jest

---

<sup>63</sup> H. Mintzberg, *Crafting strategy*, „Harvard Business Review”, July–August 1987, za: K. Oblój, *Strategia organizacji*, op.cit., s. 60.

<sup>64</sup> K. Oblój, *Strategia organizacji*, op.cit., s. 63–64.

jednak w żadnym stopniu kompilacją ani wypadkową poprzednich szkół. Rozwinęła się w sposób niezależny, korzystając przy tym z dorobku obu wcześniejszych szkół. Ze szkoły planistycznej zapożyczyła rygor analityczny i dyscyplinę organizacyjną procesu budowy strategii. Z dorobku szkoły ewolucyjnej wyciągnęła wniosek, że menedżerowie nie są w stanie przeanalizować złożonych i dynamicznych sytuacji, ponieważ nie mają po temu ani poznawczych możliwości, ani czasu. W kwestiach procesu budowania strategii szkoła pozycyjna jest bardziej wyrafinowaną wersją szkoły planistycznej. Różnica polega na przeniesieniu punktu ciężkości w procesie formułowania strategii na otoczenie, co powoduje częściowe ograniczenie swobody decyzyjnej menedżerów. Nadal sam proces tworzenia strategii ma sformalizowany charakter.

W odróżnieniu od poprzednich dwóch nurtów szkoła pozycyjna za przedmiot swoich zainteresowań obrała głównie strategię konkurowania, a nie strategię w ogóle. Główną przesłanką szkoły pozycyjnej jest twierdzenie, że rodzaj strategii konkurowania warunkowany jest pozycją przedsiębiorstwa w otoczeniu, jego pozycją w stosunku do aktualnych i potencjalnych konkurentów. Strategia firmy definiowana jest jako docelowa pozycja konkurencyjna na rynku, przy czym należy ją zawsze formułować pod kątem konkurencji. Powinna ona określać, na jakich rynkach oraz za pomocą jakich elementów przewagi należy konkurować. Strategia budowana jest zatem od zewnątrz do wewnątrz.

W skrajnej wersji szkoła pozycyjna zakłada, że bez konkurencji nie ma sensu mówić o strategii. Takie poglądy są rezultatem dwóch aspektów historycznych, mających wpływ na powstanie nurtu pozycyjnego: powrotu do militarnych źródeł pojęcia strategii oraz powrotu do tradycyjnej istoty konkurencji w ekonomii. Militarne analogie można zauważyć m.in. w poglądach K. Ohmae<sup>65</sup>. Jego zdaniem w zarządzaniu, tak jak na polu walki, istota strategii polega na stworzeniu dla siebie najlepszych warunków, precyzyjnej ocenie optymalnego momentu ataku lub odwrotu i dobrej ocenie granic kompromisu. Podobny tok rozumowania odnajdujemy także u M.E. Portera<sup>66</sup>. Dla niego istotą strategii jest walka z konkurencją.

Natomiast powrót szkoły pozycyjnej do tradycyjnych kanonów ekonomii przejawia się w nawiązaniu do teorii ekonomii przemysłowej. Teoria ekonomii przemysłowej koncentruje się na problemach konkurencji monopolistycznej<sup>67</sup>. Traktuje przedsiębiorstwo jako organizację przemysłową, dla której najważniejszym celem jest zysk. Przy założeniu, że firma nie zmienia swojej branży, istota ekonomicznej strategii polega na niszczeniu konkurencji. Tylko w ten sposób przedsiębiorstwo może zwiększyć swój udział w rynku, zwiększyć swój wpływ na ceny, a przez to i zwiększyć swój zysk. W miarę postępów tego procesu struktura branży zmienia się z wolnokonkurencyjnej na oligopolistyczną lub wręcz monopolistyczną. Monopolista jest w tym wypadku wielkim wygranym – dyktuje

<sup>65</sup> K. Ohmae, *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York 1983, s. 13.

<sup>66</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 16.

<sup>67</sup> Por. np. J.B. Bain, *Workable competition in oligopoly: Theoretical consideration and some empirical evidence*, „American Economic Review” 1950, vol. 40, s. 35–47.

warunki i może osiągać maksymalne zyski. Oczywiście rodzi to szereg negatywnych zjawisk, takich jak spadek podaży przy zbyt wysokich cenach. To prowadzi w dłuższej perspektywie do powstawania substytutów oraz próby przełamania monopolu przez nowo wchodzących na rynek. Gracze się jednoczą i z czasem rzucają wyzwanie monopolistom. W ten sposób uruchamiana jest nowa tura konkurencyjnej bitwy.

Przedstawiciele nurtu pozytywnego uważają, że sukces przedsiębiorstwa zależy od tego, na jakich rynkach lub segmentach rynku ono działa, oraz od jego zdolności i możliwości budowania przewagi konkurencyjnej stosownie do odmiennych warunków konkurowania na danych rynkach. M.E. Porter<sup>68</sup> twierdzi wręcz, że sukces firmy jest funkcją dwóch czynników: atrakcyjności dziedziny, w której firma konkuruje, oraz jej względnej pozycji w tej dziedzinie. Jego zdaniem zyskowność firmy może być rozłożona na efekt związany z dziedziną oraz związany z pozycją.

Punktem wyjścia budowy i analizy strategii jest otoczenie firmy. W szkole pozycyjnej to właśnie analiza otoczenia przedsiębiorstwa staje się najważniejsza. Otoczenie jest tu rozumiane w kontekście branży, a nawet wężej – w ujęciu sektorowym. Najbardziej znany w tym zakresie jest model konkurencji M.E. Portera<sup>69</sup>, oparty na działaniu pięciu głównych sił: sile dostawców, sile nabywców, zagrożeniu ze strony nowych konkurentów, zagrożeniu ze strony substytutów oraz natury rywalizacji konkurencyjnej. Celem analizy jest określenie głównych źródeł presji, szans i zagrożeń w otoczeniu firmy. Dzięki takiemu postępowaniu otoczenie przestaje być już tylko amorficznym tworem, a jest zbiorem bardzo precyzyjnie zdefiniowanych elementów, wyznaczających atrakcyjność dziedziny (sektora), w której działa przedsiębiorstwo. Atrakcyjność ta jest jednakowa dla wszystkich uczestników gry rynkowej w ramach danej dziedziny.

Szkola pozycyjna nie koncentruje się na wytyczaniu kierunków i tempa rozwoju przedsiębiorstwa. Dla niej najważniejszą kwestią jest tworzenie strategii konkurencyjnej, głównie w sensie poszukiwania trwałej przewagi konkurencyjnej. Przyjmuje ona założenie, że istotą strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Klasyczny model strategii konkurencji M.E. Portera zakładał istnienie trzech modelowych strategii konkurencji, z których dwie dotyczyły działania w skali całego sektora (strategia różnicowania i strategia wiodącej pozycji kosztowej), a jedna zarezerwowana była dla działania w skali segmentu (strategia koncentracji)<sup>70</sup>. Zdaniem tego autora przedsiębiorstwo mogło budować swoją pozycję konkurencyjną jedynie na podstawie przewagi niskich kosztów lub alternatywnie przewagi wysokiej jakości (wyróżnienia się). Przewaga kosztowa daje firmie swobodę strategicznego wyboru, której nie mają konkurenci. Przedsiębiorstwo o niskich kosztach może obniżać ceny, ale nie musi tego robić. Utrzymując dosyć wysokie ceny, może maksymalizować swoją rentowność i jednocześnie „głodzić” rywali. Pod tym względem przewaga kosztowa jest najbardziej fun-

<sup>68</sup> M.E. Porter, *Towards a dynamic theory of strategy*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, s. 96–100.

<sup>69</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, op.cit., s. 22.

<sup>70</sup> *Ibidem*, s. 54.

damentalną ekonomicznie przewagą konkurencyjną. Strategia przywództwa kosztowego opiera się na koncepcji krzywej doświadczeń, obrazującej zależność między wielkością produkcji skumulowanej a kosztami jednostkowymi<sup>71</sup>. Krzywa doświadczeń jest graficznym wyrazem efektu doświadczeń. Efekt doświadczeń polega na spadku kosztu jednostkowego wyrobu o pewien stały procent przy każdym podwojeniu produkcji skumulowanej<sup>72</sup>. Jest on konsekwencją: korzyści skali, efektu specjalizacji, efektu innowacji oraz substytucji kapitału i pracy.

Drugą bazową przewagą konkurencyjną w modelu M.E. Portera jest przewaga wysokiej jakości. Budowana na jej podstawie strategia konkurencji określana jest mianem strategii przywództwa jakościowego, strategii zróżnicowania lub dyferencjacji. Istotą strategii dyferencjacji jest poszukiwanie ścisłego połączenia cech produktu (usługi) oraz klienta (segmentu), który jest skłonny zapłacić za jakościową różnicę między danym produktem a produktem konkurencji. Efekt wyróżnienia może być osiągnięty na dwa sposoby: przez obniżanie kosztów użytkowania wyrobu lub przez podwyższanie wartości użytkowej wyrobu<sup>73</sup>. Obniżanie kosztów użytkowania wyrobu polega na stosowaniu takich rozwiązań technicznych, które czynią wyrób tanim w eksploatacji. Podwyższenie wartości użytkowej wyrobu odbywa się poprzez nadawanie mu wyjątkowych cech i funkcji. Szczególną rolę odgrywa tu kreowanie marki produktu.

Koncepcja przewagi konkurencyjnej M.E. Portera od początku była przedmiotem krytyki. Zarzucano jej przede wszystkim prezentowanie przewagi zróżnicowania i niskich kosztów jako wyborów alternatywnych. Zdaniem M.E. Portera wybór jednego ze sposobów konkurowania w ramach sektora oznaczał automatyczną rezygnację z drugiego. Badania przeprowadzone w latach 90. XX w. na rynku japońskim wykazały jednak, że założenie to jest mylne. Część firm z powodzeniem łączy przywództwo kosztowe z jakościowym, realizując w ten sposób strategię zintegrowaną<sup>74</sup>. Odbywa się to najczęściej w dwojaki sposób:

1. Przedsiębiorstwo realizujące dotychczas strategię przywództwa kosztowego, nie rezygnując z dużego udziału w rynku i korzyści skali, część nakładów przeznaczają na poprawę jakości i marketing.
2. Firma, która realizowała dotychczas strategię przywództwa jakościowego, nadal produkuje wyroby markowe, ale większy nacisk kładzie na obniżenie kosztów i zwiększenie skali sprzedaży<sup>75</sup>.

Tak rozumiana strategia zintegrowana łączy w sobie wszystkie zalety obydwu strategii bazowych i najlepiej chroni przedsiębiorstwo przed wszystkimi siłami konkurencji. Wy-

<sup>71</sup> W.B. Hirschmann, *Profit from the learning curve*, „Harvard Business Review” 1964, vol. 42, s. 125–139.

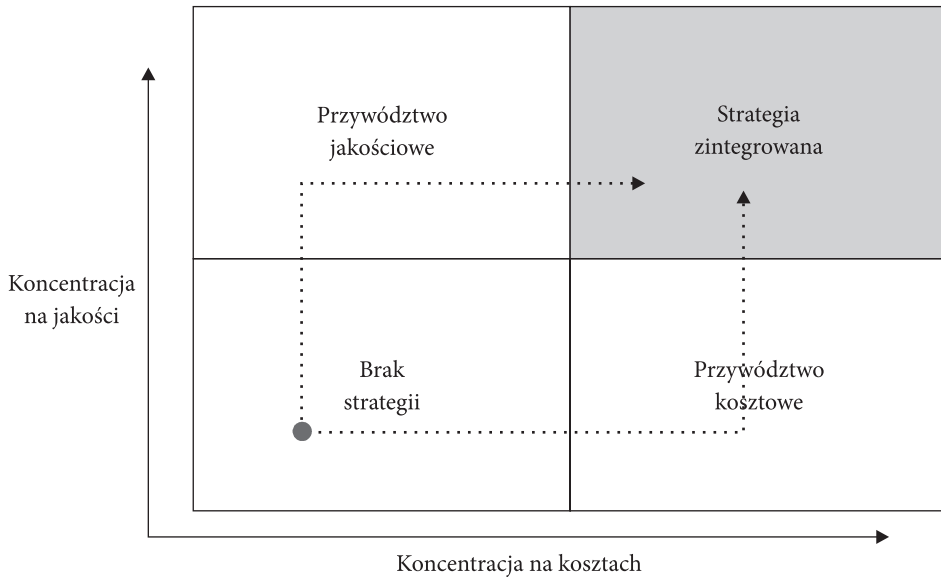
<sup>72</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 140–149.

<sup>73</sup> M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 275–278.

<sup>74</sup> W. Reitsperger, S. Daniel, S. Tallman, W. Chrisman, *Product quality and cost leadership: Compatible strategies?*, „Management International Review” 1993, no. 1.

<sup>75</sup> M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, CIM, Warszawa 1998, s. 188–193.

maga jednak ponoszenia ogromnych nakładów we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Drogi realizacji strategii zintegrowanej przedstawia rysunek 2.



**Rysunek 2. Drogi realizacji strategii zintegrowanej**

Źródło: M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 285.

Kolejnym zarzutem, jaki można postawić szkole pozycyjnej, jest sprawa niezdefiniowania do końca pojęcia sukcesu. Co prawda jest on utożsamiany z pozycją lidera w sektorze, ale i ta definicja nie jest oczywista. Zawsze będą tacy, dla których sukcesem może być systematyczny rozwój, realizacja misji czy uzyskiwanie wysokiej rentowności, a nie pozycja lidera. Sukces można definiować na wiele równorzędnych sposobów, w zależności od przyjętego układu odniesienia. Może być nim otoczenie (np. analitycy finansowi, odbiorcy, dostawcy, konkurenci, agendy rządowe), ambicje i marzenia kadry kierowniczej lub aspiracje pracowników.

Nie można także pominąć problemu metodologicznego w postaci łańcucha przyczynowo-skutkowego. Zdaniem szkoły pozycyjnej przewaga konkurencyjna firmy jest budowana na niskich kosztach lub wysokiej jakości. Niskie koszty lub wysoka jakość są jednak efektem jakiegoś procesu lub stanu. Powstaje pytanie, co decyduje o tym, że jedne firmy mają lepsze parametry od drugich w tym zakresie. Odpowiedź, jakiej udzielają przedstawiciele nurtu pozycyjnego, nie jest w pełni satysfakcjonująca. Uzyskanie korzyści skali oraz umiejętność szybkiego przesuwania się po krzywej doświadczenia też przecież z czegoś wynikają. Próba odpowiedzi na jedno pytanie rodzi łańcuch kolejnych pytań. Prosta pozornie recepta na sukces staje się więc długą opowieścią, w której związki przyczynowo-skutkowe stają się coraz bardziej wielowymiarowe i niejasne, i jest uwarunkowana historycznie.



Mankamentem szkoły pozycyjnej jest również sprawa długości horyzontu czasowego strategii. O ile szkoła ewolucyjna cierpiała na chorobę nazbyt odległej perspektywy, o tyle szkoła pozycyjna jest dość statyczna i krótkookresowa. Recepty sukcesu w kolejnych pozycjach wydawniczych są wspierane przykładami konkretnych firm. Ma to swoje konsekwencje – często przykłady firm i sukcesów ich strategii przestają być aktualne już w momencie ich prezentacji. Oczywiście jest, że w miarę wydłużania horyzontu czasowego teoria strategii ma tendencje do koncentrowania się na wewnętrznych (endogenicznych) źródłach przewagi konkurencyjnej, sprawdzających się w różnych warunkach otoczenia. Skracanie horyzontu czasowego nadaje większą wagę czynnikom egzogenicznym, takim jak struktura branży lub dalszego otoczenia. Stąd tak duże znaczenie analiz otoczenia w szkole pozycyjnej.

Ostatnim ważnym zarzutem, który można sformułować pod adresem szkoły pozycyjnej, jest to, że podobnie jak szkoła planistyczna stała się zbyt racjonalna. Takie pojęcia, jak intuicja menedżera, szczęście, uczenie się, są jej obce. A przecież menedżerowie, opierając się na kolejnych zdarzeniach i decyzjach, uczą się, budują swoją intuicję oraz doskonałą umiejętność formalne.

Mimo tych zastrzeżeń pozycyjna szkoła myślenia strategicznego wniosła wiele nowego do sposobu postrzegania istoty strategii, rozumienia skutecznych sposobów konkurowania oraz procedur analitycznych dostarczających przesłanek dla formułowania strategii konkurowania. Różne warianty analizy portfelowej, będące rdzeniem szkoły pozycyjnej, do dziś są pomocne przy identyfikacji zewnętrznych uwarunkowań decyzji strategicznych. Trudno wyobrazić sobie profesjonalnie sporządzoną analizę strategiczną bez odwołania się do takich narzędzi, jak macierz BCG, macierz GE czy macierz atrakcyjności sektora i pozycji przedsiębiorstwa.

Dorobek narzędziowy szkoły pozycyjnej w postaci zestawu technik analizy i planowania strategicznego jest nadal szeroko opisywany w literaturze przedmiotu<sup>76</sup>. Dzięki prostocie i łatwości zastosowania stał się on kanonem wiedzy obowiązkowej każdego menedżera.

W opinii K. Obłója ogólna ocena szkoły pozycyjnej wypada pozytywnie. Dzięki niej otoczenie konkurencyjne uzyskało należytą rangę, a wypracowane metody jego analizy stały się elementarnym zestawem narzędzi każdego konsultanta i menedżera<sup>77</sup>.

---

<sup>76</sup> Podejście pozycyjne można odnaleźć m.in w pracach: B. Nogalski, J.M. Rybicki, *Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka*, TNOiK, Bydgoszcz 1996; M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002; M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004; J.M. Rybicki, *Wielowymiarowy model analizy portfelowej jako narzędzie formułowania strategii rynkowej przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 200.

<sup>77</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji*, op.cit., s. 81.

## 2.4. Zasobowa szkoła myślenia strategicznego

Szkoła zasobowa (nazywana też szkołą zasobów, umiejętności i uczenia się) jest najmłodszym nurtem myślenia o strategii. Rozwinęła się na początku lat 90. po znanym artykule C.K. Prahalada i G. Hamela<sup>78</sup>. W swych rozważaniach skupia się przede wszystkim na poszukiwaniu związków pomiędzy szeroko rozumianymi zasobami przedsiębiorstwa a osiąganymi przez nie wynikami.

Fundamentalną przesłanką szkoły zasobowej jest założenie, że aby zrozumieć źródła sukcesu organizacji, trzeba zrozumieć konfigurację jej wyjątkowych zasobów i umiejętności. G. Hamel i C.K. Prahalad nazywają je kluczowymi kompetencjami. Stworzyli oni tzw. macierz kluczowych kompetencji, ukazującą możliwości rozwoju firmy w zależności od kombinacji kluczowych kompetencji oraz rodzaju obsługiwanego rynku.

Kluczowe kompetencje	nowe	Lider za 10 lat (2)	Mega-możliwości (4)
	obecne	Uzupełnianie (1)	Puste obszary (3)
		obecny	nowy
		Rynek	

**Rysunek 3. Macierz kluczowych kompetencji**

Źródło: na podstawie: G. Hamel, K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994.

Każde z pól macierzy odpowiada na określone pytanie:

- Pole 1: Jak możemy lepiej spożytkować nasze obecne kluczowe kompetencje?
- Pole 2: Jakie nowe kluczowe kompetencje musimy zacząć budować, aby być uznawanym za lidera w perspektywie 5–10 lat?
- Pole 3: Na jakich nowych rynkach moglibyśmy zaistnieć poprzez kreatywne wykorzystanie naszych obecnych kluczowych kompetencji?
- Pole 4: Jakie kluczowe kompetencje musimy zbudować, aby stać się uczestnikami najatrakcyjniejszych rynków przyszłości?

<sup>78</sup> C.K. Prahalad, G. Hamel, *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review”, May–June 1990.

Zdaniem G. Hamela i C.K. Prahalada u podstaw przewagi konkurencyjnej leży zdolność do zbudowania tańszym kosztem i szybciej niż konkurenci głównych umiejętności, które generują nowe produkty. Prawdziwe źródło przewagi tworzy zdolność kadry menedżerskiej do skonsolidowania, w przekroju całej korporacji, technologii i umiejętności produkcyjnych oraz przełożenia ich na kompetencje, które pozwalają konkretnym jednostkom biznesu szybko dostosować się do zmieniających się szans. Przewagę konkurencyjną trzeba budować na poziomie całej korporacji, a nie na poziomie indywidualnych jednostek biznesu. Strategia jest więc tworzona dla firmy jako całości, a strategię poszczególnych jednostek biznesu są jej pochodną. Istotą kompetencji, w rozumieniu autorów, jest wiedza skumulowana w postaci szczególnych umiejętności, którą można w twórczy sposób wykorzystać na użytek całej korporacji.

Drugą przesłanką szkoły zasobowej związana jest z próbą odpowiedzi na pytanie, co powoduje, że dane zasoby i umiejętności są szczególnie cenne. Można tu zaobserwować dwa nurty myślenia. Przedstawiciele pierwszego nurtu koncentrują się na cechach zasobów i umiejętności. Twierdzą, że zasoby są strategicznie ważne, gdy są cenne, rzadkie, trudne do kopiowania przez konkurentów oraz efektywnie zorganizowane<sup>79</sup>. Przedstawiciele drugiego nurtu analizują szerszy ekonomiczny i społeczny kontekst budowania przewagi konkurencyjnej. Wskazują cztery podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej: różnorodność firmy, ograniczoną mobilność zasobów na rynku oraz ograniczenia *ex ante* i *ex post* konkurowania<sup>80</sup>. Niezależnie od przyjętego punktu widzenia konkluzja jest podobna – firma może zbudować przewagę na rynku tylko wtedy, gdy ma trwały dostęp do wiązki szczególnie cennych zasobów.

Trzecią i ostatnią ogólną przesłanką szkoły zasobowej jest założenie, że pomiędzy zasobami oraz zamierzeniami firmy musi istnieć dynamiczne napięcie. Firma musi pozostawać w równowadze z otoczeniem, sprawnie alokować zasoby do podejmowanych przedsięwzięć, ale jednocześnie powinna używać swoich zasobów niczym dźwigni, stale wypychającej ją w górę. Powinna mobilizować i wykorzystywać zasoby sprawniej niż konkurenci. Według G. Hamela i C.K. Prahalada istnieją cztery sposoby mobilizacji zasobów:

- szybsza akumulacja zasobów i bardziej umiejętne ich użytkowanie niż w innych firmach,
- umiejętna koncentracja zasobów,
- umiejętne łączenie i koordynacja zasobów,
- wszechstronne wykorzystanie zasobów<sup>81</sup>.

<sup>79</sup> Jest to tzw. model VRIO od pierwszych liter angielskich słów: *valuable, rare, inimitable, well organized resources*. Przedstawicielem tego nurtu jest np. J.B. Barney, którego model związków między charakterem zasobów a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa prezentowany jest w dalszej części rozdziału.

<sup>80</sup> Na przykład M.A. Peteraf, którego koncepcja źródeł i trwałości przewagi konkurencyjnej prezentowana jest w dalszej części rozdziału.

<sup>81</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, *Strategy as stretch and leverage*, „Harvard Business Review”, March–April 1993.

Powstały w ten sposób mechanizm dźwigni zasobów uruchamia równoczesne istnienie pięciu procesów<sup>82</sup>:

- koncentracji zasobów, polegającej na takim połączeniu wszystkich zasobów przedsiębiorstwa, aby móc osiągnąć priorytetowe cele strategiczne, bowiem rozdrabnianie ograniczonej wielkości zasobów między różne cele nie pozwala na osiągnięcie żadnego z nich,
- akumulacji zasobów, oznaczającej umiejętność gromadzenia i pożyczania zasobów, wielokrotnego ich wykorzystywania, wzbogacania oraz absorpcji,
- uzupełniania zasobów, oznaczającego ich łączenie w sposób pozwalający na pomnażanie wartości każdego z nich,
- ochrony zasobów przed ich kopiowaniem przez konkurentów,
- odzyskiwania zasobów, polegającego na minimalizacji czasu zaangażowania zasobów w celu ich ponownego użycia.

Źródła szkoły zasobowej należy upatrywać zarówno w obrębie nauk o zarządzaniu, jak i w ekonomii, a nawet w antropologii społecznej<sup>83</sup>. Już w latach 60. i 70. XX w. P. Drucker, a przed nim Ph. Selznick podkreślali rolę wiedzy i unikatowych umiejętności organizacji jako fundamentalnych czynników jej powodzenia. Niestety w tamtych czasach poglądy takie były zbyt abstrakcyjne i filozoficzne, by zastosować je w praktyce. Sytuacja uległa zmianie dopiero w latach 80. XX w., po ukazaniu się książek W. Ouchi oraz T. Petersa i R.H. Watermana. W. Ouchi postawił śmiałą tezę, że źródłem przewagi firm japońskich nad amerykańskimi jest kultura organizacyjna, rozumiana jako bliskość wzajemnych stosunków, lojalność i zaufanie pracowników<sup>84</sup>. Natomiast T. Peters i R.H. Waterman za jedną z ośmiu podstawowych zasad postępowania firm doskonałych uznali zasadę traktowania ludzi jako najbardziej efektywnego zasobu<sup>85</sup>. Dzięki ich pracom zaczęto dostrzegać, obok twardych, miękkie aspekty organizacji, a także traktować normy i wartości jako potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Równoległe do powyższych rozważań także w ekonomii zaczęto zwracać większą uwagę na kwestię wyposażenia przedsiębiorstwa w zasoby. Szczególnie widoczne jest to w tzw. nurcie ekonomii ewolucyjnej<sup>86</sup>. Jego przedstawiciele próbują wyjaśnić naturę różnorodności firm oraz przewagi jednych nad drugimi przez pryzmat dysponowania przez nie zasobami o innej efektywności. Pojęcie zasobów oraz koncepcja renty ricardiańskiej (zysku powstającego z tytułu niższych kosztów produkcji, będących wynikiem

<sup>82</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 146.

<sup>83</sup> Szeroki przegląd źródeł szkoły zasobowej prezentuje M.A. Peteraf w: *The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, s. 179–191.

<sup>84</sup> Por. W. Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison Wesley, Reading 1981.

<sup>85</sup> Por. T. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York 1982.

<sup>86</sup> R.R. Nelson, S.G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belnap Press, Cambridge 1982.

uprzywilejowanego dostępu do tańszych lub bardziej wydajnych zasobów) ponownie święcą triumfy.

Swój wkład w rozwój szkoły zasobowej ma również po części postmodernizm<sup>87</sup>. Badacze tego nurtu starają się zrozumieć i zinterpretować świat organizacji jako stale odtwarzający się proces organizowania, swoisty dyskurs sieci uczestników. Organizacja jest zbiorowym postrzeganiem uczestników i stale nadawanych im znaczeń. Postmodernizm, negujący zasadę „mędrca, szkiełka i oka”, przyczynił się do odrzucenia przesadnego rygoru i obiektywizmu szkoły pozycyjnej i do powstania szkoły zasobowej.

Znaczenie zasobów dla funkcjonowania przedsiębiorstwa można odnaleźć w wielu pracach z ekonomii i zarządzania. E. Penrose, analizując mechanizm wzrostu firmy, wskazuje na podstawowe znaczenie tzw. możliwości produkcyjnych przedsiębiorstwa, uzależnionych od posiadanych zasobów oraz zakresu świadczonych przez nie usług<sup>88</sup>. Sposób wykorzystania zasobów (zakres świadczonych przez nie usług) zależy od ich charakterystyki i umiejętności menedżerskich oraz warunków zewnętrznych w postaci uwarunkowań rynkowych. W różnych sytuacjach te same zasoby mogą być odmiennie wykorzystane, mogą świadczyć innego rodzaju usługi, mogą być jedynie częściowo wykorzystane lub wręcz źle wykorzystane.

K. Andrews silne strony i słabości przedsiębiorstwa, mające decydujący wpływ na jego strategię, łączy z możliwościami firmy<sup>89</sup>. Z kolei możliwości przedsiębiorstwa, jego zdaniem, zależą od wyposażenia w różne zasoby, głównie od wiedzy pracowników, z których każdy ma swoje silne i słabe strony, w różnym stopniu uczestniczy w realizacji wspólnych zadań, a jego indywidualne wysiłki są w różnym stopniu koordynowane.

Postrzeganie strategii przez pryzmat zasobów prezentuje także B. Wernerfelt<sup>90</sup>. Definiuje on zasoby jako wszystko, o czym można pomyśleć w kategoriach silnych stron i słabości. Zasoby mogą być widzialne i niewidzialne. Zalicza do nich: kapitał, maszyny, efektywne procedury, kontrakty handlowe, personel, markę itp. To różnice między przedsiębiorstwami w posiadanych zasobach i możliwość obrony przez nie uprzywilejowanej w tym zakresie pozycji decydują o przewadze konkurencyjnej jednego z podmiotów.

Model przedsiębiorstwa rozpatrywanego od strony zasobów proponuje J. Barney<sup>91</sup>. Przyjęte przez niego założenia można traktować jako fundamentalne dla szkoły zasobowej. Pierwsze z nich mówi, że przedsiębiorstwa z jednego sektora lub grupy strategicznej mogą się znacznie różnić pod względem posiadanych zasobów. Zgodnie z drugim

---

<sup>87</sup> Por. M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1995; J. Hassard, M. Parker, *Postmodernism and Organizations*, Sage, London 1993.

<sup>88</sup> E. Penrose, *The theory of the growth of the firm*, w: *Resources, Firms and Strategies*, red. N.J. Foss, Oxford University Press, Oxford 1997, s. 27–39.

<sup>89</sup> K. Andrews, *The concept of corporate strategy*, w: *Resources, Firms and Strategies*, op.cit., s. 55.

<sup>90</sup> B. Wernerfelt, *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5, s. 171–180.

<sup>91</sup> J.B. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 12, s. 99–120.

założeniem różnice te mogą być długotrwałe ze względu na ograniczoną mobilność, a przez to i dostępność zasobów. W praktyce oznacza to sytuację następującą: przedsiębiorstwa posiadające przewagę konkurencyjną dzięki lepszemu wyposażeniu w zasoby mogą ją utrzymywać tak długo, aż konkurenci nie zaczną postępować w analogiczny sposób. Jest to jednak ograniczone przez dostępność zasobów i możliwość ich substytucji. Zdaniem J. Barneya zasoby powinny posiadać następujące cechy, by mogły stanowić podstawę efektywnej strategii oraz przyczynić się do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej:

- powinny być strategicznie wartościowe (cenne), czyli powinny umożliwiać przedsiębiorstwu wykorzystywanie szans i przeciwstawianie się zagrożeniom,
- powinny być rzadkie w posiadaniu przez aktualnych i potencjalnych konkurentów,
- powinny być trudne do kopiowania przez konkurentów,
- powinny być trudne do zastąpienia przez inne rodzaje zasobów.

Trudność w kopiowaniu zasobów może wynikać z uwarunkowań historycznych (momentu pozyskania rzadkich zasobów), niejasności związków przyczynowo-skutkowych między zasobami a charakterem posiadanej przewagi konkurencyjnej oraz kompleksowości społecznej zasobu. Społeczna kompleksowość dotyczy zasobów, których nie można nabyć z zewnątrz, a należy je budować. Przykładem może być kultura organizacyjna firmy, specyficzne stosunki międzyludzkie czy specyficzne kontakty z dostawcami i klientami.

Interesujące poglądy na temat źródeł i trwałości przewagi konkurencyjnej formułuje także M.A. Peteraf<sup>92</sup>. Według niego warunkiem wyjściowym uzyskania przewagi konkurencyjnej jest różnorodność zasobów, rozumiana jako różnorodność ich postaci oraz cech. Rezultatem istnienia różnorodności zasobów jest różnorodność możliwości konkurowania uczestników rynku. Obok siebie występują zarówno podmioty osiągające nadzwyczajne korzyści, jak i te, które realizują niewielkie zyski, a nawet te, które jedynie wegetują na rynku. Utrzymanie korzystnej pozycji rynkowej jest możliwe jedynie wtedy, gdy pozostali uczestnicy rynku nie są w stanie pozyskać podobnych zasobów, a tym samym osiąść podobnych umiejętności. Warunkiem takiej sytuacji jest ograniczona mobilność zasobów oraz istnienie ograniczeń konkurencji zarówno *ex post*, jak i *ex ante*. Ograniczona mobilność zasobów może wynikać ze specyfiki zasobów (dotyczy to sytuacji, w której zasoby mają specjalną wartość tylko w określonej sytuacji połączenia z innymi zasobami) oraz z trudności w zdefiniowaniu prawa własności zasobów (przykładem może być kultura organizacyjna). Ograniczenia konkurencji *ex post* oznaczają sytuację, w której inne przedsiębiorstwa nie są w stanie posiadać podobnych zasobów, które gwarantują przewagę konkurencyjną danej firmy, lub koszty związane z ich nabyciem są zbyt wysokie i niwelują korzyści związane z uprzywilejowaną pozycją w dziedzinie zasobów. Z kolei ograniczenia konkurencji *ex ante* związane są sytuacją,

---

<sup>92</sup> M.A. Peteraf, *The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, s. 179–188.

w której zasoby istotne dla konkurowania w przyszłości są ograniczone lub ich wartość strategiczna jest trudna do oszacowania w przyszłości. Część przedsiębiorstw, nie mogąc dobrze oszacować tej wartości, nie pozyskuje danych zasobów, uznając je za mało istotne dla przyszłej możliwości konkurowania. Natomiast te przedsiębiorstwa, które mimo to posiadają daną kategorię zasobów, uzyskują uprzywilejowaną pozycję, gdyż ich dostępność w przyszłości dla innych firm jest ograniczona lub cena wysoka. Wymienione powyżej cztery czynniki (zjawisko występowania różnorodności firm, ograniczona mobilność zasobów oraz istnienie ograniczeń *ex ante* i *ex post* konkurencji) tworzą, zdaniem M.A. Peterafa, zasobową podstawę przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Przy wszystkich swych zaletach, zasobowa szkoła myślenia strategicznego pozostaje jednak dość abstrakcyjna i ogólnikowa. Co znaczy pojęcie „kluczowych kompetencji” firmy? Jak firma je nabywa? Kiedy naprawdę stają się one wyjątkowe, trwałe i cenne? Co może być ich źródłem? Szkoła zasobowa odpowiada na nie głównie metaforami i przykładami konkretnych firm, kompetencji i produktów. Oczywiście, przykłady są zawsze pouczające i interesujące, ale nie dają odpowiedzi na konkretne pytania dotyczące operacjonalizacji pojęć kluczowych zasobów i kompetencji w sposób, który pozwalałby na praktyczną diagnozę przedsiębiorstwa. Co prawda, G. Hamel i C.K. Prahalad<sup>93</sup> zdefiniowali kluczowe kompetencje (inaczej określane jako wyróżniające umiejętności lub rdzeń kompetencji), ale w sposób nader ogólny. Według nich jest to odpowiednia kombinacja umiejętności technologicznych oraz produkcyjnych, które pozwalają firmie skutecznie konkurować oraz wchodzić w interesy pozornie niezwiązane z jej podstawową umiejętnością. Drugim zastrzeżeniem, które można wysunąć pod adresem szkoły zasobów, jest jej koncentracja na firmach odnoszących sukcesy i traktowanie tych firm jako podstawy do wnioskowania, przy pomijaniu firm nieefektywnych. Stosunkowo łatwo zinterpretować sukces w kategoriach kluczowych kompetencji i umiejętności. Znacznie trudniej wytłumaczyć sytuację porażki.

### 3. Formułowanie strategii według podejścia zasobowego

Tworzenie strategii przedsiębiorstwa może się odbywać w dwóch różnych perspektywach myślenia strategicznego. Pierwszą z nich jest perspektywa myślenia „od zewnątrz do wewnątrz” (ang. *outside-in*), polegająca na skupieniu się przedsiębiorstwa na otoczeniu w procesie wypracowywania strategii, czyli tzw. orientacja przedsiębiorstwa na rynek. Drugą jest perspektywa myślenia „od wewnątrz do zewnątrz” (ang. *inside-out*), czyli tzw. orientacja przedsiębiorstwa na zasoby.

Tworzenie strategii przedsiębiorstwa na podstawie orientacji rynkowej charakterystyczne było dla tzw. klasycznych szkół myślenia strategicznego, tj. szkoły planistycznej

---

<sup>93</sup> C.K. Prahalad, G. Hamel, *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Press”, May-June 1990, s. 81.

i szkoły pozycyjnej. Zgodnie z założeniami tej orientacji punktem wyjścia tworzenia strategii przedsiębiorstwa jest wizja otoczenia rynkowego. To rynek określa cele strategiczne, modele biznesowe, procesy i struktury zarządzania. Dopiero po dokonaniu dogłębnej analizy otoczenia konkurencyjnego i sformułowaniu na tej podstawie odpowiedniej strategii konkurencji następuje proces gromadzenia zasobów niezbędnych do jej wdrożenia. Zasoby przedsiębiorstwa odgrywają zatem rolę wtórną w stosunku do wcześniej opracowanej strategii, a ta z kolei jest rezultatem diagnozy otoczenia rynkowego przedsiębiorstwa.

W ramach orientacji strategicznej ukierunkowanej rynkowo można mówić o czterech wizjach rynku:

- produkcyjnej (stosowanej szczególnie na rynku producenta, gdzie popyt przewyższa podaż),
- produktowej (koncentracji na cechach oraz jakości produktu, a nie jego dostępności),
- sprzedażowej (stosowanej szczególnie na rynku konsumenta, gdzie podaż przewyższa popyt, a konsument nie uświadamia sobie konieczności zaspokajania danej potrzeby bez ciągłego przypominania o niej),
- marketingowej (podporządkowanej priorytetom i oczekiwaniom klienta).

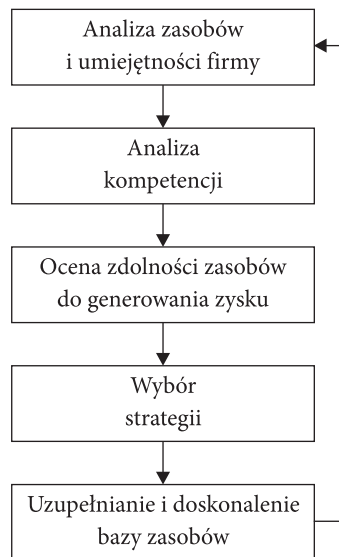
W zależności od przyjętej wizji rynku przy ustalaniu strategii są przyjmowane różne priorytety. Przy produkcyjnej wizji rynku kluczową kwestią jest dostępność produktu, a nie jego parametry. Przedsiębiorstwo skupia się na rozbudowie możliwości wytwórczych i kanałów dystrybucji, natomiast rozwój produktu nie stanowi dla niego priorytetu. Elementy tej strategii można współcześnie odnaleźć na rynkach o silnych efektach skali, co dotyczy głównie towarów masowych, standardowych. Przyjęcie produktowej wizji rynku oznacza dla przedsiębiorstwa dążenie do ciągłego udoskonalania produktu w celu wyróżnienia go na tle konkurencji. Proces systematycznego udoskonalania produktu, rozszerzanie oferty oraz podnoszenie poziomu innowacyjności stają się priorytetem firmy, celem samym w sobie, bez ingerencji klienta ostatecznego. Weryfikacja cech użytkowych produktu oraz jego jakości następuje dopiero na etapie sprzedaży. Orientacja na sprzedaż zakłada natomiast konieczność nakłaniania klientów do nabycia produktu. Główna funkcja przedsiębiorstwa skupia się w tym przypadku na rozwoju działań aktywizujących sprzedaż: akwizycji, reklamie, promocji i działaniach z pogranicza *public relations*. W przypadku marketingowej koncepcji rynku punktem wyjścia tworzenia strategii jest wybór rynku docelowego, następnym etapem to zbadanie potrzeb i oczekiwań klientów, kolejnym zaś jest zaspokojenie tych potrzeb w sposób efektywniejszy, niż czynią to konkurenci. Wszystkie funkcje wewnętrzne przedsiębiorstwa realizowane są z punktu widzenia klienta i jego priorytetów. Wymaga to budowania wśród pracowników świadomości, w jaki sposób ich praca wpływa na satysfakcję klienta.

Odmienny od klasycznych szkół myślenia strategicznego sposób formułowania strategii przedsiębiorstwa zakłada orientacja zasobowa. Zgodnie z teorią zasobową strate-



gię przedsiębiorstwa należy rozumieć jako sposób pozyskiwania i mobilizacji zasobów, natomiast wdrożenie strategii – jako proces takiej ich konfiguracji, która zapewni firmie przewagę konkurencyjną. Potencjał mogący zapewnić sukces rynkowy znajduje się przede wszystkim we wnętrzu przedsiębiorstwa. Stanowią go zasoby, jakimi dysponuje firma oraz jakimi może dysponować w przyszłości. Szanse tkwiące w otoczeniu biznesowym mają znaczenie wtórne, choć są uwzględniane w procesie zarządzania strategicznego. Jest to sposób myślenia „od wewnątrz do zewnątrz”. O sukcesie firmy decyduje konfiguracja posiadanych zasobów i umiejętność ich wykorzystania.

Najbardziej znanym i rozpowszechnionym modelem opisującym proces formułowania strategii według podejścia zasobowego jest model R. Granta<sup>94</sup>. Uważa on, że traktowanie zasobów i umiejętności jako podstawy długofalowej strategii przedsiębiorstwa powinno się opierać na dwóch założeniach. Pierwsze z nich mówi, że wewnętrzne zasoby i umiejętności nadają główny kierunek tej strategii; drugie, że są one pierwotnym źródłem dochodów przedsiębiorstwa. Procedura budowania strategii obejmuje pięć etapów: analizę bazy zasobów przedsiębiorstwa, ocenę kompetencji przedsiębiorstwa, analizę potencjału zasobów i kompetencji do generowania zysku, wybór strategii oraz poszerzenie i ulepszenie bazy zasobów i kompetencji. Przebieg procesu prezentuje rysunek 4.



**Rysunek 4. Etapy formułowania strategii według podejścia zasobowego**

Źródło: R. Grant, *The resourced-based theory of competitive advantage*, „California Management Review”, Spring 1991, vol. 33, s. 116.

<sup>94</sup> R. Grant, *The resourced-based theory of competitive advantage*, „California Management Review”, Spring 1991, vol. 33, s. 114–135.

Etap pierwszy to identyfikacja i analiza wiązki zasobów przedsiębiorstwa oraz ich ocena w relacji do konkurentów. Analiza bazy zasobów może być prowadzona poprzez identyfikację każdej z kategorii zasobów w przekroju całego przedsiębiorstwa lub też można się posłużyć modelem łańcucha wartości. Jego schemat odzwierciedlający podstawowe sfery działalności przedsiębiorstwa, gdzie tworzona jest wartość dla klientów, jest punktem wyjścia analizy zasobów. Pełna identyfikacja bazy zasobów firmy jest zadaniem niezwykle trudnym. O ile istnieją rozwinięte metody i narzędzia pomiaru materialnych aktywów przedsiębiorstwa, o tyle dla niematerialnych aktywów nadal takich narzędzi brak lub są one niedoskonałe. Przeglądowi sposobów pomiaru zasobów niematerialnych poświęcony zostanie osobny rozdział pracy.

Następnym etapem jest identyfikacja i analiza posiadanych kompetencji. Należy zaznaczyć, że kompetencje są w tym wypadku odrębnie traktowane i nie są utożsamiane z zasobami przedsiębiorstwa<sup>95</sup>. W odróżnieniu do zasobów, które są aktywem obserwowalnym (choć niekoniecznie materialnym), wycenialnym i sprzedawalnym, kompetencje nie są obserwowalne (tak więc zawsze są niematerialne), nie podlegają wycenie i są sprzedawalne jedynie jako integralna część przedsiębiorstwa<sup>96</sup>. W myśl tego rozróżnienia zasobem są np. marki produktów, licencje i patenty, natomiast na kompetencje składają się ludzie oraz ich wzajemne relacje i umiejętności. Kompetencje mogą być zatem wartościowe same w sobie lub mogą podnosić wartość zasobów, z którymi są związane.

Kompetencje mogą być oceniane według podobnej logiki jak zasoby. Punktem wyjścia oceny kompetencji może być identyfikacja ważnych strategicznie produktów/usług oraz klientów, a następnie poszukiwanie powiązań między nimi a obszarami tworzenia wartości dodanej składającymi się na łańcuch wartości<sup>97</sup>. Każda działalność wspomagająca i podstawowa powinna być starannie analizowana w poszukiwaniu atutów zwiększających konkurencyjność przedsiębiorstwa. Przy określaniu kompetencji nie powinno się ulegać złudzeniom przeszłych sukcesów lub myśleniu życzeniowemu. Ocena kompetencji powinna znajdować potwierdzenie w opiniach dostawców, klientów i innych partnerów przedsiębiorstwa. W przeciwnym razie może być obciążona dużym subiektywizmem.

Dokonanie diagnozy zasobów i kompetencji pozwala przejść do kolejnego etapu procedury formułowania strategii według modelu R. Granta. Jest nim ocena zdolności zasobów i kompetencji do generowania zysku. Ocena ta powinna uwzględniać dwa aspekty: trwałość przewagi konkurencyjnej oraz możliwości przywłaszczenia generowanych przez te zasoby i kompetencje dochodów. Podejście zasobowe postuluje ocenę zdolności aktywów przedsiębiorstwa (zasobów i kompetencji) do generowania trwałej

---

<sup>95</sup> Problematyka zakresu pojęcia „kompetencji” i ich relacji do kategorii „umiejętności” opisywana jest w rozdziale II pracy.

<sup>96</sup> R. Makadok, *Towards a synthesis of resource-based and dynamic capability views of rent creation*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22.

<sup>97</sup> M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000, s. 13–47.

przewagi konkurencyjnej poprzez szczegółową analizę ich wartości i rzadkości, możliwości skopiowania przez rywali, mobilności oraz możliwości substytucji. Zdolność zasobów i kompetencji do generowania zysku nie może być oceniana w izolacji od otoczenia. Ich wartość wynika bowiem z oddziaływania sił rynkowych. W wyniku oceny zasobów i kompetencji w odniesieniu do zewnętrznych uwarunkowań firmy wyłonione zostają te, które mogą być podstawą trwałej przewagi konkurencyjnej. Należy przy tym zaznaczyć, że zdolność poszczególnych zasobów i kompetencji do generowania zysku ulega zmianie w czasie na skutek zmiennych uwarunkowań zewnętrznych.

Następnym etapem procesu formułowania strategii, według R. Granta, jest wybór strategii. Zgodnie z założeniami podejścia zasobowego strategia przedsiębiorstwa powinna w możliwie optymalny sposób wykorzystywać kontrolowane przez nie zasoby w odniesieniu do okazji rynkowych. Jeśli firma dysponuje zasobami spełniającymi kryteria wartości konkurencyjnej, powinna dokonać wyboru takiej strategii, która pozwoli jej nie tylko najefektywniej wykorzystać, ale także umocnić i ochronić przed deprecjacją. Natomiast w przypadku, gdy zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa nie spełniają warunku długotrwałości, tj. gdy mogą być łatwo kopiowane lub transferowane, przedsiębiorstwo musi się zdecydować na strategię „krótkoterminowych żniw” albo zacząć planowe inwestowanie w rozwój nowych źródeł przewagi konkurencyjnej.

W ramach wyboru strategii istotną kwestią jest zależność między zasobami a strategią dywersyfikacji. Zdaniem S. Chatterjee i B. Wernerfelda każde przedsiębiorstwo ma pewne obszary niewykorzystanych zasobów, które wraz ze zmieniającą się wiedzą menedżerów tworzą wyjątkowe okazje do zdywersyfikowania działalności<sup>98</sup>. Typ dywersyfikacji (powiązana lub niepowiązana) determinuje specyfika zasobów. Jeśli zasoby przedsiębiorstwa są nieelastyczne, tzn. mogą być wykorzystane zaledwie przy niewielu określonych produktach, przedsiębiorstwo może dywersyfikować się jedynie w sposób powiązany. Jeśli firma dysponuje zasobami elastycznymi, jego pole manewru jest dużo szersze.

Ostatnim etapem formułowania strategii w modelu R. Granta jest identyfikacja i wypełnienie luki zasobowej. Proces doskonalenia posiadanego profilu zasobów oraz rozwój nowych ich kategorii powinny być ukierunkowane na te kategorie, które uformują podstawę przyszłej przewagi konkurencyjnej. Pozyskanie nowych zasobów i umiejętności może się odbywać poprzez zewnętrzne ich nabycie (np. poprzez zawarty alians, przejęcie innego podmiotu) lub w drodze wewnętrznej akumulacji. Podejście zasobowe szczególnie wagę przywiązuje do wewnętrznej akumulacji zasobów, w drodze procesu uczenia się przedsiębiorstwa. Większość zasobów niematerialnych budowana jest w wyniku przemyślanych i konsekwentnych działań przedsiębiorstwa w długim przedziale czasowym. Przykładem może być posiadana reputacja czy lojalność klientów, której nie da się zbudować z dnia na dzień.

---

<sup>98</sup> S. Chatterjee, B. Wernerfeld, *The link between resources and type of diversification: Theory and evidence*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12.

Problematyka formułowania strategii przedsiębiorstwa na podstawie posiadanych zasobów jest przedmiotem zainteresowań także polskich naukowców. Przykładem może być model procedury formułowania strategii przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem roli zasobów zaproponowany przez B. Godziszewskiego<sup>99</sup>. Autor ten uważa, że zasadniczą rolę w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa odgrywa analiza jego zasobów. Powinna ona obejmować dwa wymiary: zewnętrzny i wewnętrzny. W ramach wymiaru zewnętrznego analizie poddawane są aktualne i przyszłe obszary działania przedsiębiorstwa, z punktu widzenia identyfikacji najlepszych relacji typu rynek–produkt. Analiza zasobów w wymiarze wewnętrznym obejmuje procedurę zawierającą następujące etapy badawcze:

- identyfikację wszystkich posiadanych zasobów oraz ich ocenę,
- identyfikację wszystkich możliwych zastosowań posiadanych zasobów,
- symulację zmian stanu posiadania zasobów,
- analizę związków między różnymi rodzajami zasobów,
- identyfikację zasobów krytycznych dla strategii.

Zdaniem B. Godziszewskiego procedura budowania strategii na podstawie zasobów obejmuje pięć etapów:

Etap I: Tworzenie scenariuszy przyszłości.

Etap II: Identyfikacja uwarunkowań sukcesu na poszczególnych obszarach działania.

Etap III: Ocena dopasowania zasobów do warunków funkcjonowania na poszczególnych obszarach działania.

Etap IV: Identyfikacja strategicznych obszarów działania.

Etap V: Wybór strategii.

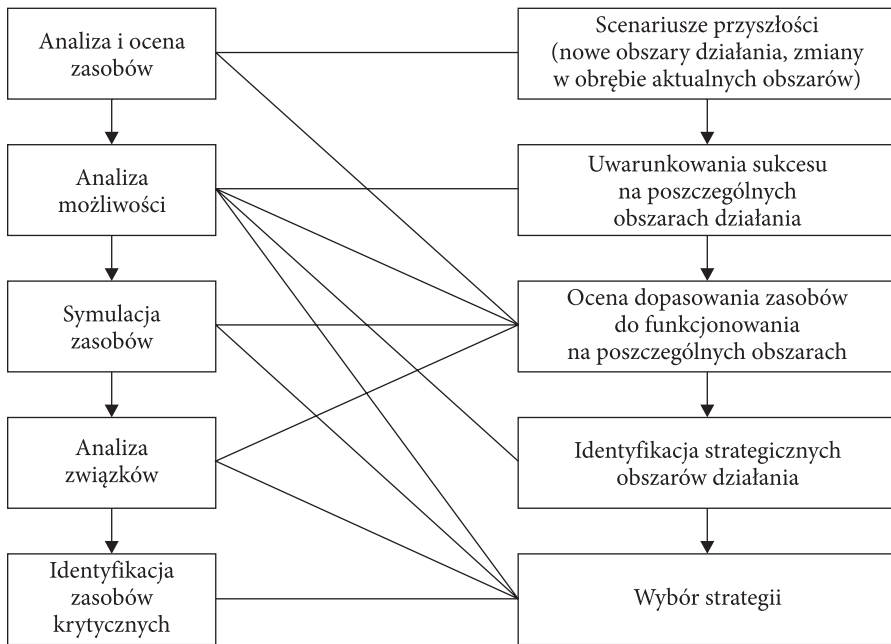
Według autora każdy z powyższych etapów tworzenia strategii powiązany jest z analizą zasobów. Już na etapie tworzenia scenariuszy przyszłości przedsiębiorstwa zdeterminowane są zasobowo, albowiem nie wszystkie z nich chcą lub potrafią jednakowo dobrze to robić. Związek kolejnego etapu, tj. identyfikacji uwarunkowań sukcesu na poszczególnych obszarach działania, z analizą zasobów jest bezpośredni, choć raczej jednokierunkowy. Zgodnie z analizą możliwości poszukuje się bowiem odpowiedzi na pytanie, co przedsiębiorstwo może robić, na jakich obszarach działać, opierając się na posiadanych zasobach. Z kolei ocena dopasowania zasobów do warunków funkcjonowania na poszczególnych obszarach działania wymaga wiedzy nie tylko o stanie zasobów, ale również o związkach między poszczególnymi ich rodzajami. Na tym etapie tworzenia strategii niezbędne jest też uwzględnienie informacji uzyskanych z analizy możliwych zastosowań posiadanych i nowych zasobów oraz z symulacji zmian stanu posiadanych zasobów. Dogłębnej analizy możliwych zastosowań zasobów wymaga także etap identyfikacji strategicznych obszarów działania. Ostatni etap formułowania strategii, jakim jest etap wyboru strategii, wymaga uwzględnienia wszystkich wcześniejszych kroków

---

<sup>99</sup>B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Uniwersytet M. Kopernika, Toruń 2001, s. 166–183.

analizy zasobów, a dodatkowo powiązany jest z identyfikacją zasobów krytycznych dla strategii.

Zależność między poszczególnymi etapami procesu formułowania strategii przedsiębiorstwa a elementami analizy zasobów prezentuje rysunek 5.



**Rysunek 5. Analiza zasobów w procesie formułowania strategii**

Źródło: B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Uniwersytet M. Kopernika, Toruń 2001, s. 182.

Zdaniem B. Godziszewskiego przestrzeganie opisanej procedury formułowania strategii daje możliwość nie tylko identyfikacji najlepszych dla przedsiębiorstwa obszarów działania, ale również zajęcia w ich obrębie korzystnej pozycji, chronionej przez mechanizm izolacji, którego skuteczność zależy od charakterystyki zasobów decydujących o realizowanej strategii.

Interesującą koncepcję dostosowania strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów proponuje M. Romanowska<sup>100</sup>. Wyodrębnia ona cztery modelowe strategie zasobowe przedsiębiorstw, nazywając je odpowiednio: strategią „chłopca na posyłki”, strategią „architekta biznesu”, strategią „władcy skarbów” oraz strategią „bogatego dyletanta”. Kryterium wyróżnienia jest własność zasobów oraz umiejętność zarządzania zasobami (rysunek 6).

<sup>100</sup> M. Romanowska, *Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, op.cit., s. 91–96.

Własność zasobów	obce	Chłopiec na posyłki	Architekt biznesu
	własne	Bogaty dyletant	Władca skarbów
		mała	duża
Umiejętność zarządzania zasobami			

**Rysunek 6. Modelowe strategie zasobowe przedsiębiorstw**

Źródło: M. Romanowska, *Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2006, s. 93.

Mianem „bogatego dyletanta” określane jest przedsiębiorstwo mające własne zasoby, ale nieumiejące nimi zarządzać, w rezultacie czego niechronione i źle zarządzane zasoby z czasem przestają być cenne, wyjątkowe i ulegają erozji. Co gorsze, zasilają konkurentów lub przedsiębiorstwa z sąsiednich ogniw ścieżki ekonomicznej bez właściwej rekompensaty dla ich właściciela. Przedsiębiorstwo ponosi wszystkie koszty utrzymania i powiększania zasobów, nie rekompensując ich wzrostem sprzedaży i zysków, gdyż jego pozycja konkurencyjna stale się pogarsza. Rezultatem takiej sytuacji jest kryzys i likwidacja firmy lub jej przejęcie.

„Władca skarbów” to przedsiębiorstwo, które nie tylko jest właścicielem cennych i strategicznych zasobów, ale potrafi je przekształcić w kluczowe kompetencje w wyniku odpowiedniego nimi zarządzania. Wyjątkowe kompetencje są podstawą strategii rozwoju i konkurencji. Kluczem do sukcesu jest nie tyle rozmiar zasobów, ile ich prawidłowa struktura, ochrona oraz zdolność do pomnażania. „Władca skarbów” realizuje najczęściej strategię przywództwa jakościowego. Takie przedsiębiorstwa dla wykorzystania zasobów chętnie dywersyfikują się branżowo lub integrują pionowo. Dysponując kapitałem, chętnie kupują inne firmy i ich cenne zasoby. Wyjątkowe zasoby są skłonne sprzedawać w formie licencji, w ten sposób zasilając się finansowo.

„Chłopiec na posyłki” to typ przedsiębiorstwa niedysponującego strategicznymi zasobami i niemającego umiejętności zarządzania nimi, ale rekompensującego te braki gotowością współpracy z przedsiębiorstwami, które posiadają te zasoby lub umiejętności zarządzania. Chętnie zawiera alianse lub współuczestniczy w różnych projektach prowadzonych przez te przedsiębiorstwa. Ze względu na słabą pozycję konkurencyjną godzi się na realizowanie nawet mało opłacalnych zadań i wypełnianie nisz nieatrakcyjnych dla partnerów. Przedsiębiorstwa tej kategorii są akceptowane przez innych uczestników sieci ze względu na swą uległość, elastyczność i małe wymagania. Strategia „chłopca

na posyłki” nie prowadzi do sukcesu rynkowego i finansowego, ale pozwala na przetrwanie przedsiębiorstwom, które nie miały szans na zgromadzenie cennych zasobów lub nauczenie się zarządzania cudzymi zasobami. Są to typowe płotki obsługujące „architektów biznesu”, „władców skarbów” lub żerujące na „bogatyh dyletantach”.

Mianem „architekta biznesu” określa się przedsiębiorstwo niemające wprawdzie własnych zasobów strategicznych, ale dysponujące wysoko rozwiniętą umiejętnością korzystania z cudzych zasobów i zarządzania nimi. Przedsiębiorstwo tego typu potrafi korzystać z zasobów zarówno swoich konkurentów, jak i swoich dostawców i nabywców. Zawierając alianse z konkurentami, szczególnie o charakterze technologicznym, takie przedsiębiorstwa mogą szybko i tanio opracować i skomercjalizować nowe rozwiązania. Od swoich dostawców i nabywców przejmują prestiż i reputację. Cały czas uczą się od lepszych partnerów, zawierając z nimi szereg aliansów, w tym o zasięgu międzynarodowym. Tworzą korporacje sieciowe, korzystając z umiejętności integracji różnych podmiotów i zarządzania złożonymi projektami gospodarczymi.

Zdaniem M. Romanowskiej źródłem trwałego sukcesu przedsiębiorstwa nie jest posiadanie zasobów, ale umiejętność zarządzania nimi. Można bowiem odnieść sukces nie posiadając zasobów („architekt biznesu”), ale nie można odnieść sukcesu, nie posiadając umiejętności zarządzania zasobami, nawet gdy te zasoby są obfite („bogaty dyletant”). Oczywiście, posiadanie własnych zasobów i umiejętność nimi zarządzanie daje równocześnie bezpieczeństwo działania i wysoki poziom konkurencyjności. Z tego względu jest to strategia najbardziej efektywna.

Proces formułowania strategii oparty na zasobach przedsiębiorstwa może przyjmować dwie perspektywy: planistyczną i ewolucyjną. Przyjęcie perspektywy planistycznej przy formułowaniu strategii opartej na zasobach oznacza realizację podejścia planistyczno-zasobowego; przyjęcie perspektywy ewolucyjnej oznacza przyjęcie podejścia ewolucyjno-zasobowego. Szczegółową analizę porównawczą tych dwóch podejść do budowy strategii prezentują B. Nogalski i J. Rybicki<sup>101</sup>.

Podejście planistyczno-zasobowe ma charakter statyczny. Opiera się na wielokryteriowej analizie posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów i służy projektowaniu potencjału strategicznego przedsiębiorstwa w określonym horyzoncie czasu. Zestawianie ze sobą zasobów i ich konfigurowanie jest realizowane z punktu widzenia celów, jakie przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć w danym horyzoncie czasu. Przyjęcie perspektywy planistyczno-zasobowej pozwala nie tylko na inwentaryzację zasobów, ale także na poprawienie posiadanych zasobów poprzez określenie warunków pozyskania nowych i rozwój starych zasobów, będących w dyspozycji przedsiębiorstwa. Poznanie cech i jakości posiadanych zasobów (potencjału) tworzy warunki do określenia wśród nich tych, które można uznać za zasoby wyróżniające (kluczowe). Stanowią one w tej perspektywie podstawę przewagi konkurencyjnej i reprodukcyjnej.

---

<sup>101</sup> B. Nogalski, J. Rybicki, *Budowanie przewagi konkurencyjnej na zasobach przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, op.cit., s. 97–109.

Istotą perspektywy planistyczno-zasobowej jest skoncentrowanie uwagi osób odpowiadających za strategię przedsiębiorstwa na wyróżniających zasobach oraz na zastanowieniu się, jak dobrać do nich zestaw możliwości rozwojowych i wzajemnie uzupełniających się aktywów, które pozwolą sprzedać zdolności wytwórcze przedsiębiorstwa. Omawiana perspektywa polega na dopasowaniu wewnętrznych możliwości przedsiębiorstwa opartych na wyróżniających je zasobach do środowiska zewnętrznego. W tym podejściu wykorzystuje się techniki analityczne, które pozwalają lepiej zrozumieć procesy dopasowania pomiędzy środowiskiem zewnętrznym a zasobami przedsiębiorstwa, co wpływa na jego pozycję na rynku obecnym i potencjalnym.

Podejście ewolucyjno-zasobowe do budowy strategii można scharakteryzować za pomocą następujących założeń i wytycznych:

- Przedsiębiorstwo powinno bazować na tym, co robi najlepiej i jednocześnie poszukiwać możliwości wykorzystania tych umiejętności.
- Wyjątkowe umiejętności i zasoby zdobywa się na drodze ewolucyjnej. Dotyczy to w szczególności kluczowych kompetencji opartych na kapitale intelektualnym i doświadczeniu.
- Wyjątkowe zasoby pozwalają na wykorzystanie strategii wyłaniających się. Pozwalają na elastyczność organizacji, a elastyczność jest warunkiem koniecznym do wykorzystania niespodziewanych szans. Jednocześnie elastyczność może być źródłem przewagi konkurencyjnej.
- Przedsiębiorstwo nie może dopuścić do sytuacji, by sukcesy z przeszłości stały się balastem utrudniającym przyszły rozwój firmy. Droga dojścia do sukcesu nie powinna być ślepo powielana w innych warunkach działania, gdyż staje się rutyną utrudniającą rozwój nowych umiejętności. Wpływa to na erozję dotychczasowej przewagi konkurencyjnej.
- Przedsiębiorstwo powinno budować długookresowe relacje z otoczeniem, by w ten sposób ograniczyć ryzyko rynkowe.
- Przedsiębiorstwo powinno się koncentrować na dotychczasowej przewadze konkurencyjnej i wykorzystywać ją na dotychczasowych rynkach i w ramach dotychczasowych produktów, które można dzięki rzadkim zasobom modyfikować lub rozwijać w wyjątkowy na tle konkurencji sposób.

Zestawienie cech obu podejść do budowania strategii prezentuje tabela 6.

Niezależnie od przyjętego podejścia, implikacje nurtu zasobowego dla zagadnień formułowania strategii przedsiębiorstwa można podsumować w następujący sposób<sup>102</sup>:

1. Podejście zasobowe daje przedsiębiorstwom pewną potencjalną przewagę informacyjną, proponując łączenie w procesie określania strategii analizy wewnętrznych aktywów i zewnętrznych uwarunkowań.

<sup>102</sup> J. Skalik, E. Głuszek, *Podejście zasobowe w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie strategiczne. Badania i koncepcje*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2002, s. 44–45; J. Lichtarski, *Znaczenie szkoły zasobowej dla nauki o przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, op.cit., s. 25–39.



2. Podejście zasobowe, uzupełnia klasyczną analizę SWOT o dodatkowe narzędzia w postaci testowania zasobów pod względem ich rynkowej oceny.
3. Nurt zasobowy pozwala wyodrębnić z wiązki zasobów kontrolowanych przez firmę te naprawdę wartościowe z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej. Zaleca ich ochronę i rozwój, jako stanowiących podstawę skutecznej strategii.
4. Szkoła zasobowa zmienia logikę budowania strategii, twierdząc, że wybory strategiczne menedżerów są determinowane przez posiadane aktywa. To zasoby określają możliwe produkty, a nie odwrotnie.
5. Strategia w podejściu zasobowym jest stałym procesem budowania i doskonalenia zasobów oraz umiejętnego wykorzystywania ich w pojawiających się okazjach rynkowych, ma więc charakter planistyczno-ewolucyjno-zasobowy.
6. Horyzont czasowy strategii w koncepcji zasobowej ulega znacznemu wydłużeniu, gdyż wielu wartościowych zasobów i umiejętności nie da się zbudować w krótkim okresie.

**Tabela 6. Analiza porównawcza dwóch podejść do budowy strategii**

Aspekt analizy	Podejście planistyczno-zasobowe	Podejście ewolucyjno-zasobowe
Rozwój zasobów	planowy	inkrementalny/ewolucyjny
Stosunek do ryzyka	mała skłonność do ryzyka i eksperymentów	duża skłonność do ryzyka i eksperymentów
Elastyczność działania	brak lub ograniczona	możliwa w każdych warunkach
Strategia	ściśle określona	określona fragmentarycznie
Implementacja strategii	ściśle zaprogramowana	oparta na procesie uczenia się
Stosunek do nagłych szans rynkowych	często pomijane lub postrzegane jako mało atrakcyjne	koncentrowanie się na wykorzystaniu pojawiających się szans

Źródło: B. Nogalski, R. Rybicki, *Budowanie przewagi konkurencyjnej na zasobach przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2006, s. 99.

Zasobowa szkoła myślenia strategicznego w umiejętny sposób łączy wątki wszystkich poprzednich szkół i niweluje częściowo istniejące pomiędzy nimi podziały. Ze szkołami planistyczną i pozycyjną łączy ją założenie, że budowa strategii wymaga jasnych wyborów menedżerskich na poziomie korporacji. Naczelna kadra kierownicza staje się odpowiedzialna za koncepcję firmy, za stworzenie jasnej wizji przyszłości. Jednocześnie szkoła zasobów głosi, podobnie jak szkoła ewolucyjna, że realizacja strategii nie ma charakteru tylko planowanego. Wdrażanie odbywa się krok po kroku, stopniowo, w miarę jak w firmie powstają istotne zasoby i nabierają strategicznego znaczenia.

## **4. Ocena dotychczasowych szkół myślenia strategicznego – w poszukiwaniu nowego paradygmatu zarządzania strategicznego**

Zaprezentowane szkoły myślenia strategicznego można sobie przeciwstawiać lub próbować poszukiwać w nich trwałych wartości dla rozwoju teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Pierwsze podejście prowadzi jedynie do uwypuklenia istniejących między nimi różnic, co z punktu widzenia wartości aplikacyjnej zarządzania strategicznego jest mało istotne. Bardziej racjonalnym postępowaniem jest poszukiwanie takich elementów dorobku poszczególnych szkół, które do dziś nie straciły na aktualności, stając się podstawą myślenia strategicznego.

Zasługą szkoły planistycznej jest przede wszystkim wyrobienie przekonania o konieczności profesjonalnego podejścia do budowy planu strategicznego, uwzględnianie zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych czynników wpływających na strategię oraz uświadomienie naczelnemu kierownictwu przedsiębiorstwa osobistej odpowiedzialności za tworzenie i realizację strategii.

Szkoła ewolucyjna jako pierwsza zwróciła uwagę na dwie kwestie: niezauważany wcześniej problem kulturowych i społecznych uwarunkowań strategii (przedstawiając strategię jako proces rozwiązywania konfliktu interesów różnych uczestników) oraz wewnętrzną zdolność organizacji do podejmowania dobrych decyzji na skutek zdolności ludzi do uczenia się i poprawiania swoich wyborów.

Z kolei szkoła pozycyjna wyposażała menedżerów w proste modele oraz narzędzia analizy strategicznej i planowania strategicznego. Zaproponowała także odmienną logikę budowania strategii na poziomie sektora i na poziomie zdywersyfikowanej firmy, co pozwoliło uporządkować zarządzanie strategiczne bardzo złożonych organizacji.

Natomiast szkoła zasobowa, koncentrując uwagę na zasobach, najbardziej przybliżyła zarządzanie strategiczne do ekonomii. Jej pomysł patrzenia na kwestię konkurencyjności przedsiębiorstwa przez pryzmat rzadkości, struktury i cenności zasobów dał zupełnie nową możliwość analizy konkurencyjności i budowania modeli dobrych strategii.

Można śmiało stwierdzić, że każda z zaprezentowanych szkół myślenia strategicznego ma swój trwały wkład do rozwoju teorii i praktyki zarządzania strategicznego, czego potwierdzeniem mogą być wyniki badań opinii menedżerów amerykańskich na temat przydatności teorii zarządzania dla praktyki gospodarczej<sup>103</sup>. Za najbardziej przydatne koncepcje zarządzania strategicznego badani menedżerowie uznali: macierz McKinseya, analizę pięciu sił Portera, model LCAD, analizę SWOT, macierz BCG, strategię bazowe Portera, teorie interesariuszy, koncepcję 7S. Koncepcje te, mimo że pochodzą z różnych

---

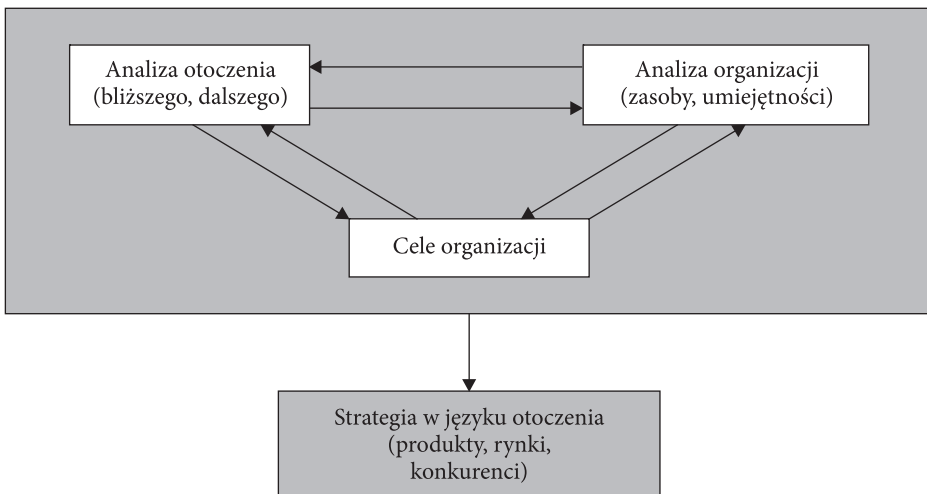
<sup>103</sup> M. Romanowska, *Trwałe wartości zarządzania strategicznego*, w: *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2007, s. 57–62.

nurtów i szkół zarządzania strategicznego, mają wspólny mianownik. Jest nim prostota i łatwość zastosowania do zrozumienia i modelowania rzeczywistości.

Z dzisiejszej perspektywy najmniejszy wpływ na teorię i praktykę zarządzania strategicznego miała szkoła ewolucyjna. Jej model strategii wyłaniającej się nie zdobył zbyt wielkiego poparcia wśród menedżerów. Służy ona raczej do opisu *ex post* strategii firm, które odniosły sukces.

Natomiast największy wpływ na rozwój teorii zarządzania strategicznego, zwłaszcza w kontekście zjawiska narastającej niepewności, miało podejście zasobowe, szczególnie w ujęciu ewolucyjnym. Podejście to, w przeciwieństwie do szkoły planistycznej i pozycyjnej, z góry zakłada dużą niepewność otoczenia i ułomność metod jego przewidywania, a w szczególności istnienie wysokich barier informacyjnych oraz znacznych kosztów ich przewyżnienia. Poszukuje możliwości rozwoju przedsiębiorstwa w czynnikach wewnętrznych. W myśl tego podejścia źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej są zasoby i kompetencje – nie samo ich posiadanie, lecz przede wszystkim umiejętności zarządzania nimi<sup>104</sup>.

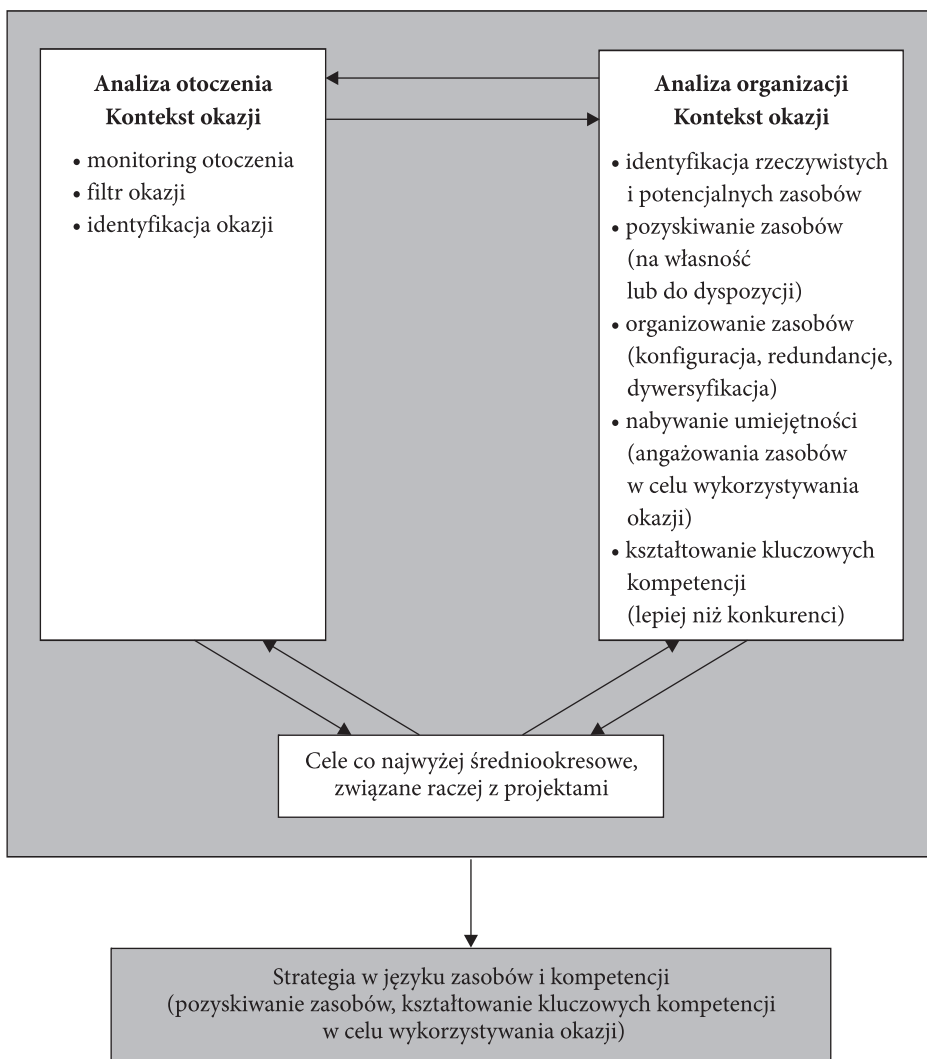
Należy podkreślić, że podejście zasobowe podlega ciągłej ewolucji. W ujęciu klasycznym nurtu zasobowego dopasowanie w triadzie „otoczenie–organizacja–cele” nie zawierało kontekstu okazji. Ukazuje to rysunek 7.



**Rysunek 7. Klasyczne ujęcie nurtu zasobowego**

Źródło: R. Krupski, *Kierunki rozwoju ujęcia zasobowego zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, op.cit., s. 55.

<sup>104</sup> M. Romanowska, *Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, op.cit., s. 93–94.



**Rysunek 8. Zmodyfikowane ujęcie nurtu zasobowego w kontekście okazji**

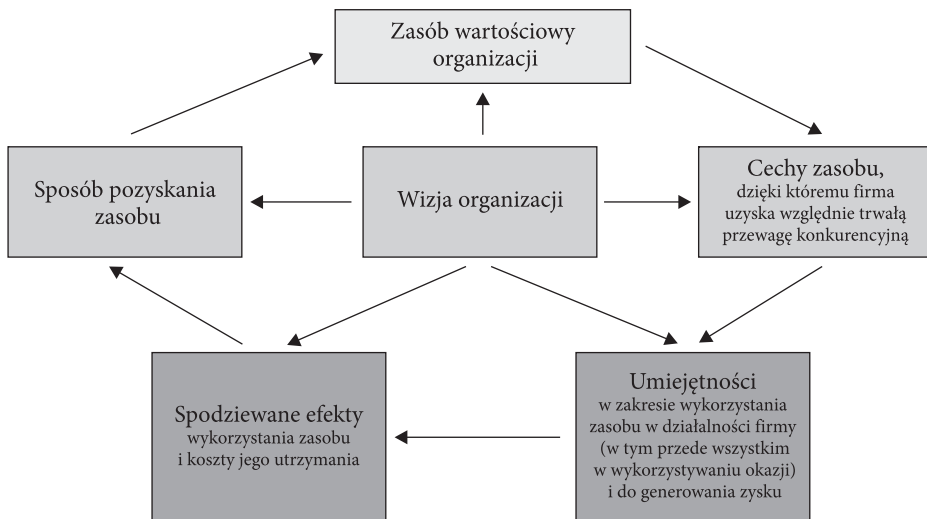
Źródło: ibidem, s. 59.

W ujęciu zmodyfikowanym kontekst okazji stanowi priorytet w triadzie „otoczenie–organizacja–cele” w podejściu zasobowym. Zdaniem R. Krupskiego dalszy rozwój ujęcia zasobowego podążać będzie bowiem w kierunku wykorzystywania okazji w procesie formułowania strategii<sup>105</sup>. Na podstawie prowadzonych przez siebie badań autor ten doszedł do dwóch istotnych wniosków: pierwszy z nich dotyczył roli okazji w rozwoju badanych podmiotów, drugi zaś determinant elastyczności polskich przedsiębiorstw. W połowie

<sup>105</sup> R. Krupski, *Kierunki rozwoju ujęcia zasobowego zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, op.cit., s. 57–58.

badanych firm rozwój miał charakter nieplanowany i opierał się na umiejętnym wykorzystaniu nadarzających się okazji; o poziomie elastyczności badanych podmiotów decydował przede wszystkim dostęp do własnych (i obcych) zasobów. Według R. Krupskiego konsekwencją tych ustaleń jest konieczność formułowania strategii w kategoriach zasobów i kompetencji z uwzględnieniem wykorzystywania okazji. Model wzajemnego dopasowania triady „otoczenie–organizacja–cele” z uwzględnieniem wykorzystywania okazji prezentuje rysunek 8.

W myśl tego modelu strategia przedsiębiorstwa to nic innego, jak zdefiniowane (*ex ante*) pomysły dotyczące przede wszystkim innowacji wartości, zdefiniowane (*ex ante*) okazje, które trzeba wykorzystać, oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, które trzeba tworzyć ze względu na szanse i zagrożenia<sup>106</sup>. W tym ujęciu tworzenie strategii polega na przyjęciu przez przedsiębiorstwo własnego rozumienia okazji, które trzeba wykorzystać. Brak natomiast jakichkolwiek elementów tradycyjnych ujęć produktowo-rynkowych. Firma buduje swoją przyszłość wyłącznie na podstawie zasobów, a jej konkretna działalność w danym okresie wynika z wykorzystywania konkretnej okazji. Koncepcję strategii organizacji w języku zasobów, zaproponowaną przez R. Krupskiego, prezentuje rysunek 9.



**Rysunek 9. Koncepcja strategii w języku zasobów według R. Krupskiego**

Źródło: R. Krupski, *Operacjonalizacja strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym otoczeniu*, w: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, red. K. Zimniewicz, AE, Poznań 2006, s. 282.

<sup>106</sup> R. Krupski, *Zarządzanie bez celów strategicznych*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1054, Wrocław 2004, s. 31–39; *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 71.

Coraz większa presja na wykorzystanie okazji w procesie formułowania strategii znajduje odzwierciedlenie także w innych współcześnie pojawiających się nurtach zarządzania strategicznego. Przykładem może być koncepcja tworzenia strategii przedsiębiorstwa zaproponowana przez nurt zwany szkołą opcji realnych oraz koncepcja zaproponowana przez tzw. szkołę prostych reguł, nazywaną też szkołą prostych zasad.

Szkoła opcji realnych zakłada, że w warunkach niepewności można budować racjonalne strategie mające postać zbioru realnych opcji. Opcja realna oznacza prawo, a nie obowiązek, podjęcia w przyszłości danego przedsięwzięcia w sytuacji zmniejszającej się niepewności otoczenia<sup>107</sup>. Zmiana decyzji na skutek pozyskania nowych, istotnych informacji pozwala skutecznie ograniczyć ryzyko. Opcje realne mogą dotyczyć: kwestii wejścia na nowy rynek, prawa do nabycia lub sprzedaży części aktywów, utworzenia aliansu itp.

Logika opcji realnych opiera się na przestrzeganiu następujących zasad:

- w warunkach dużej niepewności należy utrzymywać najniższy poziom kosztów, dopiero istotne zmniejszenie poziomu niepewności powinno skłaniać do dokonania większych inwestycji;
- do rozwoju należy podchodzić w sposób etapowy, inwestować należy sekwencyjnie;
- należy podążać za szansami mającymi największy potencjał rozwojowy, przezwyciężając tendencje inercyjne;
- przedsięwzięcia należy projektować wokół kluczowych kamieni milowych, co pozwoli na wykorzystanie cennych umiejętności, technologii i zdolności w różnych częściach przedsiębiorstwa, nawet w sytuacji porażki;
- przedsięwzięcia należy oceniać w sposób zdyscyplinowany i rygorystyczny;
- należy utrzymać taki podział pomiędzy przedsięwzięciami, aby ryzyko nie było skorelowane<sup>108</sup>.

W myśl nurtu opcji realnych podejmowane przez przedsiębiorstwo przedsięwzięcia są dzielone na poszczególne sekwencje działań, z których każde należy traktować jako opcję na kontynuację przedsięwzięcia lub jego zaniechanie. Takie podejście pozwala na przekształcenie trudnych sytuacji początkowych (nieokreślonych) w sytuacje prostsze oraz spojrzenie na dany problem strategiczny z wielu różnych perspektyw. Opcja jest więc swego rodzaju ubezpieczeniem przedsiębiorstwa na wypadek strategicznych niepewności<sup>109</sup>.

Mimo że nurt opcji realnych w dużym stopniu uwzględnia kwestię niepewności otoczenia, jego praktyczne zastosowanie jest ciągle znikome. Przyczyny takiego stanu rzeczy są dwie: po pierwsze – słaba znajomość wśród decydentów niezbędnego instru-

---

<sup>107</sup> K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 176.

<sup>108</sup> M. Bratnicki, A. Austin, *Celowość zastosowania koncepcji opcji realnych w działalności przedsiębiorczej*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Celowość, skuteczność, efektywność*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, AE, Wrocław 2006, s. 231–232.

<sup>109</sup> W. Rudny, *Elastyczność decyzyjna a wartość strategii konkurencyjnych*, Zeszyty Naukowe AE w Katowicach nr 37, Katowice 2006, s. 60–65.

mentarium matematycznego w postaci technik analizy drzewa decyzyjnego, analizy funkcji użyteczności, algorytmów genetycznych itp.; po drugie – ciągle narastająca złożoność, zmienność i dynamika zjawisk zachodzących w otoczeniu<sup>110</sup>. W tej sytuacji ciekawą propozycją budowania strategii z wykorzystaniem przelotnych okazji w otoczeniu firmy może się okazać nowy nurt w zarządzaniu strategicznym, określany mianem szkoły prostych zasad.

W myśl szkoły prostych zasad przedsiębiorstwo zamiast unikać niepewności w otoczeniu powinno się w niej zanurzać<sup>111</sup>. Zamiast obierania określonej pozycji czy wykorzystywania posiadanych kompetencji powinno wybrać kilka kluczowych procesów strategicznych, umieszczając je w miejscu, gdzie nurt okazji jest największy. Wreszcie, zamiast reagować na złożoność otoczenia za pomocą wymyślnych i skomplikowanych strategii powinno opracować zestaw poręcznych, prostych zasad czy reguł postępowania.

Proste zasady działania mogą dotyczyć różnych obszarów problemowych, tworzących pięć typów funkcjonalnych:

- zasady „jak” – określające kluczowe właściwości systemu funkcjonowania procesu, odpowiadające na pytanie „co czyni nasz proces wyjątkowym?”,
- zasady ograniczające – pozwalające menedżerom skoncentrować się na najlepszych okazjach do wykorzystania,
- zasady priorytetowe – umożliwiające ustalenie hierarchii akceptowanych okazji,
- zasady czasowe – pozwalające na synchronizację działań wobec pojawiających się okazji,
- zasady wyjścia – ułatwiające decyzję o wycofaniu się z przestarzałych okazji<sup>112</sup>.

Strategia jako system prostych zasad zakłada podążanie za niepewnością w celu wygrania przyszłości. To wymaga poszerzenia przestrzeni rynkowej i przekraczania istniejących granic branżowych. Jest to możliwe dzięki tworzeniu i przechwytywaniu nowego popytu.

Ideę prostych zasad, na tle podejścia pozycyjnego i zasobowego do tworzenia strategii przedsiębiorstwa, prezentuje tabela 7.

Z powyższych rozważań wynika, że podejście do problematyki niepewności, a także kwestia uwzględniania w strategii pojawiających się okazji ewaluowały wraz z pojawianiem się i rozwojem kolejnych szkół zarządzania strategicznego. Najniższą tolerancją wobec niepewności i ryzyka charakteryzuje się szkoła planistyczna. Zakłada ona, że przedsiębiorstwo w sposób świadomy i racjonalny kształtuje swoją przyszłość. Budowa strategii jest racjonalnym procesem decyzyjnym, który polega na formalnej analizie otoczenia i wewnętrznego potencjału firmy oraz budowaniu na tej podstawie planów strategicznych. Podstawą analityczną budowy planów strategicznych jest model SWOT,

<sup>110</sup> K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 195.

<sup>111</sup> K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategia jako zbiór prostych reguł*, w: *Doskonalenie strategii*, Helion, Gliwice 2006, s. 136–138.

<sup>112</sup> K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategy as simple rule*, „Harvard Business Review”, January 2001, vol. 79, no. 1.

czyli analiza szans i zagrożeń w otoczeniu oraz sił i słabości firmy. Także szkoła pozycyjna ma charakter normatywny i racjonalistyczny, przez co pozostawia nieco z boku problem zjawiska niepewności. Projektuje strategię na podstawie przeszłych i aktualnych zachowań, zapominając o przyszłości. Raczej kodyfikuje przeszłość, aniżeli poszukuje atrakcyjnej dla organizacji przyszłości<sup>113</sup>.

**Tabela 7. Trzy podejścia do budowy strategii**

Aspekt analizy	Podejście pozycyjne	Podejście zasobowe	Podejście oparte na prostych zasadach
Logika strategiczna	zdobycie i utrzymanie trwałej pozycji rynkowej	wykorzystanie zasobów dzięki zastosowaniu dźwigni	poszukiwanie i wykorzystywanie okazji
Kroki strategiczne	identyfikacja atrakcyjnej branży, zajmowanie pozycji obronnej, fortyfikacja obronna	wykreowanie wizji, tworzenie zasobów, kluczowych kompetencji, eksploatacja zasobów	podjęcie walki konkurencyjnej, identyfikacja okazji, wykorzystywanie okazji, innowacyjność i ciągłe zmiany
Strategiczne pytanie	gdzie powinniśmy być?	kim powinniśmy być?	jak powinniśmy działać?
Źródło przewagi konkurencyjnej	wyjątkowa i wartościowa pozycja na rynku oraz bariery mobilności	wyjątkowe, wartościowe oraz trudne do powielania zasoby	kluczowe procesy oraz proste zasady
Trwałość przewagi konkurencyjnej	długotrwała	długotrwała	nieprzewidywalna
Cel strategiczny	rentowność	długoterminowa dominacja	zrównoważony wzrost
Kluczowy czynnik sukcesu	trafione inwestycje	zastosowanie dźwigni kluczowych kompetencji	umiejętne wykorzystywanie pojawiających się okazji
Struktura korporacji	portfel biznesów	portfel kluczowych kompetencji	portfel okazji
Poziom strategiczny	poziom biznesu	poziom korporacji	poziom korporacji i poziom biznesu
Ryzyko	trudno jest zmieniać pozycję tak szybko, jak zmieniają się rynki	trudno jest tworzyć nowe zasoby tak szybko, jak zmieniają się rynki	zbyt mały krytycyzm w ocenie pojawiających się okazji
Sprawdza się na rynkach...	powoli zmieniających się, dobrze ustrukturyzowanych	zmieniających się umiarkowanie, dobrze ustrukturyzowanych	gwałtownie się zmieniających, chaotycznych

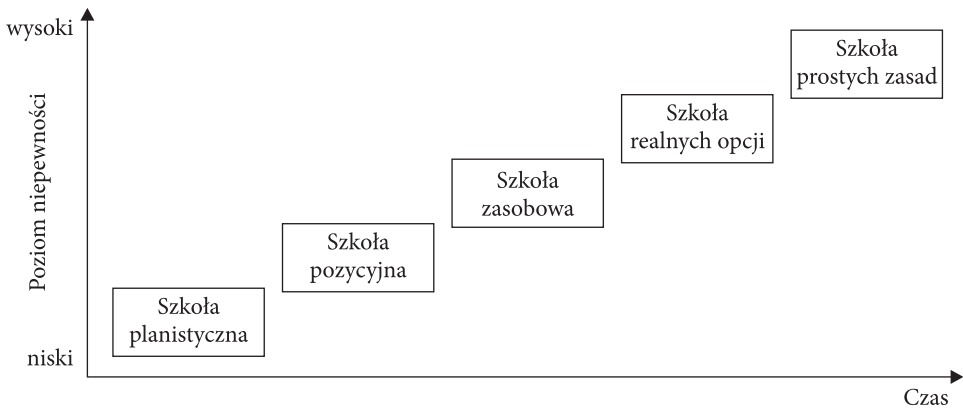
Źródło: opracowanie własne na podstawie: K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategy as simple rule*, „Harvard Business Review”, January 2001, vol. 79, no. 1; B. de Wit, R. Meyer, *Strategy: Process, Content, Context*, International Thomson Business Press, London 1998, s. 47.

<sup>113</sup> J. Rokita, *Organizacja ucząca się*, AE, Katowice 2003, s. 19.



Odmienny punkt widzenia w odniesieniu do niepewności otoczenia prezentuje szkoła zasobowa, która z góry zakłada dużą niepewność otoczenia i ułomność metod jego przewidywania. Szczególnie podejście ewolucyjno-zasobowe do budowy strategii wykazuje znaczny dynamizm, przejawiający się w dużej skłonności do ryzyka i eksperymentowania oraz koncentracji na wykorzystaniu wszelkich okazji i szans pojawiających się w otoczeniu.

Jeszcze wyraźniej kwestia zarządzania niepewnością otoczenia pojawia się w szkole opcji realnych oraz szkole prostych zasad. W myśl nurtu opcji realnych podejmowane przez przedsiębiorstwo przedsięwzięcia są dzielone na poszczególne sekwencje działań, z których każde należy traktować jako opcję na kontynuację przedsięwzięcia lub jego zaniechanie. Zgodnie z ideą szkoły prostych zasad przedsiębiorstwo zamiast reagować na złożoność otoczenia za pomocą wymyślnych i skomplikowanych strategii powinno opracować zestaw poręcznych, prostych zasad i reguł postępowania. Ze względu na prostotę konstrukcji ostatnia ze szkół wydaje się najbardziej przekonująca dla praktyków. Ewolucję szkół zarządzania strategicznego w kontekście postrzegania niepewności prezentuje rysunek 10.



**Rysunek 10. Ewolucja szkół zarządzania strategicznego w kontekście postrzegania niepewności**

Źródło: opracowanie własne.

Klasyczne podejścia do zarządzania strategicznego opierają się na tradycyjnym paradygmacie zarządzania, zgodnie z którym celem strategicznym przedsiębiorstwa jest tworzenie bogactwa dla właścicieli przedsiębiorstwa, mierzonego wskaźnikiem zysku. Przedsiębiorstwo postrzegane jest jako system, w którym dominują zasoby materialne, a strategia przedsiębiorstwa rozumiana jest jako zbiór wzorców i struktury celów oraz zachowań. Klasyczne podejście posługuje się powierzchownymi metodami analizy obserwowanych w otoczeniu zjawisk, które sprawdzają się jedynie w warunkach niskiej niepewności.

Wysoka niepewność otoczenia wymaga zmiany paradygmatu zarządzania strategicznego. W myśl nowego paradygmatu organizacja nie powinna być postrzegana jako system, lecz jako „pole” procesów aktywności ludzi<sup>114</sup>. Orientacja „polowa” (zdarzeniowa) uznaje, że społeczeństwa, w tym organizacje, są nieustannie zmieniane, jako pole pełne zdarzeń społecznych. W polu tym zbiorowości i jednostki ludzkie podejmują wobec siebie nawzajem kulturowo wymuszone i strukturalnie ukierunkowane działania. W toku tego procesu same modyfikują i wytwarzają grupy, struktury społeczne i kulturę, stanowiące z kolei kontekst dla przyszłych działań. Organizacja w tym ujęciu nie „istnieje”, lecz ciągle na nowo „staje się”.

Nowy paradygmat zakłada także inną lokalizację genezy zmian organizacyjnych. W tradycyjnym paradygmacie przyczyna zmian organizacyjnych umiejscawiana była w otoczeniu, ściślej w relacji organizacja–otoczenie. Nowe ujęcie zakłada, że co prawda organizacje posiadają otoczenie, ale ich relacje z otoczeniem są zdeterminowane wewnętrznie, co zgodne jest z tzw. autopoietyczną teorią wiedzy organizacji<sup>115</sup>. W myśl tej teorii organizacja, aby trwać i rozwijać się, powinna budować procesy poznawcze nie tyle jako procesy uczenia się, jako procesy nabywania informacji o otoczeniu i ich przetrwaniu, ile jako procesy warunkujące właśnie powstanie i odtwarzanie wiedzy. W nowym paradygmacie strategia jest efektem konstruowania otoczenia w procesach budowy wiedzy organizacyjnej rokującej nowe perspektywy rozwoju i użyteczności. Porównanie najważniejszych cech nowego i tradycyjnego paradygmatu zarządzania strategicznego prezentuje tabela 8.

**Tabela 8. Nowy paradygmat zarządzania strategicznego**

Cechy	Tradycyjny paradygmat zarządzania strategicznego	Nowy paradygmat zarządzania strategicznego
Istota organizowania przedsiębiorstwa (cele strategiczne przedsiębiorstwa)	Tworzenie bogactwa dla właścicieli przedsiębiorstwa, mierzonego wskaźnikiem zysku.	Dostarczanie wartości dla różnych interesariuszy (nie tylko właścicieli), np. klientów, pracowników, dostawców, społeczności lokalnej, pośredników.
Tożsamość przedsiębiorstwa (jego postrzeganie)	Przedsiębiorstwo postrzegane jest jako konkurencyjny podmiot dążący do uzyskania przewagi konkurencyjnej w stosunku do innych.	Przedsiębiorstwo postrzegane jest jako element ciągle rozbudowującej się, złożonej sieci organizacji (ekosystemu biznesowego).
Atrybuty wyróżniające przedsiębiorstwo	Podstawą wyróżniającą przedsiębiorstwo jest ilościowa struktura zasobów materialnych oraz sposób jej doskonalenia (kapitał, siła robocza, ziemia i inne aktywa stałe).	Podstawą wyróżniającą przedsiębiorstwo jest poziom i struktura zasobów niematerialnych, jego kapitał intelektualny.

<sup>114</sup> „Polową” orientację społeczeństwa sformułował P. Sztompka w pracy: *Socjologia. Analiza społeczna*, Znak, Kraków 2002, s. 527.

<sup>115</sup> Jako pierwsi zwrócili na to uwagę dwaj chilijscy uczeni: H. Maturana i F. Varela, publikując *Autopoiesis and Cognition. The Realization of the Living*, Reidl, London 1989; podejście takie widoczne jest także m.in. w pracy: G. Morgan, *Obrazy organizacji*, WN PWN, Warszawa 1997, s. 275.

Cechy	Tradycyjny paradygmat zarządzania strategicznego	Nowy paradygmat zarządzania strategicznego
Źródła sukcesu	Zaplanowana i zorganizowana struktura procesów pracy, innowacyjność menedżerów, nowe kombinacje zasobów materialnych.	Procesy samoorganizowania się wiedzy organizacyjnej w przedsiębiorstwie i w jego systemie, tworzącym sieć.
Konstrukcja metodologiczna procesu strategicznego	Proces o charakterze planistycznym, analitycznym, formułowany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, obejmujący następujące fazy: <ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza strategiczna otoczenia i potencjału przedsiębiorstwa,</li> <li>• wybór strategii rozwoju, konkurencji i strategii funkcjonalnych,</li> <li>• wdrożenie i doskonalenie strategii.</li> </ul>	Proces o charakterze holistycznym, dynamicznym, społecznym i kulturowym, stale podlegający procesom uczenia się, obejmujący: <ul style="list-style-type: none"> <li>• opis przedsiębiorstwa w kategorii zbioru procesów, sieci powiązań,</li> <li>• organizację zasobów dla osiągnięcia zróżnicowanych celów określonych interesariuszy,</li> <li>• zmianę kulturową (autopoietyczną).</li> </ul> Przy wyborze racjonalnych strategii należy równocześnie uwzględniać funkcjonowanie różnych modeli finansowych i innych w przedsiębiorstwie sieciowym oraz potrzeby i kryteria etyczne uczestników sieci.
Postrzeganie i rozumienie strategii przedsiębiorstwa	Strategia jako zbiór wzorców i struktury celów oraz zachowań przedsiębiorstwa.	Strategia to ciąg następujących po sobie działań przedsiębiorstwa sieciowego; ciąg zachowań ocenianych w stosunku do oczekiwań różnych interesariuszy przedsiębiorstwa w jego ekosystemie biznesowym; strategia wyłaniająca się w ciągu zachowań przedsiębiorstwa, zapewniająca jego rozwój. Determinantą rozwoju przedsiębiorstwa jest poziom i potencjał kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa sieciowego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Stachowicz, *W kierunku nowego paradygmatu nauk zarządzania*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 26, Politechnika Śląska, Gliwice 2005, s. 6.

Zaprezentowana koncepcja nowego paradygmatu zarządzania strategicznego redefiniuje zarówno istotę organizowania przedsiębiorstwa, jego tożsamość, podejście do procesu strategicznego, jak i rozumienie samej strategii.

Zgodnie z nowym paradygmatem strategia nie powinna być postrzegana jako efekt decyzji menedżerskich podejmowanych w procesie poznawania i rozwiązywania problemów relacji otoczenie–organizacja, lecz jako efekt kreowania otoczenia w procesach budowy wiedzy organizacyjnej. Oznacza to odejście od strategii adaptacji na rzecz strategii wyłaniającej się (samorzutnej). Charakterystykę strategii wyłaniającej się prezentuje tabela 9.

**Tabela 9. Charakterystyka strategii wyłaniającej się**

Parametr	Opis
Punkt nacisku	samorzutność ponad rozmyślność
Rodzaj strategii	kształtowana stopniowo
Sposób formułowania	odkrywanie
Postrzeżenie przyszłości	częściowo nieznana i nieprzewidywalna
Podejście do przyszłości	odwlekanie długoterminowych zobowiązań, zachowanie elastyczności
Proces formułowania	myślenie przeplata się z działaniem
Podejmowanie decyzji	rozproszone
Klucz do podejmowania decyzji	eksperymentowanie i jednoczesne podejmowanie rozmaitych inicjatyw
Najważniejszy aspekt wdrażania	uczenie się (rozwój organizacyjny)
Zmiana strategiczna	wymaga rozległych przeobrażeń kulturowych i poznawczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 107.

W najbardziej elastycznym wydaniu strategia może obejmować wyłącznie kształtowanie zasobów, ich profilu, składników i proporcji. Jeśli dodatkowo zaakceptujemy założenie, że w warunkach tak wielkiej turbulencji otoczenia (wręcz jego chaosu) najistotniejszą kategorią zasobów staje się wiedza, strategia przedsiębiorstwa przyjmuje postać strategii wiedzy.

Nowe podejście do zarządzania strategicznego wyraźnie narusza klasyczną symetrię 10 podstawowych paradoksów w obszarze zarządzania, o których piszą B. de Wit i R. Mayer<sup>116</sup>. Dotychczas pojęcie paradoksu oznaczało sytuację, w której dwa pozornie sprzeczne lub nawet wzajemnie się wykluczające fakty okazują się prawdziwe. Obecnie ta sytuacja ulega zmianie. Coraz częściej można mówić o przechylaniu się szali w kierunku jednego ze stanowisk w ramach niektórych tematów. Zestaw tematów, paradoksów i perspektyw w obszarze strategii, wraz z autorskim komentarzem na temat rozstrzygnięć niektórych paradoksów (w tabeli zaznaczone pogrubionym drukiem), prezentuje tabela 10.

W nowym podejściu do zarządzania strategia przedsiębiorstwa oparta jest na kreatywnym myśleniu, a jej formułowanie odbywa się w sposób samorzutny. Podstawą jej tworzenia nie jest adaptacja do otoczenia, lecz przeciwnie – kreacja rynków i klientów. Używając nazewnictwa, które zaproponowali W. Chan Kim i R. Mauborgne<sup>117</sup>, strategia przedsiębiorstwa zmierza w kierunku strategii „błękitnego oceanu”. Jej podstawą jest innowacja wartości. Jest to nowy sposób myślenia o strategii i jej realizacji, w konsekwencji czego stworzony zostaje „błękitny ocean” i można uciec konkurencji<sup>118</sup>. Innowacja wartości sprzeciwia się dogmatowi, że firmy mogą tworzyć albo większą wartość dla

<sup>116</sup> B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 33.

<sup>117</sup> W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 17– 44.

<sup>118</sup> „Błękitny ocean” jest określany jako niewykorzystana przestrzeń rynkowa, kreowanie popytu i szansa na zyskowy wzrost i jest przeciwstawiany „czerwonemu oceanowi”.

swoich klientów, ponosząc większe koszty, albo rozsądną wartość przy niskich kosztach. Polega ona na jednoczesnym dążeniu do wyjątkowości i do niskich kosztów. Zestawienie cech strategii „błękitnego oceanu” z cechami strategii „czerwonego oceanu”, będącej jej zaprzeczeniem, prezentuje tabela 11.

**Tabela 10. Tematy, paradoksy i perspektywy w obszarze strategii**

Tematy	Paradoksy	Perspektywy
Myślenie strategiczne	logika kontra <b>kreatywność</b>	rozumowanie racjonalne kontra <b>rozumowanie twórcze</b>
Formowanie strategii	rozmyślność kontra <b>samorzutność</b>	planowanie strategiczne kontra <b>strategiczna stopniowość</b>
Zmiana strategii	rewolucja kontra ewolucja	odnowa skokowa kontra odnowa stopniowa
Strategia na poziomie obszaru działania	rynkony kontra <b>zasoby</b>	egzogeniczność kontra <b>endogeniczność</b>
Strategia na poziomie korporacji	<b>refleks</b> kontra synergia	<b>organizacja portfelowa</b> kontra organizacja zintegrowana
Strategia na poziomie sieci	rywalizacja kontra <b>współpraca</b>	organizacja osobna kontra <b>organizacja uwikłana</b>
Kontekst branżowy	podporządkowanie (podporządkowanie się otoczeniu) kontra <b>wolny wybór (kreacja otoczenia)</b>	dynamika branżowa kontra <b>przywództwo branżowe</b>
Kontekst organizacyjny	kontrola kontra <b>chaos</b>	przywództwo organizacyjne kontra <b>dynamika organizacyjna (luz organizacyjny)</b>
Kontekst międzynarodowy	globalizacja kontra regionalizacja	globalna konwergencja kontra międzynarodowa różnorodność
Cel istnienia organizacji	zyskowość kontra odpowiedzialność	wartość dla akcjonariuszy kontra wartość dla interesariuszy

Źródło: ibidem oraz własne przemyślenia co do przewagi poszczególnych podejść.

**Tabela 11. Porównanie strategii „błękitnego oceanu” i strategii „czerwonego oceanu”**

Strategia czerwonego oceanu	Strategia błękitnego oceanu
Konkurowanie w istniejącej przestrzeni rynkowej	Tworzenie wolnej przestrzeni rynkowej
Zwalczanie konkurencji	Konkurencja przestaje być istotna
Wykorzystanie istniejącego popytu	Tworzenie i przechwytywanie nowego popytu
Konieczność znajdowania kompromisu między wartością a kosztem	Przełamanie przymusu kompromisu między wartością a kosztem
Uporządkowanie całego systemu działań firmy zgodnie z jej strategicznym wyborem między wyjątkowością a niskimi kosztami	Uporządkowanie całego systemu działań firmy zgodnie z jej dążeniem do wyjątkowości i niskich kosztów

Źródło: W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 38.

Sposób postrzegania strategii firmy jako strategii „błękitnego oceanu” jest jeszcze mało upowszechniony, wymaga bowiem zmiany całej filozofii i dla wielu podmiotów jest trudny do zaakceptowania. Jednak porównując efektywność obu strategii („błękitnego oceanu” i „czerwonego oceanu”), można domniemywać, że w przyszłości stanie się ona dominującym myśleniem. Przemawiają za tym wyniki ekonomiczne firm, które już teraz obrały tę strategię. Badania w tym zakresie prowadzili W. Chan Kim i R. Mauborgne<sup>119</sup>. Co prawda, spośród przebadanych przez nich 108 firm jedynie 14% było ukierunkowanych na tworzenie „błękitnego oceanu”, a pozostałe 86% reprezentowało „czerwony ocean”, jednak efektywność tych pierwszych była imponująca. Wygenerowały one 38% całkowitych przychodów i aż 61% całkowitych zysków.

Zaprezentowana koncepcja strategii „błękitnego oceanu” w czystej postaci jest realizowana na niewielką skalę, jednak pewne zmiany myślenia w większości firm już nastąpiły. Większość podmiotów uznaje bowiem przesłanie endogeniczności w tworzeniu strategii. W myśl tego przesłania głównymi atrybutami wyróżniającymi przedsiębiorstwo są: struktura, poziom i konfiguracja zasobów, w tym zasobów niematerialnych, a w szczególności zasobów wiedzy. Typologii zasobów przedsiębiorstwa, charakterystyce zasobów wiedzy oraz genezie i istocie kapitału intelektualnego, jako szczególnej ich kategorii, poświęcony jest następny rozdział pracy. Zawiera on dodatkowo stanowisko autorki na temat roli kapitału intelektualnego w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

---

<sup>119</sup> W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, op.cit., s. 22–23.

## Rozdział II

# KAPITAŁ INTELEKTUALNY JAKO SZCZEGÓLNA KATEGORIA ZASOBÓW PRZEDSIĘBIORSTWA

## 1. Typologia zasobów przedsiębiorstwa. Pojęcie zasobów strategicznych i kompetencji przedsiębiorstwa

Zasobami firmy nazywane są wszystkie jej aktywa, zdolności, umiejętności, procesy organizacyjne, atrybuty, informacje, wiedza itd., kontrolowane przez przedsiębiorstwo, pozwalające mu konceptualizować i stosować strategię podnoszące sprawność i efektywność<sup>120</sup>. To samo eksponują inne definicje zasobów przedsiębiorstwa, według których są to:

- czynniki kontrolowane przez przedsiębiorstwo, używane dla rozwijania i wprowadzania swoich strategii<sup>121</sup>,
- wszystko to, co można traktować jako silne strony i/lub słabości przedsiębiorstwa<sup>122</sup>,
- wszystko to, co pozostaje w dyspozycji przedsiębiorstwa, a może wpływać na jego funkcjonowanie<sup>123</sup>,
- wszystko to, co organizacja posiada lub wie i co umożliwia jej stworzenie oraz wdrożenie strategii poprawiającej wyniki ekonomiczne<sup>124</sup>,
- wszystko to, co jest w dyspozycji przedsiębiorstwa i co może ono wykorzystać w swojej działalności<sup>125</sup>,
- wszystko to, co jest w posiadaniu przedsiębiorstwa lub jest przez nie kontrolowane, a co mu daje możliwość skutecznej i efektywnej działalności, dzięki której powstaje oferta przedsiębiorstwa mająca wartość na określonych rynkach czy ich segmentach<sup>126</sup>.

---

<sup>120</sup> R. Daft, *Organization Theory and Design*, West, New York 1983, za: J.B. Barney, *Gaining and Sustained Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1997, s. 143.

<sup>121</sup> Ch. Oliver, *Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-based Views*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, s. 700.

<sup>122</sup> B. Wernerfeld, *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5, s. 171–180.

<sup>123</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 103.

<sup>124</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 139.

<sup>125</sup> M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 292.

<sup>126</sup> B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, Uniwersytet M. Kopernika, Toruń 2001, s. 75.

Tradycyjne podejście do zasobów przedsiębiorstwa, charakterystyczne dla ekonomii klasycznej, wyróżniało jedynie dwie podstawowe ich kategorie: kapitał i pracę. Przez pojęcie kapitału rozumiano wszelkie elementy majątku przedsiębiorstwa mające fizyczną postać. Zasób pracy to pracownicy wraz ze swoimi kwalifikacjami i umiejętnościami. Ten podział zasobów zakładał homogeniczne traktowanie zasobów przedsiębiorstwa, pozbawione wewnętrznej struktury. Rozwój zasobowej szkoły myślenia strategicznego i badań nad wpływem zasobów na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa zasadniczo zmienił podejście do tych kwestii. Współczesne postrzeganie zasobów przedsiębiorstwa wskazuje na dużo bardziej zróżnicowany ich charakter. Konsekwencją niejednorodności zasobów jest duża liczba ich podziałów i typologii.

Klasyk teorii zasobowej, J.B. Barney, wyróżnia cztery kategorie zasobów, nazywając je kapitałami przedsiębiorstw<sup>127</sup>:

- kapitał finansowy, czyli aktualnie posiadane przez przedsiębiorstwo środki pieniężne oraz wszelkie możliwości ich obecnego i przyszłego pozyskania,
- kapitał fizyczny, czyli materialne elementy majątku przedsiębiorstwa wraz z ich wykorzystaniem i zastosowaniem, a także lokalizacja przedsiębiorstwa i posiadane sieci informatyczne,
- kapitał ludzki, na który składają się umiejętności, doświadczenie, potencjał intelektualny oraz cechy osobowości pracowników przedsiębiorstwa,
- kapitał organizacyjny, przejawiający się w formalnej i nieformalnej strukturze organizacyjnej, procesach planowania, wewnętrznych systemach regulacyjnych, wizerunku firmy, kulturze organizacyjnej, stylu zarządzania, a także relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Równie znaną typologią zasobów jest propozycja Ch. Hofera i D. Schendela<sup>128</sup>. Wyróżniają oni nie cztery, a pięć kategorii zasobów:

- zasoby materialne (ziemia, budynki, maszyny i urządzenia, materiały i surowce itp.),
- zasoby finansowe (kapitał, środki pieniężne, linie kredytowe, wartość giełdowa spółki itp.),
- zasoby ludzkie (pracownicy i ich kwalifikacje, personel funkcjonalny i sztabowy, kierownicy, *top management*),
- zasoby technologiczne (elastyczność produkcji, umiejętność tworzenia produktów wysokiej jakości, umiejętność osiągnięcia wysokiej wydajności i niskich kosztów, reputacja serwisu, szybkość przedstawiania się i reakcji na zmiany rynkowe),
- zasoby organizacyjne (systemy informacyjne, kontrolne, szkoleniowe, kultura organizacyjna itp.).

W niektórych systematyzacjach zasobów przedsiębiorstwa oprócz wspomnianych kategorii wydziela się jeszcze inne samodzielne ich grupy. Na przykład S.D. Hunt

<sup>127</sup> J.B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1997, s. 143–144.

<sup>128</sup> Ch.W. Hofer, D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St. Paul, Minn. 1978, s. 145–148.



i R.M. Morgan jako odrębne traktują zasoby informacyjne, zasoby prawne, dotyczące własności wartości intelektualnych oraz tzw. zasoby relacyjne, czyli relacje z dostawcami i odbiorcami<sup>129</sup>.

Ciekawą propozycją typologii zasobów przedsiębiorstwa jest ich podział na dwie zasadnicze grupy: zasoby materialne (widzialne) oraz zasoby niematerialne (niewidzialne), zaproponowany przez B. de Wita i R. Meyera<sup>130</sup>. Do pierwszej z nich autorzy zaliczają zasoby, które mają formę rzeczową lub znajdują odzwierciedlenie w zapisie dokumentacyjnym firmy. Są to zatem: wszystkie jej zasoby fizyczne i finansowe, będące aktualnie w posiadaniu przedsiębiorstwa, pracownicy, postrzegani jako zbiór osób, oraz niektóre elementy kapitału organizacyjnego, jak np. formalna struktura organizacyjna.

Drugą kategorię zasobów, nazywanych zasobami niewidzialnymi, tworzą pozostałe elementy zasobów, które nie mają jasno określonej formy i nie znajdują odzwierciedlenia w ewidencji przedsiębiorstwa. Autorzy zaliczają do nich:

- zasoby relacyjne, dzielone dalej na powiązania (z dostawcami, klientami, innymi elementami otoczenia) oraz reputację, której głównym wyznacznikiem jest zakres i zasięg świadomości marki wśród innych uczestników rynku,
- kompetencje, dzielone dalej na wiedzę, zdolności, postawy.

Podział zasobów na materialne i niematerialne stanowi punkt wyjścia wielu klasyfikacji zasobów. Przykładem może być systematyzacja zaproponowana przez B. Godziszewskiego<sup>131</sup> (rysunek 11).

Do zasobów materialnych (widzialnych) B. Godziszewski zalicza: grunty, budynki, maszyny i urządzenia, pieniądze (gotówkę i walory o wysokiej płynności). Zasoby niematerialne (niewidzialne) tworzone są przez trzy podgrupy:

- zasoby relacyjne (czyli relacje z dostawcami, relacje z klientami, pozostałe relacje z otoczeniem oraz reputacja i świadomość marki),
- umiejętności (na które składają się: wiedza, zdolności innowacyjne w zakresie produktów i procesów oraz zdolności integracyjne),
- zasoby w postaci nastawienia i kultury wewnętrznej.

Podobną, choć bardziej ustrukturalizowaną, systematyzację zasobów proponuje M.J. Stankiewicz<sup>132</sup>. Należy jednak zaznaczyć, że autor ten ogranicza swoje rozważania do zasobów przedsiębiorstwa zaliczanych do potencjału konkurencyjności. Twierdzi, że ogólne pojęcie zasobów przedsiębiorstwa nie jest tożsame z pojęciem potencjału konkurencyjności. Jego zdaniem zasobami jest wszystko to, co pozostaje w dyspozycji

---

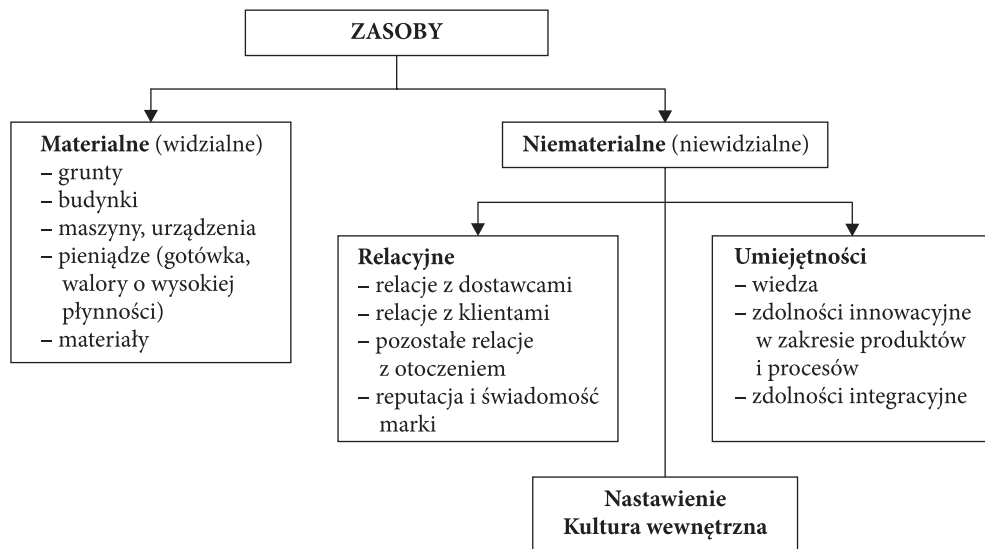
<sup>129</sup> S.D. Hunt, R.M. Morgan, *The comparative advantage theory of competition*, „Journal of Marketing”, April 1995, vol. 59, s. 6.

<sup>130</sup> B. de Wit, R. Meyer, *Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective*, International Thomson Business Press, London 1998, s. 336.

<sup>131</sup> B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, Uniwersytet M. Kopernika, Toruń 2001, s. 75.

<sup>132</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 103–109.

przedsiębiorstwa, a może wpływać na jego funkcjonowanie. Natomiast potencjałem konkurencyjnym są te zasoby, którymi przedsiębiorstwo powinno dysponować, aby móc wykorzystać je dla budowania, utrzymania i umacniania swojej konkurencyjności<sup>133</sup>.



**Rysunek 11. Typologia zasobów przedsiębiorstwa według B. Godziszewskiego**

Źródło: B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, Uniwersytet M. Kopernika, Toruń 2001, s. 75.

W konkretnych przypadkach relacje między zasobami przedsiębiorstwa a jego potencjałem konkurencyjności dotyczą zasobów faktycznie będących w dyspozycji danego przedsiębiorstwa i mogą przybrać jedną z następujących postaci:

- zasoby są większe od potencjału konkurencyjności, co oznacza, że przedsiębiorstwo nie jest w stanie efektywnie wykorzystać części swych zasobów do kreowania konkurencyjności,
- zasoby są równe potencjałowi konkurencyjności, co świadczy o tym, że przedsiębiorstwo dysponuje takimi zasobami i w takiej ilości, jakie są potrzebne do konkurowania,
- zasoby są mniejsze od potencjału konkurencyjności, co wskazuje na dysponowanie mniejszymi zasobami w sensie ilościowym i jakościowym, niż jest to konieczne do skutecznego konkurowania.

Biorąc pod uwagę powyższe relacje, M.J. Stankiewicz całość zasobów przedsiębiorstwa zaliczanych do potencjału konkurencyjności dzieli na dwie grupy: zasoby materialne i zasoby niematerialne. W ramach zasobów materialnych wyróżnia trzy podgrupy:

<sup>133</sup> Ibidem, s. 103.

- rzeczowy majątek trwały (grunty, budynki i budowle, maszyny i urządzenia, środki transportu, lokalizacja, wyposażenie i oprzyrządowanie *e-commerce*),
- finanse (udziały i akcje, wyemitowane obligacje, papiery wartościowe, uzyskane pożyczki i kredyty, środki pieniężne, weksle itp.),
- zapasy (materiały i surowce, półprodukty i produkcja w toku, komponenty do montażu).

Z kolei w ramach grupy zasobów niematerialnych M.J. Stankiewicz wyróżnia pięć podgrup:

- relacje, będące odzwierciedleniem stosunków wewnątrzorganizacyjnych (np. relacje interpersonalne pracowników, relacje pomiędzy pionami i funkcjami itp.) oraz jego powiązań z otoczeniem (z dostawcami, klientami, władzami, instytucjami, związkami zawodowymi itp., a także reputacja),
- kompetencje, na które składają się: wiedza (wiedza pracowników i menedżerów, *know-how*, technologie, bazy danych, patenty, procedury itp.), doświadczenie poszczególnych pracowników i firmy jako całości wynikające z dotychczasowych działań oraz zdolności, rozumiane jako umiejętności postępowania właściwego dla sprawy, najbardziej pożądanego w danej sytuacji (w tym również umiejętności zdobywania wiedzy, myślenia strategicznego, zdolności przywódcze i osobowościowe, wyobraźnia i intuicja),
- systemy funkcjonalne, bez ich materialnego wyposażenia, czyli wewnętrznie powiązane układy czynności i działań intelektualnych wykonywanych w ramach określonych funkcji i nakierowanych na osiągnięcie odpowiednich dla funkcji efektów (systemy zarządzania całym przedsiębiorstwem, systemy zarządzania poszczególnymi jego funkcjami, systemy zarządzania wiedzą, systemy zapewnienia jakości itp.),
- postawy, wynikające z istniejącej w przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej, a odzwierciedlające się w nastawieniach, skłonnościach, wartościach i normach, kulturze technicznej, pracy itp.,
- możliwości, rozumiane jako graniczne uwarunkowania wykorzystania i alokacji innych zasobów (dostępność zasobów, układ władz w przedsiębiorstwie; możliwości zastosowania posiadanych zasobów).

Schemat systematyzacji zasobów według M.J. Stankiewicza prezentuje rysunek 12.

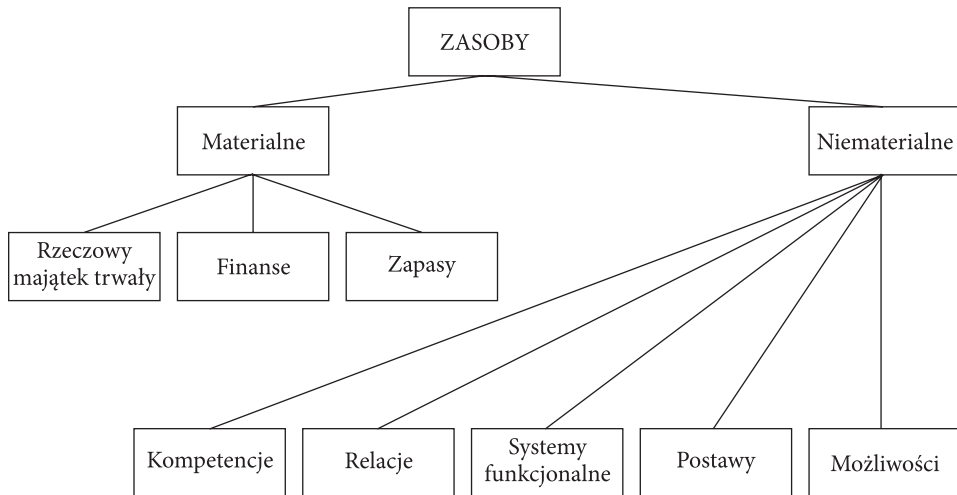
Oprócz zaprezentowanych dotychczas typologii w literaturze przedmiotu można znaleźć szereg dalszych klasyfikacji zasobów przedsiębiorstwa, opartych na innych kryteriach.

Ze względu na możliwość (lub jej brak) wejścia w posiadanie zasobów w drodze ich zakupu są one dzielone na:

- zasoby będące przedmiotem obrotu, a więc możliwe do kupienia,
- zasoby niebędące z natury przedmiotem obrotu<sup>134</sup>.

---

<sup>134</sup>I. Dierickx, K. Cool, *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, „Management Science” 1989, vol. 35, no. 12, s. 1506; J.B. Barney, *Asset stocks and sustained competitive advantage: A comment*, „Management Science” 1989, vol. 35, no. 12, s. 1511–1512.



**Rysunek 12. Ogólna systematyzacja zasobów przedsiębiorstwa**

Źródło: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 105.

Zasoby pierwszego rodzaju przedsiębiorstwo może w każdej chwili kupić, o ile ich potrzebuje i ma na nie środki. W przypadku drugiej kategorii przedsiębiorstwo musi samodzielnie budować zasoby w drodze żmudnej i czasochłonnej pracy. Należy przy tym zaznaczyć, że dana kategoria zasobów, która ze swej natury jest „kupowalna”, może w pewnych okolicznościach być nie do nabycia. I odwrotnie, zasoby z natury „niekupowalne” mogą być w określonej sytuacji nabyte przez przedsiębiorstwo w ramach przejęcia w całości innego podmiotu. Zwraca na to uwagę m.in. M.J. Stankiewicz<sup>135</sup>.

Ze względu na możliwość substytucji zasobów, a konkretnie możliwość uzyskania efektów, jakie przynosi zastąpienie jednych zasobów drugimi, są one dzielone na:

- zasoby łatwe do substytucji,
- zasoby trudne lub w danym czasie niemożliwe do substytucji<sup>136</sup>.

Łatwiejsze do substytucji są zasoby, które mogą być przedmiotem obrotu. Zasoby niepodlegające obrotowi handlowemu są przeważnie w krótkim czasie niesubstytuowalne lub możliwe do zastąpienia jedynie w minimalnym zakresie.

Kolejnym kryterium porządkującym zasoby może być stopień ich złożoności. Zgodnie z nim wyróżnia się:

- zasoby elementarne, do których należą poszczególne składniki materialne, indywidualne kompetencje, postawy, możliwości, interakcje, procedury itp.,

<sup>135</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, op.cit., s. 109–110.

<sup>136</sup> J.B. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, s. 99–120.

- zasoby wyższego poziomu, takie jak systemy, kompetencje firmy, zdolność firmy do uczenia się, kultura organizacyjna itp.,
- zasoby najwyższego poziomu, w postaci np. reputacji firmy<sup>137</sup>.  
Inna propozycja klasyfikacji zasobów firmy to ich podział na:
- zasoby, które są w posiadaniu przedsiębiorstwa (w stosunku do których można definiować prawo własności),
- zasoby, które w myśl przepisów regulujących prawo własności nie są w posiadaniu przedsiębiorstwa (umiejętności, kompetencje), określane mianem zasobów czynnościowych<sup>138</sup>.

Najmniej odporne na substytucję są zasoby elementarne. Im wyższy ich poziom, a zatem i większa złożoność, tym mniejsze szanse na substytucję.

Innym kryterium systematyzującym ogół zasobów jest ich specyfika lub elastyczność. Zdaniem P. Ghemawata i P. del Sola<sup>139</sup> specyfikę lub elastyczność można rozpatrywać w dwóch wymiarach: w wymiarze powiązania z przedsiębiorstwem oraz w wymiarze sposobu wykorzystania. Punktem wyjścia przy określaniu zasobów pod względem ich powiązania z przedsiębiorstwem jest założenie, że przedsiębiorstwa mogą podchodzić do zasobów w dwojaki sposób:

- angażować się w budowanie własnymi siłami i sposobami zasobów oryginalnych, unikatowych, dostosowanych do charakterystyki przedsiębiorstwa, a przez to w sposób względnie trwały z nim związanych; powstałe w ten sposób zasoby są specyficzne dla przedsiębiorstwa;
- pozyskiwać zasoby z zewnątrz i obracać nimi, co w mniejszym stopniu wiąże przedsiębiorstwo z konkretnymi zasobami i pozwala na elastyczne kształtowanie relacji produkt–rynek; zasoby takie są elastyczne dla przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia drugiego wymiaru, jakim jest sposób wykorzystania zasobów, można je podzielić na:

- specyficzne ze względu na możliwości ich wykorzystania,
- elastyczne pod względem możliwości ich wykorzystania.

Uwzględniając oba powyższe wymiary rozpatrywania elastyczności lub specyfiki zasobów, P. Ghemawat i P. del Sol proponują podział zasobów na cztery modelowe odmiany (rysunek 13).

---

<sup>137</sup> K.R. Conner, *A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1, s. 144–145.

<sup>138</sup> R. Hall, *The strategic analysis of intangible resources*, „Strategic Management Journal” 1992, vol. 13, s. 135–144.

<sup>139</sup> P. Ghemawat, P. del Sol, *Commitment versus flexibility?*, „California Management Review” 1998, vol. 40, no. 4, s. 26–42.

	Zasoby elastyczne dla przedsiębiorstwa	Zasoby specyficzne dla przedsiębiorstwa
Zasoby wykorzystywane elastycznie	A	B
Zasoby wykorzystywane specyficznie	C	D

**Rysunek 13. Cztery modelowe odmiany zasobów**

Źródło: opracowanie na podstawie: P. Ghemawat, P. del Sol, *Commitment versus flexibility?*, „California Management Review” 1998, vol. 40, no. 4, s. 29.

Charakterystyka zasobów z poszczególnych pól jest następująca:

- Zasoby z pola A to zasoby elastyczne dla przedsiębiorstwa (łatwo można je wymienić na inne) i jednocześnie elastyczne pod względem sposobów możliwego ich wykorzystania. Typowym przykładem są zasoby finansowe oraz uniwersalne i będące przedmiotem obrotu maszyny. Posiadanie głównie tej kategorii zasobów z jednej strony umożliwia wysoką elastyczność działalności przedsiębiorstwa, z drugiej zaś strony grozi bardzo łatwym naśladowaniem przez konkurentów.
- Zasoby z pola B to zasoby specyficzne dla przedsiębiorstwa, ale możliwe do elastycznego wykorzystania. Przykładem mogą być: reputacja, większość stosunków z otoczeniem, postawy i niektóre możliwości. Posiadanie tych zasobów z punktu widzenia konkurencyjności jest najbardziej pożądane, ponieważ dają one podstawy do elastycznych zachowań, trudnych do naśladowania.
- Zasoby z pola C to zasoby elastyczne dla przedsiębiorstwa, ale specyficzne pod względem wykorzystania. Przykładem ich mogą być specjalistyczne maszyny i urządzenia będące czasowo w dyspozycji przedsiębiorstwa (np. wzięte w leasing).
- Zasoby z pola D to zasoby specyficzne dla przedsiębiorstwa i specjalnego (specyficznego) zastosowania. Jako przykład tej kategorii zasobów mogą posłużyć zbudowane przez przedsiębiorstwo i w nim funkcjonujące specjalistyczne wyposażenie lub specjalistyczne technologie, będące efektem pracy własnej jednostki B + R. Zasoby z pola D najmocniej usztywniają funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Dopóki istnieje

zapotrzebowanie na produkty wytworzone przy ich użyciu, dopóty mogą one stanowić istotny czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jednak gdy zapotrzebowanie spada, nie pozwalają one na przestawienie się przedsiębiorstwa na inną działalność.

Kryterium podziału zasobów może być także ich rzadkość. M.J. Stankiewicz<sup>140</sup> wyraźnie oddziela pojęcie rzadkości w sensie ogólnym od tzw. rzadkości szczególnej. Ta pierwsza rozumiana jest jako wynik stosunku popytu na dany zasób do jego podaży. Im jest on wyższy, tym rzadkość danego zasobu jest wyższa. Natomiast rzadkość szczególna, zdaniem autora, określana jest przez stosunek potrzeby posiadania danego zasobu przez przedsiębiorstwo do możliwości posiadania tego zasobu. Zasób niebędący rzadkim w sensie ogólnym może być zasobem rzadkim w sensie szczególnym (np. dostęp do źródeł finansowania).

Ogół zasobów przedsiębiorstwa można także pogrupować ze względu na kryterium ich zmian w wyniku wykorzystania w działaniach. Taki podział zasobów proponuje m.in. E. Mączyńska<sup>141</sup>. Autorka wyróżnia następujące grupy zasobów:

- zasoby zużywające się całkowicie w trakcie jednego cyklu działania (np. materiały, surowce, energia), wymagające ciągłego ponawiania nakładów na ich odtworzenie,
- zasoby zużywające się stopniowo w miarę zaangażowania w działaniach (np. maszyny, urządzenia), wymagające okresowego ponawiania nakładów odtworzeniowych,
- zasoby niepodlegające zużyciu zależnemu od zaangażowania w działaniach (np. zasoby zaliczane do systemów funkcjonalnych, takich jak system motywacji, zapewnienia jakości, szkoleń), wymagające przeważnie jednorazowych nakładów na ich utworzenie,
- zasoby nie tylko niezużywające się w wyniku udziału w działaniach, ale wręcz odwrotnie – rozwijające się poprzez działania (np. kompetencje, relacje, w tym reputacja, postawy); nakłady na ich utworzenie może cechować rosnąca stopa zwrotu.

Biorąc pod uwagę formalne podstawy wykorzystania zasobów przez przedsiębiorstwo, można je podzielić na: zasoby, które są w posiadaniu przedsiębiorstwa, czyli w stosunku do których można definiować prawa własności, oraz zasoby, które dotyczą umiejętności i kompetencji, a więc tego, co przedsiębiorstwo potrafi robić. Te ostatnie, zdaniem R. Halla, nie są w posiadaniu przedsiębiorstwa w rozumieniu przepisów regulujących prawo własności i można je nazwać zasobami czynnościowymi<sup>142</sup>.

Na podstawie tego samego kryterium (formalnej podstawy wykorzystania zasobów przez przedsiębiorstwo) M.J. Stankiewicz proponuje bardziej rozbudowaną kategoryzację zasobów:

- zasoby będące prawną własnością przedsiębiorstwa – własne zasoby materialne oraz zasoby niematerialne w tej części, którą można objąć prawami własności, takie jak:

<sup>140</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, op.cit., s. 114–115.

<sup>141</sup> E. Mączyńska, *Ekonomiczne następstwa płytkiej restrukturyzacji przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, Uniwersytet M. Kopernika, Toruń 2001, s. 307–308.

<sup>142</sup> R. Hall, *The strategic analysis of intangible resources*, op.cit.

marki, zastrzeżone znaki firmowe, patenty, wzory użytkowe, licencje, programy, bazy danych, prawa intelektualne, ale także zakupione usługi obce: opinie, ekspertyzy, audyty, wyniki badań, rozwiązania problemów i efekty działań konsultingowych itp.,

- zasoby wykorzystane i/lub kontrolowane przez przedsiębiorstwo, ale niekwalifikujące się do objęcia prawami własności odpowiednimi dla podmiotów gospodarczych, czyli większość pozostałych zasobów niematerialnych,
- zasoby wykorzystywane i/lub czasowo kontrolowane przez przedsiębiorstwo, lecz będące własnością innych podmiotów, czyli głównie dzierżawione lub użyczane zasoby materialne,
- zasoby obce, efekty działania których są wykorzystywane w działalności przedsiębiorstwa na podstawie formalnych jego powiązań z podmiotami posiadającymi i/lub kontrolującymi te zasoby, jak np. zasoby stanowiące własność partnera w aliansie lub własność w umowie franchisingu.

Należy zaznaczyć, że zasoby z grupy drugiej są trudne do kwantyfikacji. Próby oszacowania ich wartości obarczone są dużymi przybliżeniami, co z jednej strony może stanowić pewien mankament dla przedsiębiorstwa, ale z drugiej strony może być po części ich atutem, gdyż są one trudne do identyfikacji i kopiowania przez konkurentów.

Wszystkie zasoby można także analizować ze względu na posiadane znaczenie dla strategii przedsiębiorstwa, a w szczególności dla możliwości budowania jego przewagi konkurencyjnej. Na podstawie tego kryterium ogół zasobów dzielony jest na zasoby strategicznie wartościowe i pozostałe. Pierwsze z nich to takie, dzięki którym przedsiębiorstwo może budować swoją konkurencyjność rynkową, wykorzystując szanse płynące z otoczenia i jednocześnie przeciwdziałając zagrożeniom. Drugie, jako kategoria niemająca znaczenia w procesie tworzenia konkurencyjności wynikowej, są eliminowane z profilu zasobów firmy.

Twórcami pojęcia zasobów strategicznych są R. Amit i P.J.H. Schoemaker<sup>143</sup>. Zgodnie z ich opinią zasoby strategiczne to takie, które charakteryzują się następującymi cechami:

- umożliwiają kreowanie nowych idei oraz nowych źródeł wartości,
- są trudne do nabycia i sprzedaży,
- są trudne do kopiowania, specyficzne dla danego przedsiębiorstwa, czyli trudne do przetransferowania, rzadkie,
- są trwałe, trudne do zastąpienia,
- są wzajemnie komplementarne, dzięki czemu rozwój jednych sprzyja rozwojowi innych,
- są zgodne z przyszłymi strategicznymi czynnikami sukcesu sektora,
- kreują wartość dla udziałowców przedsiębiorstwa.

---

<sup>143</sup> R. Amit, P.J.H. Schoemaker, *The competitive dynamics of capabilities: developing strategic assets for multiple features*, w: *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, red. G.S. Day, D.J. Reibstein, R.E. Gunther, John Wiley & Sons, New York 1997, s. 372–376.



Zdaniem tych autorów strategiczne zasoby przedsiębiorstwa muszą być zbieżne ze strategicznymi czynnikami sektorowymi. Te ostatnie definiują oni jako ogół warunków, jakie przedsiębiorstwo musi spełnić, aby w danym sektorze uzyskać lepsze wyniki niż konkurenci. Autorzy podkreślają przy tym, że wartość zasobów strategicznych zmienia się w zależności od branży, a także podlega zmianom w czasie. Zasób strategiczny w danej branży i danym czasie nie musi być równie wartościowy w innej branży czy w innym czasie.

Według B. Godziszewskiego zasoby są wartościowe strategicznie, gdy umożliwiają wykorzystanie szans płynących z otoczenia i budowanie przewagi zasobowej leżącej u podstaw przewagi konkurencyjnej<sup>144</sup>. Dzięki nim przedsiębiorstwo może formułować swoje odpowiedzi na wyzwania zewnętrzne w postaci szans lub zagrożeń. Podobnie definiuje zasoby strategiczne J. Rokita<sup>145</sup>. Według niego zasoby strategiczne to takie, które umożliwiają osiągnięcie przez organizację szczególnej pozycji, dającej jej przewagę kosztową lub przewagę w zróżnicowaniu produktów. Strategiczną ważność różnych rodzajów zasobów prezentuje tabela 12.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że samo wyposażenie zasobowe przedsiębiorstwa nie wystarcza do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. D. Faulkner i C. Bowman słusznie twierdzą, że możliwość osiągania ponadprzeciętnych zysków wynika ze zdolności do lepszego niż konkurencja wykorzystania przez firmę pewnych podstawowych zasobów i umiejętności, a także z lepszego dostosowania tych umiejętności do kluczowych czynników sukcesu w danej branży<sup>146</sup>.

Niewątpliwie specjalnym zasobem przedsiębiorstwa są jego kompetencje. Problematykę kompetencji do literatury wprowadziła E. Penrose<sup>147</sup>, która w rozważaniach nad zasobami szczególnie podkreśla konieczność postrzegania ich nie tyle jako wyposażenia przedsiębiorstw, ile jako umiejętności wykorzystania owego wyposażenia w procesach produkcyjnych. Zasoby same w sobie nie mają znaczenia, istotne jest tylko to, co z nich wynika dla przedsiębiorstwa, a więc świadczone przez nie usługi, polegające na umiejętnym produkcyjnym ich wykorzystaniu, mogące przynosić wartość.

Popularne rozumienie kompetencji sprowadza je do zasadniczych charakterystyk osobowych, określanych motywami, cechami osobistymi, poziomem samooceny, rolami społecznymi, ogółem wiedzy posiadanej przez daną osobę itp. Oczywiście w rozważaniach o zasobach kompetencje poszczególnych pracowników stanowią jedynie małe cegiełki w budowaniu zasobów całego przedsiębiorstwa. Stąd potrzeba odróżnienia kompetencji jako cechy ludzi od kompetencji organizacji jako sumy, a nawet systemu kompetencji indywidualnych. Część autorów pojęcie kompetencji rozpatruje z perspektywy jednostki, a część z perspektywy całej organizacji. Kompetencje widziane z perspektywy jednostki obejmują wiedzę, umiejętności, wartości i standardy, motyw, etykę

<sup>144</sup> B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, op.cit., s. 63.

<sup>145</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne*, op.cit., s. 139.

<sup>146</sup> D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1996, s. 29.

<sup>147</sup> E. Penrose, *The Theory of the Firm*, John Wiley & Sons, New York 1958, s. 54–55.

pracy, entuzjazm oraz własny wizerunek<sup>148</sup>. Natomiast kompetencje organizacji stanowią swoisty zestaw procesów biznesowych, obejmujący cały łańcuch wartości przedsiębiorstwa i służący zaspokajaniu potrzeb klientów. Przejawiają się one w takim alokowaniu zasobów przedsiębiorstwa, które pozwala na skuteczne konkurowanie i uzyskiwanie rezultatów zapewniających sukces rynkowy<sup>149</sup>.

**Tabela 12. Strategiczna ważność różnych rodzajów zasobów**

Zasoby	Przykład	Są źródłem przewagi konkurencyjnej wówczas, gdy (przykłady):
Fizyczne	środki trwałe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umożliwiają osiągnięcie przewagi technologicznej</li> <li>• koszty ich pozyskania są znacząco niższe niż u konkurentów</li> </ul>
Finansowe	środki finansowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• są pozyskiwane na korzystniejszych warunkach niż u konkurentów</li> <li>• zarządzają się nimi w sposób umożliwiający uzyskanie wyższego zwrotu z ich zainwestowania i wysokiej płynności finansowej</li> </ul>
Ludzkie	pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mają wyższe kwalifikacje niż u konkurenta</li> <li>• można ich wykorzystać dla dobra organizacji</li> <li>• efektywność ich wykorzystania jest wyższa niż u konkurentów</li> </ul>
Intelektualne	bazy danych, patenty, zaplecze B + R, wiedza technologiczna, wiedza ukryta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bazy danych są większe niż u konkurentów</li> <li>• są możliwości ich wykorzystania</li> <li>• efektywność zaplecza B + R jest wyższa niż u konkurentów</li> </ul>
Reputacja	marka/nazwa używana na rynku, opinia klientów o firmie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• marka jest czynnikiem wpływającym na wysoki poziom sprzedaży</li> <li>• wysoka reputacja umożliwia stosowanie wyższych cen niż u konkurentów</li> <li>• reputacja wpływa na pozycję firmy na giełdach i na wzrost cen akcji</li> </ul>
Umiejętności	sposób wykorzystania wymienionych rodzajów zasobów w obrębie jednego biznesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• powstaje kombinacja wykorzystania zasobów cechująca się tym, że jest ona wyjątkowa, trudna do naśladowania lub substytucji i umożliwia osiągnięcie w długim przedziale czasu wyników ekonomicznych lepszych od konkurentów</li> </ul>
Kompetencje	sposób wykorzystania wymienionych zasobów w obrębie wszystkich biznesów	

Źródło: J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 142.

<sup>148</sup> J. Górska, *Ocena efektywności rozwoju kapitału ludzkiego*, w: *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003, s. 55.

<sup>149</sup> M. Rybak, *Budowanie potencjału konkurencyjności*, w: *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, op.cit., s. 15.

Niejednoznaczność definicji pojęcia kompetencji wynika także z faktu, iż wielu autorów nie odróżnia kompetencji od umiejętności i/lub zdolności, a ci, którzy nawet to czynią, przyjmują w tym zakresie różne podejścia. Poglądy, w których pojęcie kompetencji utożsamiane jest z umiejętnościami i/lub zdolnościami, reprezentują np. O. Nordhaug i K. Gronhaug<sup>150</sup>. Mianem kompetencji określają oni przydatną dla danej pracy wiedzę, umiejętności i zdolności.

Wśród zwolenników odróżnienia kompetencji od umiejętności i/lub zdolności również nie ma zgodności. Ogólnie można powiedzieć, że obowiązują dwa podejścia: jedno traktuje oba te pojęcia jako równoważne, ale nie równoznaczne, drugie zaś traktuje umiejętności jako jeden z elementów kompetencji. Zwolennikami pierwszego podejścia są m.in. R. Sanchez, A. Heene i H. Thomas, dla których kompetencje to dar do utrzymania skoordynowanej alokacji zasobów w sposób, który pomaga firmie osiągnąć jej cele, natomiast zdolności to powtarzalne modele działań, dotyczące wykorzystania zasobów dla kreowania produktów, ich wytwarzania i/lub oferowania na rynku<sup>151</sup>. W tym ujęciu kompetencje są czymś zbliżonym do tzw. konkurencyjnej inteligencji, czyli umiejętności tworzenia i wykorzystywania wiedzy i informacji dla skutecznego i efektywnego działania (konkurowania), zdolności zaś jawią się jako opanowanie pewnych algorytmów działania<sup>152</sup>.

Drugie ze wspomnianych podejść traktuje kompetencje jako całość złożoną m.in. z umiejętności i/lub zdolności. Podejście takie reprezentują np. B. de Wit i R. Meyer<sup>153</sup>. Według nich na kompetencje składają się trzy elementy:

- wiedza, dająca podstawy do tego, by wiedzieć, co, w jaki sposób, gdzie i kiedy realizować, jak działać i jak odczytywać i wykorzystywać sens informacji,
- zdolności, będące potencjałem organizacji potrzebnym do przeprowadzenia poszczególnych działań i łączenia ich w systemy działań,
- postawy, obejmujące ogół poglądów panujących wewnątrz organizacji.

Również M.J. Stankiewicz traktuje pojęcie zdolności jako jedną ze składowych kompetencji organizacji<sup>154</sup>. Uważa on, że kompetencje są specyficzną i kardynalną zarazem cechą przedsiębiorstwa oraz ludzi stanowiących jego kierownictwo i pracowników, a składającą się z wiedzy, doświadczenia oraz zdolności, rozumianych jako umiejętność postępowania właściwego dla sprawy, najbardziej pożądanego w danej sytuacji.

---

<sup>150</sup> O. Nordhaug, K. Gronhaug, *Competences as resources in firms*, „International Journal of Human Resources” 1994, vol. 5, no. 1, s. 89–103.

<sup>151</sup> R. Sanchez, A. Heene, H. Thomas, *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*, Elsevier, Oxford 1996, s. 9.

<sup>152</sup> Szerzej na ten temat zob. J.E. Prescott, *The evolution of competitive intelligence*, w: *Rethinking Strategic Management. Ways to Improve Competitive Performance*, red. D.E. Hussey, John Wiley & Sons, Chichester 1995, s. 71–88.

<sup>153</sup> B. de Wit, R. Meyer, *Strategy: Process, Content, Context*, op.cit., s. 337.

<sup>154</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, op.cit., s. 105–107.

Kończąc rozważania na temat trudności w zdefiniowaniu pojęcia kompetencji, warto jeszcze zaprezentować poglądy J. Rokity w tym zakresie<sup>155</sup>. Przyjmuje on stanowisko, zgodnie z którym:

- umiejętności i kompetencje są specyficznym zasobem przedsiębiorstwa,
- istnieje różnica między umiejętnościami i kompetencjami, choć łączy je fakt, iż obie kategorie tworzą zdolność organizacji do „robienia czegoś dobrze”,
- owa zdolność jest cechą odróżniającą je od innych zasobów przedsiębiorstwa.

Zdaniem J. Rokity umiejętności są tym, co organizacja „robi dobrze” w pewnym ograniczonym zakresie. Ten zakres odnosi się do konkretnych działań prowadzonych w ramach jakiegoś biznesu. Natomiast kompetencje, w przeciwieństwie do umiejętności, mają szerszy, korporacyjny kontekst. Charakteryzują to, co organizacja „robi dobrze” nie w jednym lub niektórych, lecz we wszystkich prowadzonych przez siebie biznesach. Kompetencje są więc rezultatem posiadania wielu różnych umiejętności, „robienia czegoś dobrze” w zakresie różnych działań i procesów. W myśl powyższych stwierdzeń organizacje traktowane całościowo mogą się cechować wieloma umiejętnościami, ale niewieloma kompetencjami. Wyjątkiem są korporacje działające tylko w jednym biznesie, w których umiejętności są zarazem kompetencjami.

Zaprezentowane dotychczas klasyfikacje i podziały zasobów przedsiębiorstwa wcale nie wyczerpują możliwości ich typologii. Natura i charakterystyka poszczególnych zasobów są na tyle różnorodne, że trudno sobie wyobrazić sytuację, w której każda z ich kategorii mogłaby być w sposób jednoznaczny zdefiniowana i przyporządkowana, czego przykładem mogły być rozważania na temat definiowania pojęcia kompetencji.

Niezależnie od przyjętej klasyfikacji, szczególną kategorią zasobów przedsiębiorstwa są zasoby wiedzy. Stanowią one sumę wiedzy pojedynczych pracowników oraz zespołów ludzi, którzy tworzą przedsiębiorstwo. Istotę zasobów wiedzy, ich definicję oraz cechy, jako specyficznego zasobu o charakterze niematerialnym, prezentuje kolejny punkt rozdziału.

## 2. Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa

Pojecie wiedzy jest trudne do zdefiniowania i zmierzenia. A. Koźmiński, zaliczając wiedzę do miękkich zasobów firmy, zauważa, że mamy tu do czynienia z zasobami tworzonymi z tkanki społecznej i ze społecznych relacji z otoczeniem. Dlatego też miękkie zasoby są niedookreślone, płynne i zmienne. Zmiany, którym podlegają, nie są w pełni przewidywalne i nie są przez nikogo, łącznie z kierownictwem firmy, w pełni kontrolowane<sup>156</sup>. Jednocześnie zasoby wiedzy powinny podlegać rygorom określoności, by mogły

<sup>155</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne*, op.cit., s. 141–148.

<sup>156</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 93.

być kategorią sterowalną, tzn. by mogły być identyfikowane pod względem lokalizacji w przedsiębiorstwie, odpowiednio wykorzystywane oraz transferowane.

Tradycyjne źródła encyklopedyczne nie ujmują pojęcia wiedzy na gruncie przedsiębiorstwa, tym bardziej nie definiują wiedzy w kategoriach niematerialnego zasobu przedsiębiorstwa. W tym rozumieniu pojęcie wiedzy pojawia się dopiero w opracowaniach dotyczących problematyki zarządzania wiedzą, kapitału intelektualnego, kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa oraz organizacji uczącej się, organizacji inteligentnej czy wirtualnej. Ale i tu brak jednolitości w definiowaniu pojęcia wiedzy. Oto przykłady najczęściej cytowanych definicji pojęcia wiedzy:

- Według M. Armstronga wiedza jest to informacja przedłożona do produktywnego użytku, indywidualna, często trudna do ogarnięcia i nieuchwytna<sup>157</sup>.
- Dla G. Probst, S. Rauba i K. Romharda wiedza to ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów. Obejmuje ona elementy teoretyczne, praktyczne, a zarazem ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania. Podstawą wiedzy są informacje i dane. Jednakże podstawową różnicą między nimi a wiedzą jest to, że wiedza jest zawsze związana z konkretną osobą. Jest dziełem jednostek i reprezentuje ich przekonania dotyczące zależności przyczynowo-skutkowych<sup>158</sup>.
- J. Vorbeck oraz I. Finke definiują wiedzę jako wynik procesu nauki o danych faktach, ich jakości i relacji do innych części i jakości<sup>159</sup>.
- Zdaniem T.H. Davenporta i L. Prusaka wiedza to płynne połączenie wyrażonego doświadczenia, wartości, odpowiednio dobranych informacji oraz eksperckiego wglądu w jakość zagadnienia, które zapewnia ramy dla oceny i włączenia nowych doświadczeń i informacji<sup>160</sup>.
- Jak twierdzi K.M. Wiig, na wiedzę składają się prawdy i przekonania, poglądy i koncepcje, osądy i oczekiwania, metodologia i *know-how*<sup>161</sup>.
- Z kolei B. Mikuła uważa, iż wiedza jest szczególnym zasobem niematerialnym, który umożliwia rozwój pozostałych niematerialnych zasobów organizacji i ich przełożenie na widoczne efekty działalności firmy (produkty, usługi, środki finansowe, wartość rynkową)<sup>162</sup>.

<sup>157</sup> M. Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, wyd. 9, London 2003, s. 161–162.

<sup>158</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhard, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

<sup>159</sup> Za: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 72.

<sup>160</sup> T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 5.

<sup>161</sup> K.M. Wiig, *Knowledge Management Fountain*, Schema Press, New York 1993, s. 39.

<sup>162</sup> B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, op.cit., s. 8.

Wiedza postrzegana w kategoriach zasobu niematerialnego przedsiębiorstwa jest ściśle powiązana z procesami przetwarzania danych i informacji. Można powiedzieć, że zasoby wiedzy przedsiębiorstwa powstają na bazie danych, a następnie informacji. Zależność między wiedzą, informacjami i danymi ma charakter hierarchiczny. Podstawowymi, niepodzielnymi elementami tworzącymi wiedzę są dane. Są to suche fakty przedstawione w postaci znaków, reprezentujących pomiary, wyniki i obserwacje. To fakty, obrazy i liczby wyrwane z kontekstu<sup>163</sup>. Bez odpowiedniego kontekstu nie mają samoistnego znaczenia, gdyż nie wykazują odniesienia do czasu i przestrzeni. Dopiero wyselekcjonowane, pogrupowane, porównane, połączone i zestawione w odpowiednim kontekście oraz poddane ocenie według określonych kryteriów, istotnych dla danej osoby, dane zyskują nową jakość – stają się informacją. Informacja w odróżnieniu od danych ma jakiś sens – znaczenie i cel. Jak twierdzi A. Brooking, informacja to dane przedstawione w kontekście<sup>164</sup>. Podobne poglądy reprezentuje w tej kwestii D.J. Skyrme, przyjmując, że dane to fakty i liczby, a informacje to dane w kontekście<sup>165</sup>. Z kolei informacje, którym zostanie nadana pewna struktura, dzięki czemu mogą być wykorzystywane w określonym obszarze działalności, tworzą wiedzę<sup>166</sup>. Wiedza jest zatem informacją (lub zbiorem informacji), umieszczoną w kontekście organizacyjnym, gospodarczym i społecznym, który człowiek uważa za ważny z punktu widzenia interesów organizacji, a następnie poddaną osądowi<sup>167</sup>.

Wiedza ma charakter dynamiczny, bardzo intuicyjny i subiektywny, podczas gdy dane i informacje są obiektywnym odzwierciedleniem stanu faktycznego i mają charakter statyczny<sup>168</sup>. Wiedza jest zatem zastosowaniem informacji w praktyce i jej jakość przejawia się w działaniu. O ile dane i informacje mogą istnieć poza umysłem ludzkim, o tyle wiedza może być wytworzona wyłącznie przez człowieka. Informacja staje się wiedzą w momencie dokonania jej interpretacji przez człowieka. Zbiorcze porównanie cech danych, informacji i wiedzy prezentuje tabela 13.

Wiedza w połączeniu z intuicją daje człowiekowi mądrość. Mądrość w większym stopniu niż wiedza ma skłonność do tworzenia swojego własnego kontekstu. Mądrość tworzona jest przez wiedzę zespoloną z działaniem; z kolei wiedza tworzona jest przez dynamicznie powiązane informacje; natomiast informacje tworzone są przez dane powiązane w kontekście. Należy przy tym wyraźnie zaznaczyć, że: zbiór danych nie jest

---

<sup>163</sup> A. Brooking, *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999, s. 4–5.

<sup>164</sup> Ibidem, s. 5.

<sup>165</sup> D.J. Skyrme, *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999, s. 21.

<sup>166</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhard, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, op.cit., s. 27.

<sup>167</sup> *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, red. G. Kobyłko, M. Morawski, Difin, Warszawa 2006, s. 17.

<sup>168</sup> M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, „Problemy Jakości” 1999, nr 12, s. 4–7.

informacją; zbiór informacji nie jest jeszcze wiedzą; zbiór wiedzy nie jest jeszcze mądrością; a zbiór mądrości nie musi być prawdą<sup>169</sup>.

**Tabela 13. Cechy wiedzy, informacji i danych**

Dane	Informacje	Wiedza
Nieuporządkowane .....		uporządkowana
Wyizolowane.....		złożona
Niezależne od kontekstu .....		zależna od kontekstu
Nieuporządkowane .....		zależna od wykorzystującej ją osoby
Odzwiedczone w znanych językach.....		odzwiedczona w modelach postępowania
Analityczne .....		syntetyczna

Zródło: G. Probst, S. Raub, K. Romhard, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 29.

Wiedza łączy w sobie doświadczenia, wartości, informacje oraz intuicję i jako taka podlega hierarchizacji (por. rysunek 14). Najniżej w hierarchii znajduje się wiedza skodyfikowana – łatwa do przekazywania, którą tworzą dane i informacje. Ponieważ samo posiadanie baz danych i informacji (nawet skomputeryzowanych) nie czyni organizacji bardziej inteligentną, konieczne jest tworzenie innego rodzaju wiedzy. Jest nią wiedza spersonalizowana, kreowana przez człowieka na podstawie wiedzy skodyfikowanej oraz własnych umiejętności i systemu wartości. Tylko część wiedzy spersonalizowanej może być przekazywana w procesie uczenia się. Wiedza jednostkowa oparta na systemie indywidualnych wartości może być pozyskana przez przedsiębiorstwo jedynie wraz z ludźmi.

Wiedza jako zasób może podlegać klasyfikacji. W zależności od celu i sposobu jej użycia wiedza może mieć następującą postać<sup>170</sup>:

- wiedzieć „co” (*know-what*) – jest to wiedza o faktach, ma znaczenie bliskoznaczne do informacji, może być przesyłana za pomocą danych i bitów;
- wiedzieć „dlaczego” (*know-why*) – jest to wiedza o zasadach i prawach w naturze, umysłach ludzi i społeczeństwie, wiedza, która wyjaśnia rzeczywistość;
- wiedzieć „jak” (*know-how*) – wiedza odnosząca się do umiejętności ludzi i zespołów, czyli do zdolności robienia czegoś;
- wiedzieć „kto” (*know-who*) – wiedza opisująca posiadaczy wiedzy.

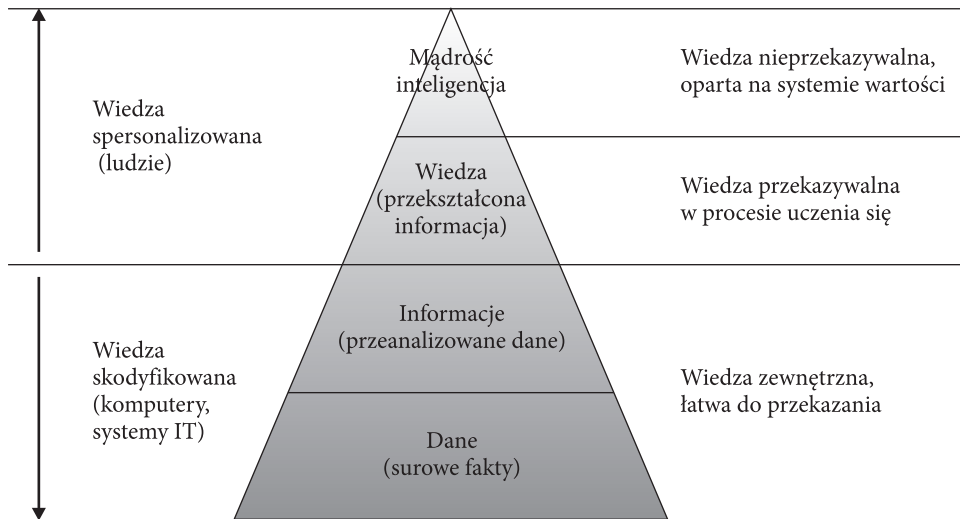
Przykładem podobnej klasyfikacji wiedzy jest typologia zaproponowana przez T. de Jonga i M.G.M. Fergusona-Hesslera<sup>171</sup>. Wyróżniają oni cztery typy wiedzy: wie-

<sup>169</sup> J. Szaban, *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 43–44.

<sup>170</sup> B.A. Lundvall, B. Johnson, *The learning economy*, „Journal of Industry Studies” 1994, vol. 1, no. 2, s. 23–42.

<sup>171</sup> T. de Jong, M.G.M. Ferguson-Hessler, *Cognitive structures of good and poor novice problem solvers in physics*, „Journal of Educational Psychology” 1986, no. 78, s. 279–288.

dzę deklaratywną (*know-what*), wiedzę proceduralną (*know-how*), wiedzę sytuacyjną (*know-when*) oraz wiedzę strategiczną (*know-why*).



**Rysunek 14. Trójkąt hierarchii wiedzy**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.J. Skyrme, *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999, s. 47.

Z kolei F. Blackler proponuje kilka równoległych podziałów wiedzy. Dzieli on wiedzę na: wspólną i osobistą, fizyczną i umysłową, statyczną i dynamiczną, werbalną i zaszyfrowaną, jawną i ukrytą<sup>172</sup>.

Ze względu na poziom abstrakcji wiedzy i jej złożoność M.H. Boisot dokonuje podziału wiedzy na: konkretną, przypisaną do konkretnych zastosowań w czasie i miejscu, oraz abstrakcyjną, znajdującą zastosowanie w znacznie większej liczbie sytuacji niż wiedza konkretna<sup>173</sup>.

W literaturze przedmiotu istnieje jeszcze wiele innych klasyfikacji wiedzy, jednak najbardziej rozpowszechnioną typologią wiedzy jest jej podział na dwie kategorie: wiedzę cichą (ukrytą) oraz wiedzę formalną (dostępną, jawną). Koncepcja wiedzy cichej zapożyczona została od filozofa M. Polanyi, który jako pierwszy zauważył, że pewien rodzaj wiedzy jest nieustannie gromadzony przez ludzi głównie na skutek doświadczenia. Nazwał ją wiedzą cichą (ukrytą). W odróżnieniu od niej wiedzę, która może być łatwo przedstawiona za pomocą mowy, dokumentów, schematów, symboli itp., nazwał wiedzą formalną (dostępną). Zdaniem M. Polanyi cała wiedza albo jest cicha, albo od niej

<sup>172</sup> F. Blackler, *Knowledge, knowledge work and organizations*, „Organization Studies” 1995, no. 16, s. 16–36.

<sup>173</sup> M.H. Boisot, *Knowledge Assets. Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, Oxford University Press, New York 1999, s. 13–14.



pochodzi<sup>174</sup>. Zestawienie najważniejszych cech odróżniających obie kategorie wiedzy prezentuje tabela 14.

**Tabela 14. Cechy wiedzy cichej i wiedzy jawnej**

Wiedza cicha (ukryta)	Wiedza jawna (formalna)
Charakter pierwotny, osobisty.	Charakter wtórny, bezosobowy.
Niewidoczna, trudna do zidentyfikowania.	Widoczna, łatwa do zidentyfikowania.
W zasadzie nie podlega kodyfikacji.	Podlega kodyfikacji.
Trudna, (prawie niemożliwa) do wyrażenia, wyartykułowania i prezentacji.	Łatwa do wyrażenia, wyartykułowania, sformalizowania i prezentacji.
Powstaje w wyniku zdobywanego doświadczenia.	Powstaje dzięki zrozumieniu wiedzy ukrytej i nadaniu jej cech użytkowych.
Uruchamiana intuicyjnie, mimowolnie, podświadomie.	Uruchamiana świadomie, z uwzględnieniem efektów, przesłanek i ograniczeń.
Występuje w postaci nieskodyfikowanych umiejętności oraz przekonań i poglądów.	Występuje w postaci skodyfikowanych dokumentów organizacyjnych.
Współtworzy wyjątkowe kompetencje przedsiębiorstwa.	Współtworzy standardowe kompetencje dla danej branży (stanowi bariery wejścia do sektora).
Zapewnia przewagę strategiczną w dłuższej perspektywie.	Zapewnia utrzymanie się w branży w krótkiej perspektywie.
Niemożliwa do pełnego skopiowania i naśladowania.	Możliwa do skopiowania i naśladowania.
Upowszechniana i pozyskiwana poprzez przebywanie z „mistrzem”.	Upowszechniana i pozyskiwana poprzez dostęp do odpowiednich dokumentów.

Źródło: G. Probst, S. Raub, K. Romhard, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 29.

W porównaniu do tradycyjnych (materialnych) zasobów, wiedza jest zasobem bardzo szczególnym. Cechy wiedzy odróżniające ją od innych zasobów materialnych to przede wszystkim<sup>175</sup>:

- Niewyczerpalność wiedzy. Wartość wiedzy nie zmniejsza się wraz z upływem czasu, tak jak to się dzieje w przypadku innych czynników produkcji, lecz wciąż się powiększa. Wiedza nie zużywa się – jej wartość jest tym większa, w im większym stopniu jest używana i wykorzystywana.

<sup>174</sup> Za: K. Chlebowski, M. Morawski, *Zasoby intelektualne w strategii organizacji*, w: *Najnowsze instrumenty opisu organizacji*, red. W. Cieśliński, Zeszyty Naukowe WWSZiP nr 2, Wałbrzych 2002, s. 138.

<sup>175</sup> M.H. Boisot, *Knowledge Assets*, op.cit., s. 3–10; *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003, s. 28; *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 79; A. Sopińska, *Wpływ zarządzania wiedzą na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, w: *Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyzwania*, red. M. Moszkowicz, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej nr 76; seria: Studia i Materiały nr 18, Wrocław 2005, s. 347–356.

- Symultaniczność wiedzy. W przeciwieństwie do tradycyjnych czynników wytwórczych wiedza jest zasobem, który w danym czasie może być wykorzystywany jednocześnie w wielu miejscach, przez wiele osób lub organizacji. Przy tradycyjnych zasobach byłoby to niewykonalne.
- Nieliniowość wiedzy. Olbrzymia ilość wiedzy może się okazać dla danej jednostki bezużyteczna, a z kolei w niektórych sytuacjach nawet niewielka ilość wiedzy może mieć ogromne znaczenie. Ta sama ilość wiedzy wykorzystywana równoległe w dwóch organizacjach może przynieść zupełnie odmienne efekty. Nie zawsze w przypadku wiedzy występują korzyści skali.
- Nieokreśloność wiedzy pod względem: zastosowań, efektów, „nosicielstwa”, nakładów i ryzyka jej zastosowania<sup>176</sup>. Nieokreśloność zastosowań wiedzy oznacza ich uniwersalność. Wiedzę można bowiem stosować w odniesieniu do wszelkich funkcji i procesów w firmie. Nie sposób z góry przewidzieć, jakie będzie zastosowanie konkretnego „fragmentu” wiedzy. Nieokreślone albo bardzo trudne do określenia są także efekty stosowania wiedzy. Trudno jest jednoznacznie ustalić, w jakiej mierze dany efekt (np. wzrost sprzedaży) wynika z zastosowania wiedzy, a w jakiej jest efektem innych czynników (np. wzrostu popytu lub rozbudowy sieci dystrybucji). Stąd trudności z wyceną wiedzy. Ważnym problemem jest też nieokreśloność „nosicielstwa” wiedzy i trudności z ustaleniem i wyegzekwowaniem praw własności do niej. Możliwość egzekwowania praw własności do wiedzy ogranicza się najwyżej do tych jej elementów, wobec których można zastosować prawo własności intelektualnej. Coraz większa część wiedzy, jaką dysponują firmy, staje się „dobrem wolnym”, dostępnym w sieciach informacyjnych dla tych, którzy potrafią do niej dotrzeć i spożytkować ją. Znaczna część wiedzy tkwi w wyjątkowych ludzkich umiejętnościach, nawykach i kulturze organizacyjnej. Problemem jest także trudność określenia ryzyka zastosowania nowej wiedzy. Ściśle wiąże się to z niemożnością precyzyjnego określenia racjonalnego poziomu nakładów na wiedzę.

Należy podkreślić, że zasoby wiedzy w pełni spełniają warunki niezbędne do tego, by móc je zaklasyfikować do kategorii zasobów strategicznych przedsiębiorstwa. Przede wszystkim zasoby wiedzy są trudne do skopiowania. Po pierwsze, niekodyfikowalność zasobów wiedzy stanowi barierę ich powielania przez inne przedsiębiorstwa. Po drugie, wiedza zawarta w procesach biznesowych danego przedsiębiorstwa jest na ogół specyficzna dla tego podmiotu, w związku z tym trudno ją przetransferować do innego przedsiębiorstwa<sup>177</sup>. Kolejną cechą zasobów wiedzy przemawiającą za ich strategicznością dla przedsiębiorstwa jest fakt, iż wiedza jest zasobem komplementarnym, powodującym

---

<sup>176</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 246–278; A. Sopińska, *Wpływ zarządzania wiedzą na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, w: *Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyzwania*, op.cit., s. 347–356.

<sup>177</sup> *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, op.cit., s. 80,

własnym wzrostem jednocześnie wzrost innych zasobów współpracujących z nią<sup>178</sup>. Zasoby wiedzy spełniają również warunek trwałości i trudności substytucji. Specyficzne kompetencje przedsiębiorstwa, które wypracowuje się na podstawie określonej wiedzy, stanowią zasób rzadki i trudny do zastąpienia.

Wiedza jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa powinna podlegać stałej identyfikacji, pomiarowi, pozyskiwaniu, rozwojowi, wykorzystaniu i ochronie, czyli – innymi słowy – powinna podlegać odpowiednim procesom zarządzania<sup>179</sup>. Zakres i obszar zarządzania wiedzą są różnie definiowane w literaturze i praktyce. Wśród praktyków, szczególnie firm doradczych, przeważa podejście operacyjno-procesowe, natomiast wśród teoretyków zagadnienia można wyróżnić kilka perspektyw:

- perspektywę procesową (gdzie zarządzanie wiedzą utożsamiane jest z procesem składającym się z szeregu etapów, przybierających postać swoistych cykli),
- perspektywę strategiczną (gdzie wiedza jest centralnym zagadnieniem, na którym koncentruje się strategia, kultura organizacyjna oraz wszelkie praktyki na każdym szczeblu organizacji),
- perspektywę poznawczą (skupiającą się na tym, co dzieje się z samą wiedzą – czy jest ona dostępna w określonym czasie, formie, miejscu),
- perspektywę funkcjonalną (gdzie zarządzanie wiedzą podlega poszczególnym funkcjom: planowania, decydowania, organizowania itd.),
- perspektywę instytucjonalną (gdzie zarządzanie wiedzą jest postrzegane jako system stanowisk, zespołów, podmiotów zaangażowanych w zarządzanie wiedzą).

Najbardziej rozpowszechnionym podejściem do zarządzania wiedzą jest postrzeganie tego zagadnienia w kontekście procesowym, przy czym liczba i nazewnictwo poszczególnych etapów procesu zarządzania wiedzą zależą od autorów danego modelu<sup>180</sup>. Z punktu widzenia tematu niniejszej pracy najistotniejsza jest perspektywa strategiczna zarządzania wiedzą. Zakłada ona, że wiedza jest centralnym zagadnieniem, na którym

---

<sup>178</sup> R. Haffer, *Pomiar zasobów wiedzy. Dokonania światowe i praktyka polskich przedsiębiorstw*, w: *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 2005, s. 498.

<sup>179</sup> J. Lichtarski, M. Czura, *Komplementarność koncepcji zarządzania wiedzą z innymi koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005, s. 151–158.

<sup>180</sup> Na przykład: G. Probst, S. Raub i K. Romhard wyróżniają sześć etapów zarządzania wiedzą: lokalizowanie wiedzy, zdobywanie wiedzy, rozwijanie wiedzy, transfer i dystrybucję wiedzy, wykorzystywanie wiedzy oraz zachowanie wiedzy (ochronę). Również W. Bukowitz i R. Williams są zwolennikami 6-etapowego procesu zarządzania wiedzą, obejmującego: zdobywanie wiedzy, wnoszenie własnego wkładu, uczenie się, ocenianie, zachowanie wiedzy (ochronę) oraz pozbywanie się wiedzy. Z kolei T.H. Davenport i L. Prusak wyróżniają jedynie trzy etapy: tworzenie wiedzy, przechowywanie i kodyfikowanie wiedzy oraz transfer i dystrybucję wiedzy (dzielenie się wiedzą). Podobnie F. Nickols jest zdania, że zarządzanie wiedzą obejmuje trzy etapy: etap przechowywania (kodyfikacji) wiedzy, etap odzyskiwania wiedzy oraz etap wykorzystywania wiedzy. Natomiast dwa etapy zarządzania wiedzą proponują M.W. McElroy oraz K. Wiig. Pierwszy z nich wyróżnia etap uczenia się oraz etap oceniania; drugi – etap kompilacji oraz etap wykorzystywania wiedzy.

powinna się koncentrować strategia przedsiębiorstwa. To podejście wydaje się najbardziej adekwatne w kontekście rozważań dotyczących formułowania strategii, zawartych w rozdziale I, a w szczególności rozważań na temat nowego paradygmatu zarządzania i jego wpływu na strategię przedsiębiorstwa.

Perspektywa strategicznego podejścia do kwestii zarządzania wiedzą pozwala wyróżnić cztery podstawowe strategie:

- strategię kreacji wiedzy przez współdziałanie,
- strategię kreacji wewnętrznej,
- strategię rozszerzania wewnętrznej,
- strategię absorpcji<sup>181</sup>.

Mimo że każda z nich dotyczy innej kategorii wiedzy (istniejącej lub nieistniejącej), opiera się na innych źródłach wiedzy (wewnętrznych lub zewnętrznych), a także dotyczy innego procesu związanego z wiedzą (tworzenia lub transferu wiedzy), nie mogą one być rozpatrywane rozłącznie. Graficznie prezentuje to rysunek 15.



**Rysunek 15. Cztery zasadnicze strategie skierowane na pozyskiwanie i rozwój wiedzy w przedsiębiorstwie**

Źródło: B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, AE, Kraków 2006, s. 140.

<sup>181</sup> B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, AE, Kraków 2006, s. 140–144.

Strategia kreacji wiedzy przez współdziałanie dotyczy głównie wiedzy nowej dla przedsiębiorstwa i jego otoczenia, czyli wiedzy jeszcze nieistniejącej. Sposobem jej realizacji jest aktywna współpraca z instytucjami zewnętrznymi i prowadzenie prac B + R.

Strategia kreacji wewnętrznej dotyczy obszaru wiedzy nowej dla przedsiębiorstwa, która zostanie przez nie wytworzona. Może to być wiedza całkowicie nieznaną lub nieistniejącą, albo taka, która istnieje w otoczeniu, lecz jej dostępność jest znacznie ograniczona, stąd przedsiębiorstwo decyduje się na samodzielne jej wytworzenie. Główny proces kreacji wiedzy jest prowadzony wewnątrz przedsiębiorstwa.

Strategia absorpcji wiedzy, inaczej określana mianem strategii pozyskiwania wiedzy zewnętrznej, dotyczy wiedzy już istniejącej, ale w otoczeniu przedsiębiorstwa. Głównym procesem w ramach tej strategii jest transfer wiedzy z otoczenia do przedsiębiorstwa.

Strategia rozszerzania wewnętrznego koncentruje się na transferze wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa. Wiedza uzyskana przez wykorzystanie jednej lub kilku powyższych strategii w postaci jawnej lub ukrytej rozprowadzana jest wewnątrz przedsiębiorstwa.

Wszystkie cztery strategie nastawione są na generowanie wiedzy i wzajemnie się uzupełniają. Oznacza to, że jeśli przedsiębiorstwo zdecyduje się na strategię kreacji wiedzy przez współdziałanie i/lub strategię absorpcji wiedzy, to następnie może dokonać rozwoju i/lub przystosowania zdobytej wiedzy poprzez strategię kreacji wewnętrznej. Natomiast rozprowadzenie wiedzy może się odbywać za pomocą strategii rozszerzania wewnętrznego. Wzajemne zależności między poszczególnymi strategiami oraz metody ich realizacji ukazuje rysunek 16.

Wybór strategii zarządzania wiedzą uzależniony jest od czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych przedsiębiorstwa. Do głównych determinant wewnętrznych można zaliczyć m.in.: poziom posiadanych zasobów wiedzy, ich strukturę, poziom innowacyjności przedsiębiorstwa, typ klimatu organizacyjnego i kultury organizacyjnej, możliwości finansowe, pozycję rynkową podmiotu, umiejętności i kompetencje pracowników. Natomiast głównymi determinantami zewnętrznymi są: uwarunkowania branżowe, uwarunkowania makrootoczenia, zachowania innych uczestników rynku, oczekiwania interesariuszy zewnętrznych itp.

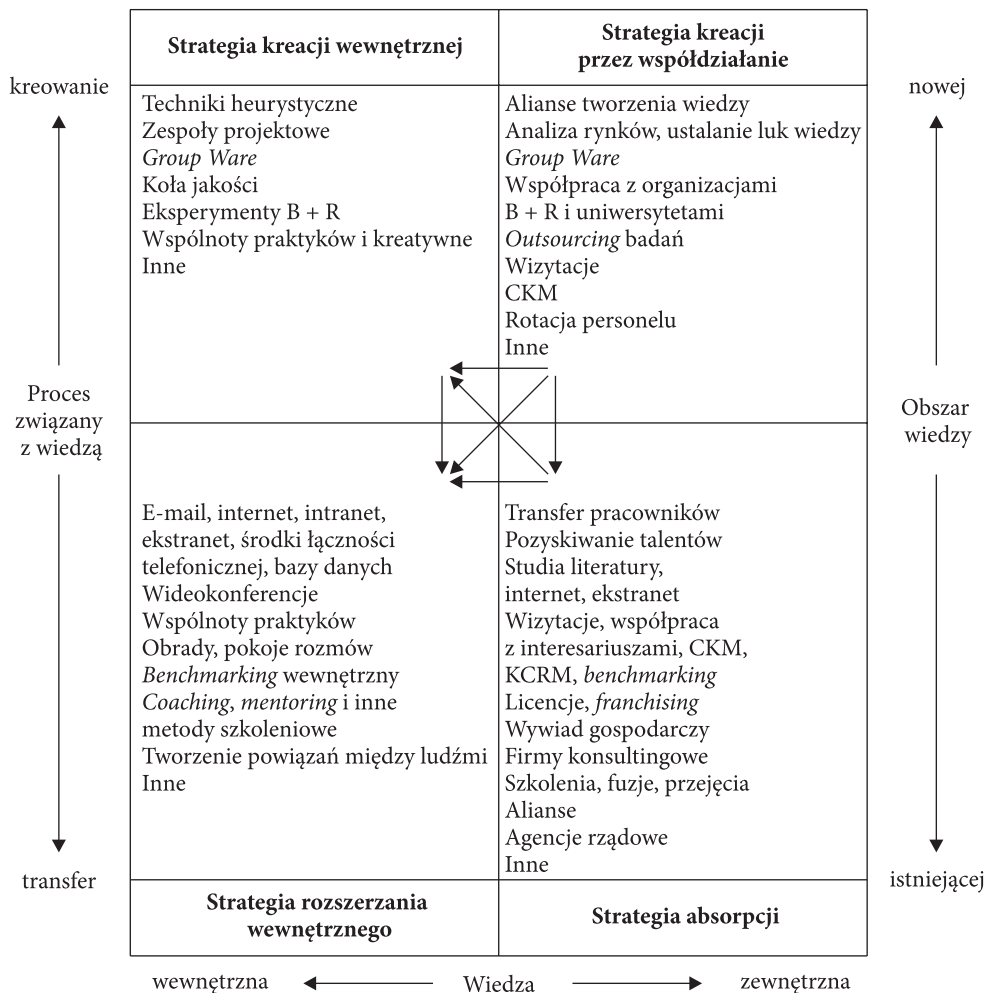
Zaawansowanie przedsiębiorstwa w rozwoju wiedzy można ocenić na skali punktowej. I. Koładkiewicz i J. Dąbrowski<sup>182</sup> proponują skalę pięciostopniową:

- Chaos – podmiot nie ma potrzeby zarządzania wiedzą, gdyż nie dostrzega przełożenia między rozwojem wiedzy a realizacją dotychczasowych celów.
- Świadomość – podejmowane są pilotażowe projekty związane z zarządzaniem wiedzą, przy czym świadomość i wdrażanie ich nie są sformalizowane.
- Ukierunkowanie – wykorzystywane są procedury i narzędzia zarządzania wiedzą, gdyż podmiot dostrzega korzyści wynikające z takich działań.

---

<sup>182</sup> I. Koładkiewicz, J. Dąbrowski, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce. Wyniki badań*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, WSPiZ, Warszawa 2003, s. 176.

- Zarządzanie – istnieje już schemat procedur i narzędzi związanych z zarządzaniem wiedzą, nadal jednak występują problemy natury technicznej i kulturowej.
- Systemowe zintegrowanie – pełna integracja procedur tworzących system zarządzania wiedzą z procedurami organizacyjnymi i indywidualnymi.



**Rysunek 16. Zależności między strategiami zarządzania wiedzą i wybrane metody ich realizacji**

Źródło: B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, op.cit., s. 143.

Natomiast A. Tiwana<sup>183</sup> proponuje wyróżnić aż osiem etapów rozwoju wiedzy w przedsiębiorstwie. Charakterystykę każdego z etapów prezentuje tabela 15.

<sup>183</sup> A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą*, Placet, Warszawa 2003, s. 344.

**Tabela 15. Poziomy rozwoju wiedzy w przedsiębiorstwie**

Etap	Nazwa	Typowa forma wiedzy
Pierwszy	całkowita ignorancja	brak jakiejkolwiek wiedzy
Drugi	świadomość wiedzy	wiedza głównie ukryta
Trzeci	umiarkowana doza wiedzy	wiedza głównie w formie pisemnej
Czwarty	opanowanie wiedzy na poziomie średnim	pisemna i wcielona w działania rutynowe
Piąty	sprawność procesowa	lokalne przepisy i instrukcje działania
Szósty	charakterystyka procesu	równania empiryczne
Siódmy	wiedza „dlaczego”	sycyfifikacja: procedury, metody i algorytmy
Ósmy	pełna wiedza	idealny, lecz nieosiągalny w praktyce poziom wiedzy

Źródło: A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą*, Placet, Warszawa 2003, s. 344.

Wiedza mająca możliwość przekształcania się w wartość określana jest w literaturze przedmiotu mianem kapitału intelektualnego<sup>184</sup>. Istotę kapitału intelektualnego, jego genezę oraz niejednoznaczność pojęciową prezentuje kolejny podrozdział.

### 3. Istota kapitału intelektualnego

Termin „kapitał intelektualny” po raz pierwszy został użyty w 1958 r. przez dwóch analityków finansowych komentujących notowania giełdowe małych przedsiębiorstw z branży informatycznej. Zauważyli oni, że kapitał intelektualny tego typu przedsiębiorstw prawdopodobnie stanowi najważniejszy z ich składników. Stwierdzili też, że wysokie notowania giełdowe firm informatycznych mogą być określone jako ich „bonus intelektualny”<sup>185</sup>.

Inne źródło podaje, że pojęcie „kapitał intelektualny” zostało po raz pierwszy użyte w 1969 r. przez J.K. Galbraitha, który w liście do polskiego ekonomisty, M. Kaleckiego, pisał: „Jestem ciekaw, czy zdaje Pan sobie sprawę z tego, jak wiele my na całym świecie zawdzięczamy wkładowi Pańskiego kapitału intelektualnego w ostatnich dekadach”<sup>186</sup>. Pierwsza oficjalna publikacja, w której pojawia się pojęcie „kapitał intelektualny”, została wydana w Stanach Zjednoczonych w 1975 r. pt. *The Intellectual Capital of Michal Kalecki: A Study in Economic Theory and Policy*<sup>187</sup>. O ile w pierwszym przypadku użyto terminu

<sup>184</sup> L. Edvinsson, P. Sullivan, *Developing a model for managing intellectual capital*, „European Management Journal” 1996, vol. 14, no. 4; L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 39–40.

<sup>185</sup> A. Pietruszka-Ortyl, *Kapitał intelektualny wyznacznikiem poziomu zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa*, w: *Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*, red. W. Cieśliński, WWSZiP, Wałbrzych 2002, t. 2, s. 79.

<sup>186</sup> M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, „Problemy Jakości” 1999, nr 12, s. 17.

<sup>187</sup> M. Strojny, *Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji*, w: *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa: materiały na konferencję*, red. D. Dobija, Polska Fundacja Promocji Kadr i Zarządzania, Warszawa 2003, s. 100.

„kapitał intelektualny” w aspekcie całego przedsiębiorstwa, o tyle w drugim mowa jest o potencjale intelektualnym konkretnej osoby.

Mimo że pewne elementy koncepcji kapitału intelektualnego można odnaleźć już w XIX w., prawdziwy rozkwit zainteresowań tą problematyką nastąpił dopiero na początku lat 80. XX w.<sup>188</sup> Zapoczątkował je W. Wriston, prezes największego banku w USA – Citicorp, który stwierdził, że jego bank oraz inne przedsiębiorstwa dysponują kapitałem intelektualnym tworzącym wartość tych organizacji, a nie mierzonym przez księgowych<sup>189</sup>.

W tym samym czasie H. Itami, badając różnice w wynikach finansowych firm japońskich, uznał, że są one efektem świadomego wykorzystania aktywów niematerialnych przez część tych podmiotów. Jego zdaniem samo występowanie aktywów niematerialnych w przedsiębiorstwie nie daje jeszcze przewagi konkurencyjnej, natomiast ich łączne i jednoczesne użycie może się przyczynić do osiągnięcia takiej przewagi. Wzrost wartości firmy jest więc wynikiem wspólnego oddziaływania różnych rodzajów aktywów niematerialnych. Rezultatem jego prac była książka *Mobilising Invisible Assets*, wydana w Japonii w 1980 r.

Kilka lat później, bo w roku 1986, Szwed K.E. Sveiby opublikował pracę *The Know Company* na temat zarządzania aktywami niematerialnymi, a 12 listopada 1987 r., wraz z sześcioma innymi czołowymi postaciami szwedzkiego życia gospodarczego, stworzył tzw. Grupę Konrada. Jej celem stało się opracowanie uniwersalnej metody pomiaru i zarządzania aktywami niematerialnymi przedsiębiorstw i organizacji. Po roku prac powstał „Nowy raport roczny” (*The New Annual Report*), a w 1989 r. zwołano na Uniwersytecie w Umeå międzynarodowe sympozjum poświęcone zarządzaniu firmami *know-how*<sup>190</sup>. W tym samym roku Grupa Konrada opublikowała „Raport Konrada”. Podważył on zasadność stosowania podstawowych wskaźników finansowych do przedstawiania wiarygodnego obrazu kondycji przedsiębiorstwa i jego pozycji konkurencyjnej. Autorzy zalecali, aby coraz większą uwagę przykładać do niefinansowych wskaźników i informacji. Scharakteryzowali ok. 30 wskaźników umożliwiających pomiar i analizę stanu kapitału intelektualnego dowolnej organizacji. Raport Konrada wyróżniał dwie grupy kapitału przedsiębiorstwa: tradycyjny kapitał finansowy oraz kapitał *know-how*. Pojęcie „kapitał *know-how*” zostało później zastąpione terminem „kapitał intelektualny”, który podzielono na dwie części: kapitał intelektualny przypisany jednostce oraz kapitał intelektualny przypisany organizacji<sup>191</sup>.

<sup>188</sup> Elementy koncepcji kapitału intelektualnego można znaleźć m.in. w pracy: J. Rae, *The Sociological Theory of Capital*, Macmillan, London 1834.

<sup>189</sup> T.A. Stewart, *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001, s. 14.

<sup>190</sup> M. Strojny, *Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji*, w: *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa: materiały na konferencję*, red. D. Dobija, Polska Fundacja Promocji Kadr i Zarządzania, Warszawa 2003, s. 102.

<sup>191</sup> M. Strojny, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2.



Równoległe do badań przeprowadzanych w Szwecji, w Stanach Zjednoczonych R.S. Kaplan i D.P. Norton stworzyli model zrównoważonej karty wyników (*Balanced Scorecard – BSC*)<sup>192</sup>. W latach 1991–1992 T. Stewart opublikował w „Fortune” dwa artykuły o sile umysłu (*brain power*), w których przedstawił nowatorską jak na tamte czasy tezę, że kapitał intelektualny firmy musi być związany z poziomem zyskowności organizacji i jej sukcesem rynkowym. Model zrównoważonej karty wyników oraz artykuły T. Stewarta spopularyzowały koncepcję kapitału intelektualnego na kontynencie amerykańskim.

Na przełomie lat 80. i 90. XX w. same przedsiębiorstwa zaczęły eksperymentować z pomiarem i praktycznym wykorzystaniem kapitału intelektualnego. Pionierami były przede wszystkim firmy szwedzkie: WM-Data i Skandia AFS<sup>193</sup>. WM-Data jako pierwsza organizacja na świecie opublikowała w 1989 r. dodatek do raportu rocznego poświęcony kapitałowi intelektualnemu. Natomiast Skandia ASF stworzyła pierwsze w historii stanowisko dyrektora ds. kapitału intelektualnego, które objął w 1991 r. L. Edvinsson. Jego celem stało się wyodrębnienie i rozwój kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa jako istotnej i trwałej wartości oraz wprowadzenie go do bilansu przedsiębiorstwa. W wyniku podjętych prac L. Edvinsson sformułował następujące wnioski:

- Informacje dotyczące kapitału intelektualnego są dodatkową, uzupełniającą, ale nie podrzędną informacją w stosunku do informacji finansowych.
- Kapitał intelektualny jest kapitałem niefinansowym, odzwierciedlającym ukrytą lukę pomiędzy wartością rynkową i księgową.
- Kapitał intelektualny ma charakter zobowiązania, a nie majątku (aktywów)<sup>194</sup>.

Także w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie zaczęto interesować się problematyką kapitału intelektualnego. W 1993 r. kierownictwo The Dow Chemical Company zaczęło analizować możliwości zwiększenia wartości firmy przez wykorzystanie kapitału intelektualnego. Zadaniem tym kierował G. Petrasha, zajmujący stanowisko dyrektora ds. kapitału intelektualnego.

Najważniejsze wydarzenia dotyczące problematyki kapitału intelektualnego w latach 1980–2002 prezentuje tabela 16.

Zabiegi dotyczące wyjaśnienia roli kapitału intelektualnego dla funkcjonowania organizacji początkowo sprowadzały się do wykorzystania pewnej metafory, przyrównującej przedsiębiorstwo do drzewa. Zgodnie z nią obecny stan przedsiębiorstwa reprezentują: jego pień, gałęzie, liście czy owoce; natomiast za przyszłą kondycję odpowiada jego system korzeniowy, stanowiący co najmniej połowę jego organizmu. W konsekwencji przyjętej metafory rozważania dotyczące problematyki kapitału intelektualnego firmy

<sup>192</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, WN PWN, Arthur Andersen, Warszawa 2001.

<sup>193</sup> Zob. A. Pietruszka-Ortyl, *Elementy zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 672, Prace z zakresu zachowań organizacyjnych, AE, Kraków 2005, s. 36.

<sup>194</sup> L. Edvinsson, S.M. Malone, *Kapitał intelektualny*, op.cit., s. 39.

są niczym innym, jak studiowaniem korzeni wartości przedsiębiorstwa, gdyż to one właśnie decydują o jego przyszłych wynikach. Kapitał intelektualny to system korzeniowy, wyceniający działania, które przez wiele lat mogą nie wpływać na zyski organizacji<sup>195</sup>.

**Tabela 16. Najważniejsze wydarzenia dotyczące koncepcji kapitału intelektualnego w latach 1980–2002**

Rok	Wydarzenie
1980	Hiroyuki Itami publikuje po japońsku <i>Mobilizing Invisible Assets</i> .
1981	Brian Hall zakłada firmę, która prowadzi badania nad wartością ludzi.
1986	Karl-Erik Sveiby publikuje książkę dotyczącą zarządzania aktywami niematerialnymi <i>The Know-How Company</i> .
	David Teece publikuje artykuł dotyczący czerpania wartości z innowacji.
1988	Sveiby publikuje <i>The New Annual Report</i> i wprowadza pojęcie „kapitał wiedzy”.
1989	Sveiby publikuje <i>The Invisible Balance Sheet</i> .
	Patrick Sullivan rozpoczyna prace nad komercjalizacją innowacji.
	Grupa Konrada publikuje „Raport Konrada”, który przedstawia pomiar i analizę stanu kapitału intelektualnego dowolnej organizacji.
	WM-Data publikuje pierwszy na świecie dodatek do raportu rocznego poświęcony kapitałowi intelektualnemu.
1990	Sveiby publikuje <i>Knowledge Management</i> .
	Thomas Stewart wprowadza pojęcie „kapitał intelektualny”.
1991	Skandia publikuje pierwszy artykuł w „Fortune”: <i>Brainpower</i> .
	Skandia wprowadza pierwsze stanowisko związane z kapitałem intelektualnym w swojej firmie, powierzając je Edvinssonowi.
1992	Stewart publikuje kolejny artykuł z cyklu „Brainpower”.
1993	Hubert St. Onge wprowadza koncepcję kapitału relacji z klientami.
1994	Pierwsze spotkanie Mill Valley Group.
	Stewart publikuje w „Fortune” artykuł <i>Intellectual Capital</i> .
	Spotkanie menedżerów w sprawie kapitału intelektualnego ICM Gathering.
1995	Skandia publikuje swój pierwszy publiczny raport dotyczący kapitału intelektualnego.
1996	Międzynarodowe sympozjum zorganizowane przez Securities and Exchange Commission (SEC) dotyczące aktywów niematerialnych (intelektualnych).
	Baruch Lev zakłada Intangible Reserach na Uniwersytecie Nowojorskim.
1997	Sveiby publikuje <i>The New Organizational Wealth</i> .
	Edvinsson i Malone publikują <i>Intellectual Capital</i> .
	Stewart publikuje <i>Intellectual Capital</i> .
	Konferencja Hoover Institution na temat pomiaru kapitału intelektualnego.

<sup>195</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, op.cit., s. 16–17.

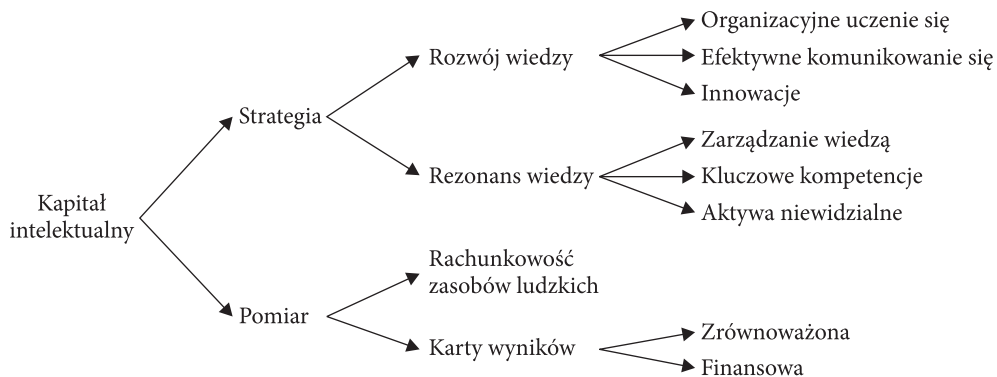
Rok	Wydarzenie
1998	Sullivan publikuje książkę <i>Profiting from Intellectual Capital</i> .
	Bontis oraz Uniwersytet McMaster w Kanadzie organizują pierwszą akademicką konferencję na temat kapitału intelektualnego.
	Lev organizuje pierwszą konferencję na temat rachunkowości kapitału intelektualnego na Uniwersytecie Nowojorskim.
	Securities and Exchange Commission (SEC) rozpoczyna badania nad aktywami niematerialnymi przy Brookings Institution.
	Międzynarodowa Federacja Księgowych (IFAC) publikuje wstępne założenia dotyczące pomiaru i zarządzania kapitałem intelektualnym: <i>The measurement and management of intellectual capital. An Introduction</i> .
	Unia Europejska inicjuje projekt pomiaru kapitału intelektualnego MERITUM ( <i>Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management</i> ).
1999	Międzynarodowe sympozjum Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju na temat pomiaru i raportowania kapitału intelektualnego.
2000	Duńska Agencja Handlu i Przemysłu (DATI) publikuje pierwsze wytyczne dotyczące rachunkowości kapitału intelektualnego: <i>A Guideline for Intellectual Capital Statements. A Key to Knowledge Management</i> .
2001	HLEG (High Level Expert Group), powołana przez Komisję Europejską, publikuje swój pierwszy raport dotyczący aktywów niematerialnych.
	Uniwersytet w Lund nadaje Edvinssonowi pierwszy na świecie tytuł profesora kapitału intelektualnego.
	Brookings Institution publikuje raport <i>The Unseen Wealth</i>
	Nordycki Fundusz Przemysłowy inicjuje Projekt Nordika o zarządzaniu i raportowaniu kapitału intelektualnego: <i>Intellectual Capital. Managing and Reporting</i> .
2002	Publikacja projektu MERITUM zawierająca wskazówki zarządzania i raportowania aktywów niematerialnych: <i>Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles</i> .

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Del Bello, *A Regulatory Competition? A Critical Comparison of the Extant Guidelines and Recommendations on IC Statements and Intangibles Reports*, [http://www.euintangibles.net/library/localfiles/WP4/4.6\\_DelBello\\_2002.pdf](http://www.euintangibles.net/library/localfiles/WP4/4.6_DelBello_2002.pdf), 5.01.2004; L. Edvinsson, *Celebrating a Decade of Intangibles. An intellectual anniversary of great value*, [www.cororatelongitude.com](http://www.cororatelongitude.com), 5.01.2004; A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym: koncepcje i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002, s. 59; P.H. Sullivan, *Value-driven Intellectual Capital. How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value. A Brief History of the ICM Movement*, Wiley, 2000, s. 238–244, <http://www.sveiby.com/articles/icmmovement.htm>, 5.01.2004.

Koncepcja kapitału intelektualnego ma swoje źródła w dwóch nurtach badawczych. Pierwszy odnosi się do kreacji i wykorzystania wiedzy i relacji między wiedzą a tworzeniem wartości. Nurt drugi, związany z pomiarem, podkreśla potrzebę rozwoju nowego systemu informacji, pomiaru danych niefinansowych i ich relacji do tradycyjnych danych finansowych. Graficzną prezentację obu nurtów prezentuje rysunek 17.

Polskie doświadczenia w zakresie badań nad kapitałem intelektualnym obejmują wszystkie powyższe nurty, często próbując je łączyć. Trudno wymienić wszystkich badaczy zajmujących się tą problematyką, niemniej warto wskazać przynajmniej kilku, którzy

w ostatnim okresie byli autorami publikacji z tego zakresu<sup>196</sup>. Na przykład perspektywę czysto rachunkowościową w badaniach nad kapitałem intelektualnym reprezentują: D. Dobija<sup>197</sup> oraz A. Jarugowa i J. Fijałkowska<sup>198</sup>. Z kolei nurt czysto pomiarowy można odnaleźć u G. Urbanka<sup>199</sup>. Natomiast szeroko rozumiany nurt strategiczny z elementami pomiaru kapitału intelektualnego reprezentowany jest m.in. przez: M. Bratnickiego i J. Strużynę<sup>200</sup>, B. Mikułę<sup>201</sup>, B. Grudzewskiego i I. Hejduka<sup>202</sup>, E. Głuszek<sup>203</sup>, A. Potockiego, A. Pietruszkę-Ortyl<sup>204</sup>, M.J. Stankiewicza, B. Godziszewskiego i R. Haffera<sup>205</sup>, A. Glińską-Noweś<sup>206</sup>, J.J. Brdulaka<sup>207</sup>, A. Sopińską i P. Wachowiaka<sup>208</sup>, E. Stańczyk-Hugiet<sup>209</sup>.



### Rysunek 17. Korzenie koncepcyjne kapitału intelektualnego

Źródło: J. Roos, G. Roos, N.C. Dragonetti, L. Edvinsson, *Intellectual Capital. Navigating the New Business Landscape*, Macmillan Business, London 1998, s. 15.

<sup>196</sup> Pominięta została świadomie grupa badaczy, którzy zajmując się jedynie kapitałem ludzkim, niesłusznie, zdaniem autorki, określają go mianem kapitału intelektualnego.

<sup>198</sup> A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.

<sup>199</sup> G. Urbanek, *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, UŁ, Łódź 2007.

<sup>200</sup> *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Strużyna, AE, Katowice 2001.

<sup>201</sup> B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, AE, Kraków 2006.

<sup>202</sup> *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, Difin, Warszawa 2004.

<sup>203</sup> E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2004.

<sup>204</sup> A. Potocki, A. Pietruszka-Ortyl, B. Mikuła, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

<sup>205</sup> *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2006.

<sup>206</sup> A. Glińska-Noweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2007.

<sup>207</sup> J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, SGH, Warszawa 2005.

<sup>208</sup> *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, SGH, Warszawa 2005.

<sup>209</sup> E. Stańczyk-Hugiet, *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, AE, Wrocław 2007.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji kapitału intelektualnego, ale żadna z nich nie została dotychczas uznana za właściwą i tym samym nie została powszechnie przyjęta. Nadal bowiem przeważa opinia, że jest jeszcze za wcześnie, aby sformułować ostateczną definicję kapitału intelektualnego, gdyż jego charakter nie jest jeszcze do końca poznany i opisany, a ponadto trudno go ująć za pomocą jasnych terminów i jednoznacznych pojęć. Ponieważ wymienienie wszystkich definicji kapitału intelektualnego jest niemożliwe, poniżej zostaną przytoczone te, które są najczęściej cytowane, a przez to wyznaczają współczesne ramy pojęcia kapitału intelektualnego.

T. Stewart definiuje kapitał intelektualny jako materiał intelektualny – wiedzę, informacje, własność intelektualną i doświadczenie, które mogą być wykorzystane do tworzenia bogactwa. Podstawowymi składnikami kapitału intelektualnego są: patenty, procesy, umiejętności menedżerów, technologie, informacje o konsumentach i dostawcach oraz doświadczenie. Innymi słowy, kapitał intelektualny to suma wszystkiego, co każdy w przedsiębiorstwie wie, a co decyduje o przewadze konkurencyjnej na rynku<sup>210</sup>.

L. Edvinsson określa kapitał intelektualny jako wiedzę, która może być zamieniona na wartość<sup>211</sup>. Wspólna definicja L. Edvinssona i M.S. Malone'a podkreśla, że kapitał intelektualny to wiedza, doświadczenie, technologia organizacyjna, stosunki z klientami oraz umiejętności zawodowe, które pozwalają firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną. Autorzy twierdzą, że kapitał intelektualny ma charakter zobowiązań, a nie aktywów (jak sądzi większość badaczy); jest to kapitał pożyczony od różnych grup interesów, m.in. klientów i pracowników<sup>212</sup>.

Według definicji G. Roosa i J. Roosa kapitał intelektualny to suma ukrytych aktywów przedsiębiorstwa nieuwzględnionych w jego sprawozdaniu bilansowym, obejmująca zarówno to, co zostaje w głowach pracowników, jak i to, co zostaje po ich odejściu<sup>213</sup>.

K. Wiig twierdzi, że kapitał intelektualny składa się z aktywów powstałych na skutek czynności intelektualnych – od nabywania nowej wiedzy (uczenia się), przez inwencję, do tworzenia cennych relacji z innymi<sup>214</sup>.

---

<sup>205</sup> *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2006.

<sup>210</sup> B. Nogalski, J. Rybnicki, *Zarządzanie portfelem kapitału intelektualnego*, w: *Kapitał intelektualny: dylematy i wyzwania*, red. A. Pocztowski, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2001, s. 83.

<sup>211</sup> S. Zambon, *Accounting, Intangibles and Intellectual Capital: an Overview of the Issues and Some Considerations*, [http://www.euintangibles.net/library/localfiles/WP4/4.14\\_Zambon\\_2002a.pdf](http://www.euintangibles.net/library/localfiles/WP4/4.14_Zambon_2002a.pdf) (luty 2006).

<sup>212</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, op.cit., s. 39–40.

<sup>213</sup> G. Roos, J. Ross, *Measuring Your Company's Intellectual Performance*, „Long Range Planning”, June 1997, za: M. Strojny, *Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji*, w: *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa: materiały na konferencję*, red. D. Dobja, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2003, s. 103.

<sup>214</sup> K.M. Wiig, *Integrating Intellectual Capital with Knowledge Management*, „Long Range Planning”, June 1997, za: M. Strojny, *Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji*, op.cit., s. 103.

Dla T. Johnsona, profesora na Uniwersytecie Stanowym w Portland, kapitał intelektualny zawiera się w składniku aktywów *goodwill*. Różnicę widzi w tym, że tradycyjnie *goodwill* kładzie nacisk na nietypowe, ale realne aktywa, takie jak marki. Natomiast kapitał intelektualny jest rozumiany szerzej – jako bardziej niewysłowione aktywa, np. zdolność podmiotu do uczenia się i adaptacji<sup>215</sup>.

R. Booth jest zdania, że kapitał intelektualny to zdolności do przekształcania nowych pomysłów w produkty lub usługi<sup>216</sup>.

Z kolei A. Brooking uważa, że kapitał intelektualny to wynik realizacji i synergicznego współdziałania kilku subprocesów, tzn. formułowania strategii rynkowej, zarządzania wiedzą, doboru odpowiednich instrumentów kształtowania organizacji oraz zarządzania własnością intelektualną<sup>217</sup>.

L. Prusak, rzecznik prasowy firmy Ernst & Young, definiuje kapitał intelektualny jako materię intelektualną, która została zmaterializowana, uchwycona i wykorzystana do stworzenia wysokowartościowych aktywów<sup>218</sup>.

K. Sveiby, określając kapitał intelektualny, wiąże go ściśle z pojęciem zarządzania wiedzą. Twierdzi, że kapitał intelektualny i zarządzanie wiedzą to pojęcia bliźniacze – dwa konary tego samego drzewa. Jedyną różnicą jest to, że kapitał intelektualny jest pojęciem statycznym i konieczne jest użycie czasownika dla działań związanych z kapitałem intelektualnym. Natomiast zarządzanie wiedzą jest terminem aktywnym i można go definiować jako sztukę kreowania wartości z niematerialnych aktywów, którymi dysponuje organizacja<sup>219</sup>.

Podobnego zdania jest A. Ward<sup>220</sup>. Uważa on, że kapitał intelektualny to suma istniejących w firmie „wysp wiedzy”. Wyzwaniem dla firmy jest stworzenie między nimi powiązań i koordynacja wiedzy pracowników w celu odnoszenia przez firmę korzyści.

G. Petrash z firmy Dow Chemical opisuje kapitał intelektualny jako wiedzę mającą możliwość przekształcenia się w wartość<sup>221</sup>.

Dla M. Bratnickiego i J. Strużyny kapitał intelektualny to suma wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz praktyczne przekształcenie tej wiedzy w składniki wartości przedsiębiorstwa. Obejmuje on wszystkie niewymierne elementy kształtujące różnice pomiędzy całkowitą wartością przedsiębiorstwa a jego

---

<sup>215</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, op.cit., Warszawa 2001, s. 11.

<sup>216</sup> R. Booth, *The measurement of intellectual capital*, „Management Accounting”, November 1998, s. 27–28.

<sup>217</sup> A. Brooking, *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, International Thomson Business Press, London 1996, s. 154–155.

<sup>218</sup> A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym: koncepcje i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002, s. 59.

<sup>219</sup> K. Sveiby, *Intellectual Capital and Knowledge Management*, [www.sveiby.com.au](http://www.sveiby.com.au).

<sup>220</sup> Ibidem.

<sup>221</sup> L. Edvinsson, P. Sullivan, *Developing a model for managing intellectual capital*, „European Management Journal” 1996, vol. 14, no. 4.

wartością finansową. Inaczej mówiąc, całkowita wartość przedsiębiorstwa składa się z kapitału materialnego (rzecowego i finansowego) oraz kapitału intelektualnego<sup>222</sup>.

Ostatnio dość często jest również używana definicja kapitału intelektualnego zaproponowana przez OECD – Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju. Opisuje ona kapitał intelektualny jako ekonomiczną wartość dwóch kategorii nienamacalnych aktywów przedsiębiorstwa: kapitału organizacyjnego (strukturalnego) i kapitału ludzkiego<sup>223</sup>.

Nie rozstrzygając, która z definicji jest wiążąca, można się pokusić o sformułowanie na ich podstawie wspólnych cech charakteryzujących istotę kapitału intelektualnego. Oto one:

- jest on oparty na wiedzy;
- wypełnia lukę między postrzeganiem wartości rynkowej firmy a jej wartością prezentowaną w tradycyjnej sprawozdawczości finansowej;
- obejmuje wszystkie niewymierne elementy kształtujące różnicę między całkowitą wartością przedsiębiorstwa a jego wartością finansową;
- nie pasuje do tradycyjnego modelu rachunkowości, gdyż próbuje wycenić takie elementy, które mogą ujawnić efekty dopiero po wielu latach (np. kompetencje pracowników, lojalność klientów), a nie są widoczne w bieżącej sprawozdawczości, ponieważ nie powodują przyrostu zysku w krótkim czasie;
- właściwe jego wykorzystanie zapewnia przedsiębiorstwu podstawę uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku;
- odpowiednie nim zarządzanie gwarantuje wzrost wartości firmy;
- składają się na niego różne kategorie, często o odmiennym charakterze i naturze.

Na zakończenie rozważań na temat istoty kapitału intelektualnego należy wyraźnie podkreślić, że nie jest on tożsamy z pojęciem „kapitał wiedzy” czy pojęciem „własność intelektualna”. Mimo że w praktyce gospodarczej, a także w części opracowań teoretycznych z tego zakresu, na określenie zasobów niematerialnych stosuje się wymiennie powyższe pojęcia, nie jest to merytorycznie uzasadnione. Ani „własność intelektualna”, ani „kapitał wiedzy” nie są synonimami pojęcia „kapitał intelektualny”, gdyż są jedynie jego elementami.

Pojęcie własności intelektualnej obejmuje prawa własności do patentów, znaków towarowych, prawa autorskie, jest więc rezultatem (efektem) przekształcania zasobów wiedzy w firmie.

Pojęcie kapitału wiedzy obejmuje posiadane przez organizację zasoby wiedzy bez efektów ich transformacji. Natomiast kapitał intelektualny to zarówno posiadana wiedza

---

<sup>222</sup> *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Strużyna, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 69.

<sup>223</sup> W. Skoczyła, *Problem pomiaru i oceny tworzenia wartości w erze informacji*, w: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa: teoria i praktyka*, red. E. Urbańczyk, Kreos, Szczecin 2002, t. 1, s. 240.

jako zasób, jak i wynik przekształcania (transformacji) tej wiedzy w postaci własności intelektualnej<sup>224</sup>.

W niniejszej pracy przyjęto następującą definicję kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa: **kapitał intelektualny jest to wiedza mająca możliwość przekształcenia się w wartość.**

Brak uniwersalnej definicji pojęcia kapitału intelektualnego powoduje niejednoznaczność kategoryzacji jego składników.

## 4. Elementy składowe kapitału intelektualnego

Podobnie jak w przypadku samej definicji pojęcia kapitału intelektualnego, tak i w kwestii jego składowych brak jednoznaczności. Wśród wielu poglądów w tym zakresie najczęściej spotykane są dwa generalne nurty. Według pierwszego nurtu kapitał intelektualny obejmuje dwie podstawowe kategorie składników, które podlegają dalszemu podziałowi na składniki i elementy. Drugi nurt reprezentowany jest przez zwolenników podziału kapitału intelektualnego na trzy lub więcej podstawowych kategorii. W ramach każdego z nurtów można wymienić wiele szczegółowych podejść i koncepcji. Poniżej zostaną zaprezentowane jedynie najważniejsze z nich. Można domniemywać, że w przyszłości zostaną one uznane za standard kategoryzacji kapitału intelektualnego.

Zwolennikiem dwuskładnikowego podziału kapitału intelektualnego jest L. Edvinsson<sup>225</sup>. Twórca schematu wartości Skandia-AFS uważa, że kapitał intelektualny jest sumą dwóch składników: kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego.

Kapitał ludzki to wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolność pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań. W jego skład autor włącza również kulturę organizacyjną i filozofię firmy. Zdaniem autora kapitał ludzki jest w nieodłączny sposób zintegrowany z człowiekiem (pracownikiem). Odejście pracownika z firmy oznacza utratę pewnych umiejętności, doświadczeń oraz powiązań nieformalnych, które on posiadał. Kapitał ludzki nie jest więc własnością firmy, a może jedynie być dzierżawiony przez przedsiębiorstwo.

Kapitał strukturalny to zdolność organizacyjna, która wspiera wydajność pracowników. Obejmuje on takie pozycje jak: sprzęt komputerowy, oprogramowanie, bazy danych, struktura organizacyjna, patenty i znaki handlowe. W przeciwieństwie do kapitału ludzkiego, może być własnością przedsiębiorstwa, a tym samym może być sprzedany. Kapitał strukturalny podlega dalszemu podziałowi na: kapitał w postaci klientów i kapitał organizacyjny.

Kapitał w postaci klientów obejmuje relacje z klientami, ich lojalność, wrażliwość na ceny oraz czas współpracy i kondycję finansową.

---

<sup>224</sup> A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym: koncepcje i praktyka*, op.cit., s. 59.

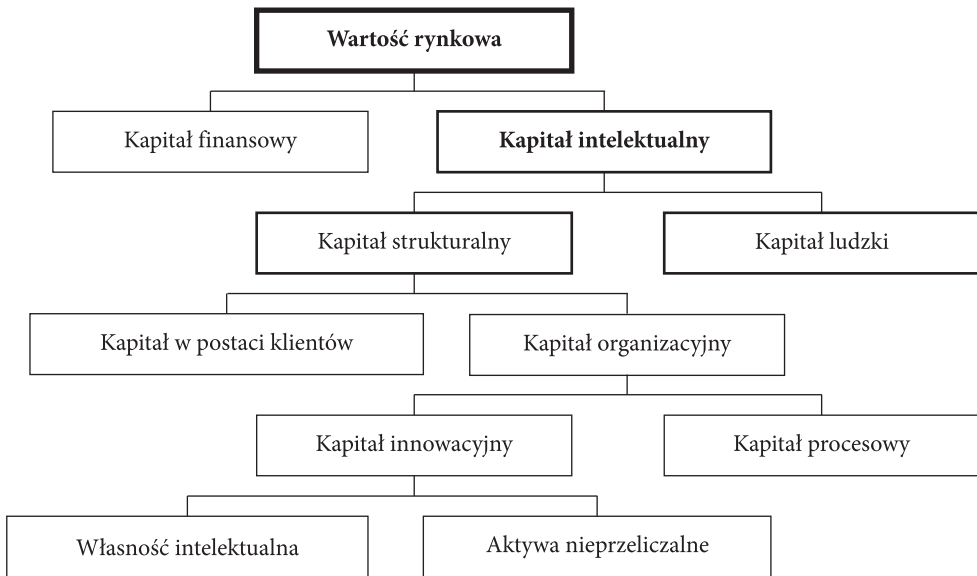
<sup>225</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, op.cit., s. 17.



Kapitał organizacyjny to inwestycje przedsiębiorstwa w systemy i narzędzia oraz filozofia, która przyspiesza przepływ wiedzy w organizacji oraz poza nią. Innymi słowy, jest to usystematyzowana, skondensowana i zakodowana umiejętność organizacji, a także systemy dzielenia się tą umiejętnością. W ramach kapitału organizacyjnego wyróżnia się:

- kapitał innowacyjny, który odnosi się do umiejętności odnowy i skutków innowacji w formie chronionych praw handlowych, własności intelektualnej i innych aktywów niematerialnych i talentów używanych po to, by stworzyć i szybko wprowadzić na rynek nowe produkty i usługi;
- kapitał procesowy, obejmujący te procesy pracy, techniki i programy pracownicze, które zwiększają i wzmacniają efektywność wytwarzania lub dostawy usług; stanowi on rodzaj praktycznej wiedzy używanej w stałym kreowaniu wartości.

Na kapitał innowacyjny składają się: własność intelektualna (np. wzory i nazwy handlowe) i pozostałe aktywa nieprzeliczone (np. teoria, według której przedsiębiorstwo jest prowadzone).

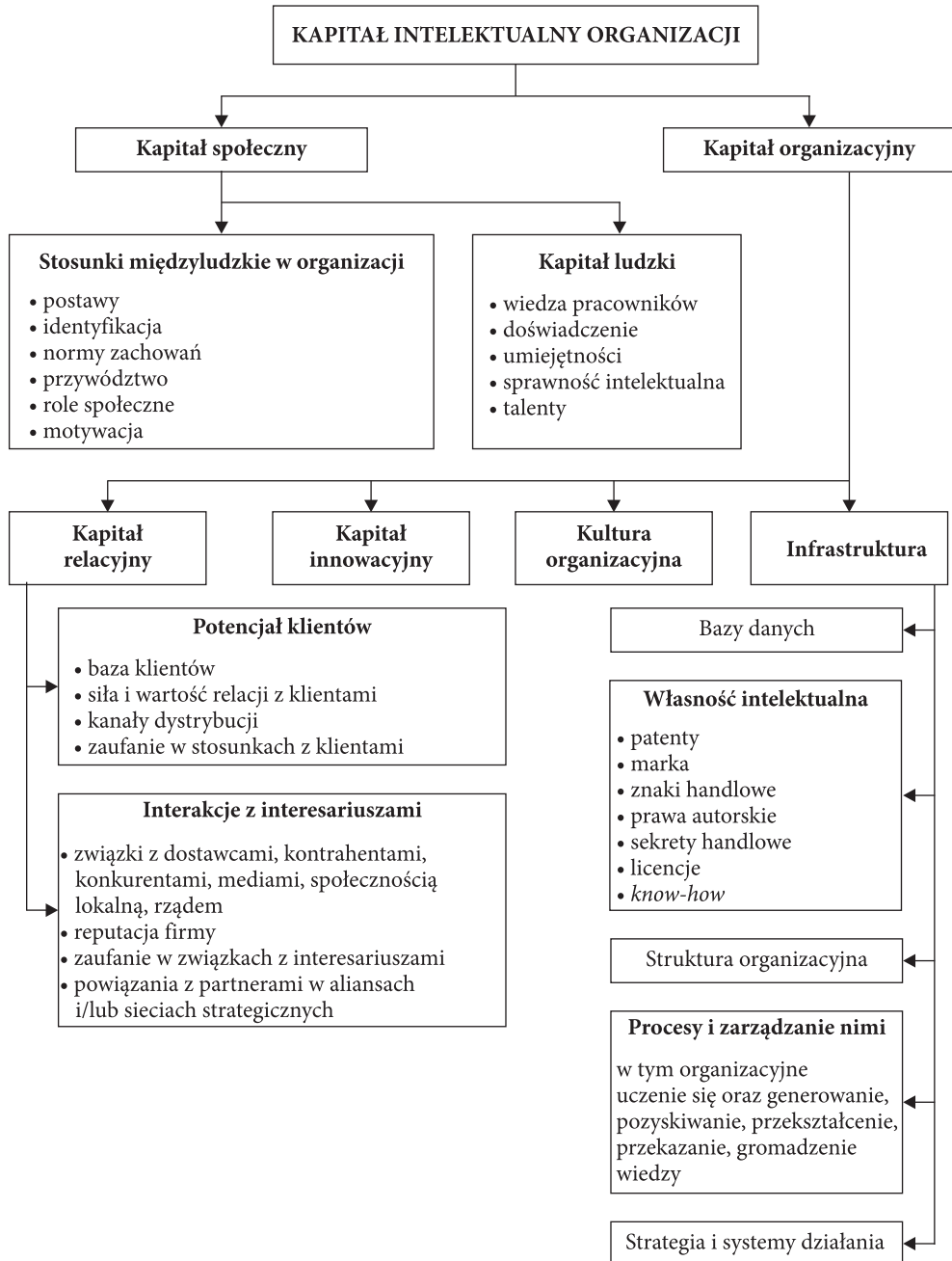


**Rysunek 18. Elementy kapitału intelektualnego w schemacie wartości Skandia-AFS**

Źródło: L. Edvinsson, *Developing intellectual capital at Skandia*, „Long Island Planning” 1997, vol. 30, no. 3.

Wśród polskich badaczy dwuskładnikową kategoryzację kapitału intelektualnego proponuje m.in. A. Pietruszka-Ortyl<sup>226</sup>. Jej zdaniem w kapitale intelektualnym można wyróżnić dwa elementy: kapitał społeczny i kapitał organizacyjny.

<sup>226</sup> A. Pietruszka-Ortyl, *Kapitał intelektualny organizacji*, w: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. M. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007, s. 80–83.



**Rysunek 19. Schemat kapitału intelektualnego według A. Pietruszki-Ortyl**

Źródło: Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy, red. M. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007, s. 81.

Kapitał społeczny warunkuje sukces przedsiębiorstwa, gdyż obejmuje wszelkie zdolności indywidualnych pracowników organizacji do wykorzystywania szans rozwoju. Zawiera umiejętności efektywnej współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji w celu realizacji wspólnych interesów, a także odnosi się do zaufania między pracownikami. Stanowi emocjonalny i duchowy zasób organizacji i jest tworzony przez:

- kapitał ludzki, rozumiany jako wiedza, doświadczenie, umiejętności, sprawność intelektualna i talenty pracowników organizacji,
- stosunki międzyludzkie panujące w przedsiębiorstwie, odnoszące się do zachowań organizacyjnych.

Kapitał organizacyjny obejmuje wszystko, co jest zdolnością przedsiębiorstwa i wspiera wydajność pracowników. Tworzy sieć wiedzy umożliwiającą firmie generowanie i gromadzenie wiedzy. Jest własnością przedsiębiorstwa i może być przedmiotem obrotu handlowego. Kształtowany jest przez:

- kapitał relacyjny,
- kapitał innowacyjny,
- kulturę organizacyjną,
- infrastrukturę.

Schemat składowych kapitału intelektualnego, zaproponowany przez A. Pietruszkę-Ortyl, prezentuje rysunek 19.

Podział kapitału intelektualnego na dwie kategorie był charakterystyczny przede wszystkim dla początkowego okresu rozwoju omawianej koncepcji. W miarę prowadzonych w tym zakresie badań coraz lepiej identyfikowano i poznawano specyfikę poszczególnych składników kapitału intelektualnego, co w konsekwencji prowadziło do innej ich segmentacji. Oczywiście i dziś możemy znaleźć zwolenników nurtu dwuskładnikowej kategoryzacji kapitału intelektualnego, jednak zdecydowanie przeważają modele oparte na trzech lub większej liczbie ich elementów.

Według koncepcji platformy wartości (*value platform*) autorstwa H. Saint-Onge'a<sup>227</sup>, przygotowanej we współpracy z L. Edvinssonem, Ch. Armstrongiem i G. Petrashem, kapitał intelektualny składa się z następujących elementów:

- kapitału ludzkiego (*human capital*),
- kapitału klientów, zwanego kapitałem relacyjnym (*customer capital, relational capital*),
- kapitału organizacyjnego, zwanego kapitałem strukturalnym (*organizational capital, structural capital*).

Zdaniem H. Saint-Onge'a kapitał ludzki to wiedza, którą każda jednostka posiada i tworzy w organizacji. Kapitał klientów to powiązania i relacje organizacji z otoczeniem. Kapitał organizacyjny określają umiejętności organizacji rozwijane w celu sprostania wymogom rynkowym. Innymi słowy, jest to wiedza, która została zdobyta i wszczepiona w strukturę firmy, w jej procesy i kulturę. Fakt umiejscowienia kapitału klientów

---

<sup>227</sup> R. Dzinkowski, *The Measurement and Management of Intellectual Capital*, [http://ciberconta.unizar.es/ftp/pub/docs/IntellCapital\\_IFAC.pdf](http://ciberconta.unizar.es/ftp/pub/docs/IntellCapital_IFAC.pdf) (luty 2006).

jako odrębnej kategorii obok kapitału ludzkiego i organizacyjnego sugeruje, że stosunki z klientami różnią się od stosunków firmy z pracownikami i partnerami strategicznymi. Uzmysławia ponadto, że stosunki te mają podstawowe znaczenie dla wartości przedsiębiorstwa<sup>228</sup>. Elementy kapitału intelektualnego w modelu platformy wartości H. Saint-Onge'a prezentuje tabela 17.

**Tabela 17. Elementy kapitału intelektualnego w modelu platformy wartości**

Kapitał ludzki	Kapitał klientów (relacyjny)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>know-how</i></li> <li>• poziom wykształcenia</li> <li>• kwalifikacje zawodowe</li> <li>• wiedza i umiejętności związane z wykonywaną pracą</li> <li>• predyspozycje zawodowe</li> <li>• predyspozycje psychometryczne</li> <li>• przedsiębiorczość, zapał, innowacyjność, zdolności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• znak firmowy</li> <li>• klienci</li> <li>• lojalność klientów</li> <li>• marka firmy</li> <li>• kanały dystrybucji</li> <li>• współpraca z firmami</li> <li>• umowy koncesyjne</li> <li>• korzystne kontrakty</li> <li>• umowy franczyzowe</li> </ul>
Kapitał organizacyjny (strukturalny)	
Własność intelektualna: <ul style="list-style-type: none"> <li>• patenty, licencje</li> <li>• prawa autorskie</li> <li>• prawa do wzorów handlowych</li> <li>• tajemnica handlowa</li> <li>• znak handlowy</li> <li>• wyróżniające usługi</li> <li>• logo firmy</li> </ul>	Aktywa infrastrukturalne: <ul style="list-style-type: none"> <li>• filozofia zarządzania</li> <li>• kultura organizacyjna</li> <li>• procesy zarządzania</li> <li>• system informacyjny</li> <li>• systemy powiązań</li> <li>• relacje finansowe</li> </ul>

Źródło: R. Dzinkowski, *The Measurement and Management of Intellectual Capital*, [http://ciberconta.unizar.es/ftp/pub/docs/IntellCapital\\_IFAC.pdf](http://ciberconta.unizar.es/ftp/pub/docs/IntellCapital_IFAC.pdf) (luty 2006).

Zgodnie z przedstawionym modelem kapitał ludzki jest podstawą pozyskania kapitału organizacyjnego firmy, oba zaś współpracują, generując kapitał klientów. Wartość przedsiębiorstwa nie wynika bezpośrednio z żadnego pojedynczego elementu czy kategorii kapitału intelektualnego, ale jest skutkiem relacji zachodzących między wszystkimi składnikami, elementami oraz kategoriami. Im większe współdziałanie, tym większa wartość przedsiębiorstwa. Jeśli chociaż jedno ogniwo jest słabe lub ukierunkowane w niewłaściwą stronę (np. zła baza klientów), to nawet przy pozostałych silnych elementach nie nastąpi przekształcenie kapitału intelektualnego w wartość<sup>229</sup>.

Podobną do Saint-Onge'a kategoryzację kapitału intelektualnego proponuje N. Bonitis<sup>230</sup>. Różnica polega jedynie na tym, że ten ostatni pojęcie kapitału klientów zastąpił

<sup>228</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, op.cit., s. 35.

<sup>229</sup> Ibidem, s. 107.

<sup>230</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 88.

pojęciem kapitału relacyjnego. Chciał w ten sposób podkreślić znaczenie relacji z dostawcami i innymi strategicznymi partnerami. Według N. Bontisa kapitał ludzki jest najważniejszym rodzajem aktywów w organizacji, dostarcza produktów i usług dla klientów oraz rozwiązuje ich problemy. Obejmuje on wiedzę, kompetencje, umiejętności, innowacyjność i doświadczenie pracowników. Autor ten twierdzi (podobnie jak K.E. Sveiby i L. Edvinsson), że kapitał ludzki nie jest własnością organizacji, może być przez nią jedynie wydierżawiony. Kapitał relacyjny obejmuje nie tylko relacje z klientami, lecz także zewnętrzne relacje organizacji z dostawcami i udziałowcami. Wartość tego kapitału zależy od reputacji firmy, lojalności i satysfakcji klientów. Natomiast kapitał strukturalny zawiera aktywa trwałe przedsiębiorstwa: znaki handlowe, patenty, wyposażenie, budynki, czyli wszystko to, co zostaje, gdy pracownicy idą do domu.

Trzykładowy podział kapitału intelektualnego na kapitał ludzki, kapitał klientów i kapitał strukturalny obowiązuje także w koncepcji T. Stewarta<sup>231</sup>. T. Stewart określa kapitał ludzki jako to wszystko, co ma zdolność myślenia, czyli jako tę część firmy, która opuszcza ją na weekend. Istotą kapitału ludzkiego jest według niego wprowadzanie innowacji, tworzenie nowych produktów i usług oraz ulepszanie procesów. Natomiast kapitał klientów stanowi o wartości relacji organizacji z klientami, a jego miarami są udział w rynku, związki z klientami czy zyskowność przypadająca na jednego klienta. T. Stewart opisuje kapitał strukturalny jako wiedzę, która nie idzie do domu na noc. Należy do organizacji jako bezwzględna całość, która może być przetwarzana, odnawiana i dzielona<sup>232</sup>.

Również K.E. Sveiby wyróżnia trzy główne kategorie kapitału intelektualnego<sup>233</sup>. Posługuje się jednak odmiennym nazewnictwem:

- struktura wewnętrzna (*internal structure*),
- struktura zewnętrzna (*external structure*),
- indywidualne kompetencje (*individual competence*).

Struktura wewnętrzna zawiera patenty, koncepcje, modele, systemy komputerowe i administracyjne. Elementy te tworzą pracownicy i są one w posiadaniu organizacji. Do struktury wewnętrznej należą także organizacje nieformalne, systemy wewnętrzne i kultura organizacji. Struktura zewnętrzna obejmuje relacje z odbiorcami i dostawcami, znaki handlowe, marki, reputację i wizerunek firmy. Wartość struktury zewnętrznej zależy od umiejętności współdziałania organizacji z otoczeniem konkurencyjnym. Jeśli organizacja zdoła przekonać swoich klientów, dostawców i innych partnerów, że jest godna zaufania, to stworzy sobie możliwość dalszego rozwoju. Niektóre z zasobów struktury zewnętrznej mogą być prawnie chronione, jednak pozostałe, np. dobry wizerunek firmy, zależą wyłącznie od umiejętności ich kreowania i podtrzymywania. Autor wyraźnie za-

<sup>231</sup> T.A. Stewart, *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, op.cit., s. 13.

<sup>232</sup> Taką samą kategoryzację kapitału intelektualnego można znaleźć u C. Molloya: *From IQ to Ecu, Human Resources Banking and Insurance*, Lafferty Publications, London 1995, s. 59.

<sup>233</sup> K.E. Sveiby, *Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard*, <http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html> (luty 2006).

znacza, że powodzenie inwestycji w kapitał struktury zewnętrznej jest bardziej niepewne niż w kapitał struktury wewnętrznej. Indywidualne kompetencje określają zdolności, umiejętności pracowników, ich wiedzę i doświadczenie. Umiejętności należą do pracowników, a nie są własnością organizacji, dlatego z chwilą odejścia pracowników traci się je bezpowrotnie. Według K.E. Sveiby'ego ludzie są najważniejszym rodzajem aktywów decydującym o sukcesie rynkowym lub porażce przedsiębiorstwa.

Pierwotna koncepcja zaproponowanej przez K.E. Sveiby'ego siatki pojęciowej kapitału intelektualnego obejmowała 23 składniki w ramach trzech podstawowych kategorii: kapitału wewnętrznego, kapitału zewnętrznego oraz kompetencji pracowników (tabela 18).

**Tabela 18. Składniki kapitału intelektualnego według K.E. Sveiby'ego – wersja z 1997 r.**

KAPITAŁ INTELEKTUALNY
<p>Kategoria: kapitał (strukturalny) wewnętrzny</p> <p>Element: własność intelektualna</p> <p>Składniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• patenty, licencje</li> <li>• prawa autorskie</li> <li>• znaki towarowe</li> </ul> <p>Element: zasoby infrastrukturalne</p> <p>Składniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• filozofia zarządzania,</li> <li>• kultura organizacyjna</li> <li>• procesy zarządzania</li> <li>• system informacyjny</li> <li>• systemy powiązań</li> <li>• relacje finansowe</li> </ul>
<p>Kategoria: kapitał (klienta/powiązań) zewnętrzny</p> <p>Składniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• marki</li> <li>• klienci</li> <li>• lojalność klientów</li> <li>• nazwa przedsiębiorstwa</li> <li>• kanały dystrybucji</li> <li>• współpraca biznesowa</li> <li>• porozumienia licencyjne</li> <li>• umowy franczyzowe</li> </ul>
<p>Kategoria: kompetencje pracowników (kapitał ludzki)</p> <p>Składniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>know-how</i></li> <li>• wykształcenie</li> <li>• predyspozycje</li> <li>• wiedza związana z pracą</li> <li>• kompetencje związane z pracą</li> <li>• duch/atmosfera przedsiębiorczości</li> </ul>

Źródło: N. Brennan, B. Connel, *Intellectual capital: Current issues and policy implications*, „Journal of Intellectual Capital” 2000, s. 3.

Z biegiem czasu przedstawiona siatka pojęciowa ulegała procesom upraszczania. Obecnie coraz częściej stosowana jest jej wersja zmodyfikowana, którą tworzy 18 składników przyporządkowanych do pierwotnie zdefiniowanych trzech kategorii kapitału intelektualnego.

**Tabela 19. Składniki kapitału intelektualnego – wersja zmodyfikowana**

Kapitał wewnętrzny	Kapitał zewnętrzny	Kapitał ludzki
własność intelektualna filozofia zarządzania kultura korporacyjna procesy decyzyjne (zarządca) systemy informacyjne/sieciowe relacje właścicielskie	marki klienci satisfakcja klientów nazwa firmy kanały dystrybucji partnerzy biznesowi umowy licencyjne	pracownicy wykształcenie szkolenia doświadczenie zawodowe przedsiębiorczość

Źródło: J.C. Miller, R.H. Whiting, *Voluntary Disclosure of Intellectual Capital and the „Hidden Value”*, referat wygłoszony na konferencji AFAANZ, Melbourne, 3–5 lipca 2005r.

Według badaczy G. Roosa i J. Roosa<sup>234</sup> kapitał intelektualny tworzony jest przez:

- kapitał ludzki, na który składa się kapitał wiedzy, kapitał umiejętności, kapitał motywacji oraz kapitał zadań; jest on źródłem powstawania wiedzy w firmie;
- kapitał organizacyjny, tworzony przez kapitał procesów oraz kapitał odnowy i rozwoju; w klasycznym przedsiębiorstwie utożsamiany jest on ze strukturą organizacyjną; obecnie rozszerzony do kapitału strukturalnego;
- kapitał klienta, obejmujący kapitał relacji z klientami, kapitał relacji z dostawcami, kapitał sieci relacji z partnerami, kapitał relacji z inwestorami.

Zwolennikami trójdzielnej koncepcji kapitału intelektualnego są także polscy naukowcy.

M. Bratnicki proponuje model kapitału intelektualnego składający się z trzech obszarów: kapitału społecznego, kapitału ludzkiego i kapitału organizacyjnego<sup>235</sup>. Należy wyraźnie zaznaczyć, że występująca w tym modelu zbieżność nazw dwóch kategorii kapitału intelektualnego (ludzkiego i organizacyjnego) z wcześniej prezentowanymi koncepcjami jest jedynie przypadkowa. Zawartość poszczególnych kategorii kapitału intelektualnego jest bowiem odmienna.

Na kapitał organizacyjny składa się:

- struktura wewnętrzna, obejmująca nie tylko strukturę organizacyjną, ale także cały system działania, kulturę organizacyjną, wewnętrzne procesy oraz własność intelektualną,

<sup>234</sup> G. Roos, J. Roos, *Measuring Your Company's Intellectual Performance*, op.cit., s. 416.

<sup>235</sup> *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Strużyna, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 70.

- struktura zewnętrzna, czyli wszelkiego rodzaju powiązania z dostawcami, partnerami, podmiotami w otoczeniu i udziałowcami, a także zasoby rynkowe,
- kapitał rozwojowy, obejmujący proces tworzenia strategii, organizacyjne uczenie się, innowacyjność przedsiębiorstwa, a także gotowość do zmian.

Kapitał ludzki tworzony jest przez:

- kompetencje, wynikające z wiedzy teoretycznej, doświadczenia oraz talentu,
- motywację, uzależnioną od predyspozycji osobowościowych, władzy, zaangażowania, chęci działania oraz skłonności do zachowań etycznych,
- zręczność intelektualną, czyli innowacyjność ludzi, ich zdolność do naśladownictwa, przedsiębiorczość i zdolność do zamian.

Trzecim elementem kapitału intelektualnego jest kapitał społeczny. Jest to zupełnie nowa kategoria, obejmująca:

- kapitał strukturalny,
- kapitał poznawczy,
- wymiar stosunków międzyludzkich.

Każdy z wymiarów kapitału społecznego podlega dalszemu podziałowi. W ramach kapitału strukturalnego wyróżnia się powiązania w sieci, konfiguracje sieci oraz odpowiedzialność organizacji. W ramach kapitału poznawczego wyróżnia się wspólny język, słowniki i opowieści. Trzeci element kapitału społecznego, tj. wymiar stosunków międzyludzkich, tworzony jest przez zaufanie, normy, zobowiązania oraz identyfikację.

Kapitał organizacyjny wraz z kapitałem społecznym reprezentują niewidzialne zasoby oraz procesy w przedsiębiorstwie. Nazywane są one nieświadomą częścią kapitału intelektualnego. Kapitał ludzki, odzwierciedlając wiedzę ludzi, tworzy świadomą część kapitału intelektualnego.

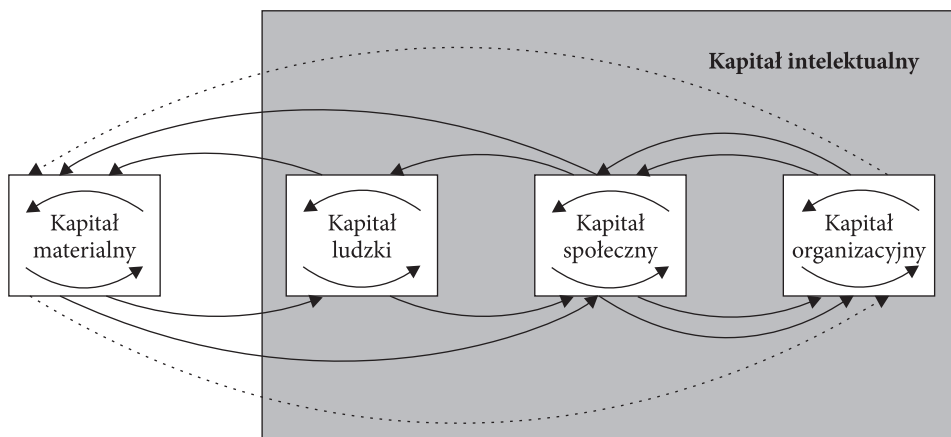
Autor przedstawionej koncepcji upatruje istotę kapitału intelektualnego w dynamicznym podejściu do niego, polegającym na uwzględnieniu przepływów pomiędzy kapitałem materialnym a kapitałem intelektualnym oraz wzięciu pod uwagę strumieni wewnątrz kapitału intelektualnego (rysunek 20).

Z kolei A. Fazlagić i W. Kurowski dzielą kapitał intelektualny na następujące trzy grupy<sup>236</sup>:

- zasoby ludzkie (*human resources*), obejmujące intelekt pracowników firmy, który dostarcza *know-how* i instytucjonalną wiedzę ważną dla firmy; uwzględniają one korelatywne doświadczenia, kompetencje i ogólne umiejętności oraz wiedzę pracowników firmy;
- aktywa intelektualne (*intellectual assets*), czyli skodyfikowane opisy szczególnej wiedzy, którymi firma dysponuje i może nimi handlować w postaci niematerialnej; reprezentują one źródło innowacji firmy i mogą być komercjalizowane;
- własności intelektualne, czyli aktywa intelektualne, które mogą być prawnie chronione (licencje, patenty, prawa autorskie, marka, tajemnice handlowe).

<sup>236</sup> *Defining Intellectual Capital*, <http://www.icmgroup.com/whatis.html> (luty 2006).

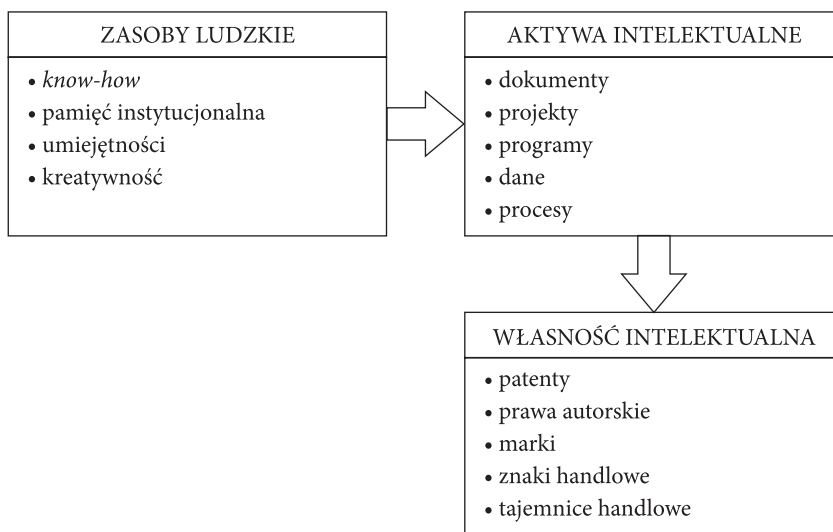




**Rysunek 20. Przepływy kapitałowe w przedsiębiorstwie**

Źródło: *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Strużyńska, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 73.

Zdaniem tych autorów fundamentalne źródło wartości firmy jest tworzone przez proces konwersji zasobów ludzkich na aktywa intelektualne, a następnie na własność intelektualną. Proces ten prezentuje rysunek 21.



**Rysunek 21. Proces konwersji składników kapitału intelektualnego**

Źródło: *Defining Intellectual Capital*, <http://www.icmgroup.com/whatis.html> (luty 2006).

Oprócz zaprezentowanych trójskładowych modeli kapitału intelektualnego w literaturze przedmiotu można odnaleźć także inne poglądy w tym zakresie. Jako przykład

może posłużyć koncepcja A. Brookinga<sup>237</sup>. Zdaniem autorki kapitał intelektualny składa się z czterech elementów:

- aktywów odnoszących się do ludzi (*human-centered assets*),
- aktywów rynkowych (*market assets*),
- aktywów infrastruktury (*infrastructure assets*),
- aktywów własności intelektualnej (*intellectual property assets*).

Aktywa odnoszące się do ludzi obejmują doświadczenie, kreatywność, umiejętność rozwiązywania problemów, zdolności przywódcze, odporność na stres, przedsiębiorczość i umiejętności kierownicze pracowników.

Aktywa rynkowe to potencjał organizacji odnoszący się do niematerialnych aktywów powiązanych z rynkiem. Należą do nich: markowe produkty, lojalność klientów, kanały dystrybucji, kontrakty i umowy, kontakty z otoczeniem oraz reklama. Są one o tyle ważne, że zapewniają firmie uzyskanie pozycji konkurencyjnej na rynku.

Aktywa infrastruktury odzwierciedlane są w technologiach, metodach i procesach, które umożliwiają funkcjonowanie danej organizacji. Zalicza się do nich: kulturę firmy, procedury oceny ryzyka, metody zarządzania, bazy danych zawierające informacje o rynku lub klientach i systemy komunikacyjne. Aktywa infrastruktury są istotne, ponieważ wnoszą do organizacji porządek, bezpieczeństwo, poprawność i jakość. Tworzą przestrzeń, w której pracownicy mogą wykonywać swoje zadania i komunikować się ze sobą.

Aktywa własności intelektualnej obejmują tajemnice handlowe, prawa autorskie, patenty i prawa do znaków towarowych. Własność intelektualna stanowi prawny mechanizm ochrony wielu aktywów firmy<sup>238</sup>.

Mimo że rozwój poszczególnych koncepcji kategoryzacji kapitału intelektualnego następował niezależnie od siebie, często z uwzględnieniem różnych perspektyw, pod wieloma względami są one ze sobą zbieżne. Ich autorzy posługują się różnym nazewnictwem, ale w większości opisują te same kategorie kapitału intelektualnego: kategorię dotyczącą kapitału ludzkiego, kategorię dotyczącą uwarunkowań wewnętrznych, nazywanych bądź kapitałem organizacyjnym, bądź kapitałem strukturalnym, oraz kategorię dotyczącą uwarunkowań zewnętrznych firmy, określaną jako kapitał klientów, kapitał rynkowy lub relacyjny. Wyjątkiem jest jedynie koncepcja M. Bratnickiego, w której podobieństwo nazw poszczególnych kategorii kapitału intelektualnego do wcześniej prezentowanych modeli nie oznacza podobieństwa ich zawartości. Przeciwnie, autor proponuje odmienną ich specyfikację.

Zestawienie najważniejszych koncepcji składników kapitału intelektualnego omówionych w tym rozdziale prezentuje w postaci zbiorczej tabela 20.

---

<sup>237</sup> M. Jurek, *Kapitał intelektualny jako czynnik wpływający na wartość przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, red. E. Urbańczyk, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2001, s. 306.

<sup>238</sup> Ibidem, s. 306.

**Tabela 20. Zestawienie najczęściej cytowanych koncepcji kategoryzacji kapitału intelektualnego**

Autorzy	Kategorie kapitału intelektualnego			
L. Edvinsson	kapitał ludzki	kapitał strukturalny		
A. Pietruszka-Ortyl	kapitał społeczny	kapitał organizacyjny		
H. Saint-Onge	kapitał ludzki	kapitał klientów (relacyjny)	kapitał organizacyjny (strukturalny)	
N. Bontis	kapitał ludzki	kapitał relacyjny	kapitał strukturalny	
T. Stewart	kapitał ludzki	kapitał klientów	kapitał strukturalny	
K.E. Sveiby	indywidualne kompetencje	struktura zewnętrzna	struktura wewnętrzna	
G. Roos, J. Roos	kapitał ludzki	kapitał klienta	kapitał organizacyjny	
M. Bratnicki	kapitał ludzki	kapitał społeczny	kapitał organizacyjny	
A. Fazłagić W. Kurowski	zasoby ludzkie	aktywa intelektualne	własności intelektualne	
A. Brooking	aktywa odnoszące się do ludzi	aktywa rynkowe	aktywa infrastruktury	aktywa własności intelektualnej

Źródło: opracowanie własne.

Porównując zestawione w tabeli 20 schematy można dojść do wniosku, że większość autorów przychyła się do koncepcji podziału kapitału intelektualnego na trzy odrębne kategorie. Co prawda, pierwotny model Skandii zakładał jedynie dwie formy kapitału intelektualnego: kapitał ludzi i kapitał strukturalny (relacje z klientami były jedynie częścią składową kapitału strukturalnego), jednak w dalszych pracach pogląd ten został zweryfikowany. Obecnie kapitał klientów, określany też jako kapitał rynkowy (*customer capital*), przedstawiany jest jako odrębna kategoria kapitału intelektualnego, na równi z kapitałem ludzkim i strukturalnym.

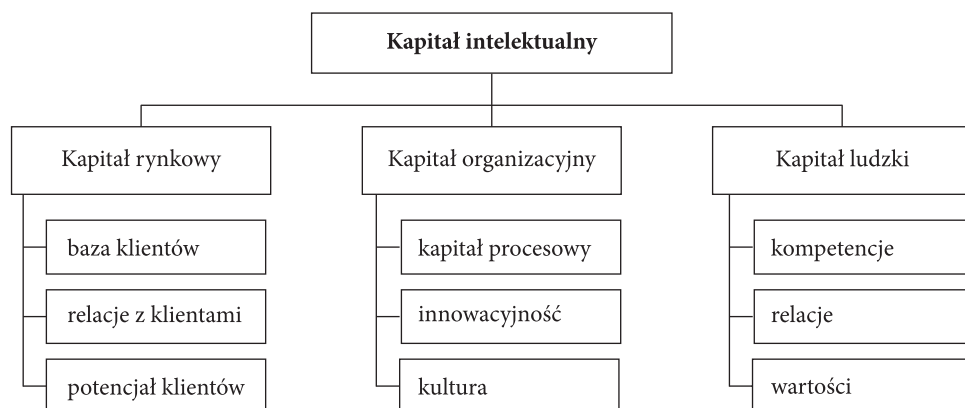
Wyodrębnienie kapitału klientów (rynkowego) na równi z kapitałem ludzkim i kapitałem strukturalnym spowodowało dalsze konsekwencje. Część badaczy doszła do wniosku, że skoro dotychczasowy kapitał strukturalny miałby się w nowym układzie ograniczać jedynie do kapitału organizacyjnego, to bezcelowe jest posługiwanie się podwójnym nazewnictwem dla tej samej kategorii kapitału. Stąd wielu badaczy rezygnuje z nazwy „kapitał strukturalny”, posługując się jedynie określeniem „kapitał organizacyjny”. Przykładem może być C. Molloy, który wyróżnia trzy elementy kapitału intelektualnego: kapitał w postaci klientów, kapitał ludzki oraz kapitał strukturalny<sup>239</sup>.

Podstawą dalszych rozważań prowadzonych przez autorkę na temat analizy i pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa będzie model podziału kapitału intelektualnego na trzy składowe: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny i kapitał rynkowy. Podział

<sup>239</sup> C. Molloy, *From IQ to Ecu, Human Resources, Banking and Insurance*, op.cit., s. 59.

ten stanowi zmodyfikowaną wersję klasyfikacji L. Edvinssona, zawartej w pierwotnym schemacie wartości firmy Skandia. Różnica polega na tym, że w modelu przyjętym w pracy jako równorzędne z kapitałem ludzkim wymieniane są dwie inne kategorie kapitału: kapitał w postaci klientów (kapitał rynkowy) oraz kapitał organizacyjny, które to kategorie w pierwotnej wersji modelu Skandii stanowiły składowe kapitału strukturalnego. Model przyjęty w pracy zbliżony jest do koncepcji proponowanej przez C. Molloya. Każda z trzech składowych kapitału intelektualnego podlega dalszej klasyfikacji:

- 1) kapitał rynkowy obejmuje bazy klientów, relacje z klientami oraz potencjał klientów;
  - 2) kapitał organizacyjny zawiera kapitał procesowy, innowacyjność oraz kulturę organizacyjną;
  - 3) kapitał ludzki składa się z trzech obszarów:
    - kompetencji, mających trzy wymiary: zawodowy, społeczny i handlowy,
    - relacji, decydujących o możliwości przekształcenia się wiedzy w czyny,
    - wartości, będących filtrem dla postrzegania danych działań jako właściwych lub nie.
- Graficzną prezentację składników kapitału intelektualnego zawiera rysunek 22.



**Rysunek 22. Kapitał organizacyjny, rynkowy i ludzki, jako składowe kapitału intelektualnego**

Źródło: opracowanie własne.

W myśl tej koncepcji warunkiem rozwoju kapitału intelektualnego jest ścisła integracja wszystkich jego składowych. Odseparowanie kapitału pracowniczego, organizacyjnego czy rynkowego uniemożliwia tworzenie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Jego siła wynika bowiem z integracji między poszczególnymi elementami. Geniusz pracujący w samotności i pozbawiony instrumentów przekazywania swojej wiedzy nikomu nie przyniesie pożytku. Kapitał pracowniczy potrzebuje kapitału organizacyjnego. Również kapitał rynkowy bez wsparcia pozostałych elementów nie przyczyni się do wzrostu kapitału intelektualnego. Nawet najlepsza marka produktu sama

w sobie nie zapewni sukcesu firmy, jeśli pracownicy firmy przestaną rozwijać się pod względem swoich kompetencji, ponieważ bardzo szybko produkt stanie się przestarzały technologicznie.

Zgodnie z zasobową teorią myślenia strategicznego potencjał do osiągnięcia sukcesu danego przedsiębiorstwa znajduje się przede wszystkim w jego wnętrzu. Stanowią go zasoby, jakimi dysponuje podmiot oraz jakimi może dysponować w przyszłości. Kapitał intelektualny jest szczególną kategorią zasobów przedsiębiorstwa. Jego poziom, dynamika zmiany oraz struktura mogą zatem mieć decydujący wpływ na budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa. Roli kapitału intelektualnego w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa poświęcony jest kolejny punkt rozdziału.

## 5. Rola kapitału intelektualnego w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa

Konkurencyjność przedsiębiorstwa oznacza jego zdolność do sprawnego rywalizowania z innymi przedsiębiorstwami w dążeniu do osiągnięcia analogicznych celów na danym rynku<sup>240</sup>. „Sprawność” rozumiana jest tu w ogólnym, prakseologicznym znaczeniu, czyli jako skuteczność, korzystność i ekonomiczność działania. Rywalizacja może dotyczyć rynku na poziomie wycinka sektora, jakim jest dana grupa strategiczna, na poziomie całego sektora (wyznaczonego przez określoną kategorię potrzeb oraz popyt na zaspokajające je dobra) lub na poziomie jeszcze szerszym, obejmującym nie tylko dany sektor, ale także sektory substytutów. Również wymiar geograficzny rynku może być dowolny: poczynawszy od lokalnego, a na globalnym kończąc. Ze względu na fakt, iż przedsiębiorstwo nie musi się ograniczać do prowadzenia jednego rodzaju działalności (a przeciwnie – jego działalność może być w dużym stopniu zdywersyfikowana), konkurencyjność może być także rozpatrywana w wymiarze całego portfela działalności danego podmiotu.

Konkurencyjność, jako cecha przedsiębiorstw działających w warunkach konkurencji, jest klasyfikowana na wiele sposobów. Za kryteria podziałów służą najczęściej: moment oceny, obszar występowania, strona relacji rynkowych, przedział oceny konkurencyjności, jej poziom, kryterium działania lub skutków oraz czas obserwacji.

Według kryterium momentu oceny wyróżnia się: konkurencyjność *ex post* – rozumianą jako obecna pozycja konkurencyjna, którą podmiot już osiągnął, i konkurencyjność *ex ante* – rozumianą jako przyszła pozycja, czyli taka, którą podmiot planuje osiągnąć w przyszłości<sup>241</sup>.

---

<sup>240</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, op.cit., s. 36.

<sup>241</sup> M. Gorynia, *Koncepcja i metodyka badania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji. Materiały dodatkowe*, SGH, Warszawa 2000, s. 89.

Na podstawie kryterium obszaru występowania można mówić o konkurencyjności: określonego rodzaju wyrobu (usługi), konkretnego wyrobu (usługi), określonego rodzaju zasobów, konkretnych zasobów, określonego terytorium, na którym dana firma prowadzi działalność<sup>242</sup>.

Kryterium strony relacji rynkowych pozwala odróżnić konkurencyjność „na wejściu” od konkurencyjności „na wyjściu”<sup>243</sup>. Konkurencyjność „na wejściu” oznacza zdolność podmiotu do sprawnego pozyskiwania zasobów, natomiast konkurencyjność „na wyjściu” – zdolność do pozyskania rynkowej akceptacji wytworzonych produktów.

Z kolei na podstawie kryterium przedziału oceny konkurencyjności można wskazać konkurencyjność operacyjną i konkurencyjność systemową<sup>244</sup>. Konkurencyjność operacyjna to konkretne techniczne umiejętności, które są istotne z punktu widzenia funkcjonowania na określonym rynku, czyli jest to konkurencyjność w przedziale oceny dotyczącym wnętrza danej firmy. Natomiast konkurencyjność systemowa dotyczy szerokiego kontekstu zachowań podmiotu, uwzględniającego wpływ zjawisk występujących łącznie w obszarach: meta, makro, mezo i mikro.

Kryterium klasyfikacji konkurencyjności może być także jej poziom. Ocena poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa uzależniona jest w dużej mierze od kategorii podmiotów dokonujących tej oceny. Mogą nimi być poszczególne grupy interesariuszy: dostawcy, nabywcy, pracownicy, właściciele akcji lub udziałów. Każda z tych grup ma inne kryteria oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa. Dla właścicieli najważniejsza jest wartość firmy wyrażona w aktualnej cenie akcji<sup>245</sup>. Dla klientów najistotniejsza jest wartość oferty, mierzona stosunkiem sumy postrzeganych korzyści użytkowych i emocjonalnych, jakie może przynieść nabycie produktu firmy, do przewidywanych całkowitych wydatków z tytułu posiadania produktu<sup>246</sup>. Z kolei pracownicy są zainteresowani są przede wszystkim warunkami pracy i płacy<sup>247</sup>, a dostawcy skalą i jakością powiązań z danym przedsiębiorstwem. W zależności od tego, która z grup interesariuszy dokonuje takiej wyceny, określony poziom konkurencyjności może być uznany za: normalny (kiedy rezultaty określonych interakcji są równe oczekiwaniom uczestniczących w nich interesariuszy), mniej niż normalny (kiedy rezultaty rzeczywiste nie spełniają oczekiwań) lub więcej niż normalny (gdym rezultaty rzeczywiste są wyższe od oczekiwanych)<sup>248</sup>. Może się zdarzyć, że dane przedsiębiorstwo w opinii różnych grup uzyska odmienną ocenę.

<sup>242</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, op.cit., s. 38.

<sup>243</sup> M. Gorynia, *Koncepcja i metodyka badania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, op.cit., s. 92.

<sup>244</sup> Zob. m.in.: K. Esser, W. Hillebrand, D. Messner, J. Meyer-Stammer, *Systemic competitiveness – challenges to business politics*, „Economics”, vol. 59, Institute for Scientific Cooperation, Tubingen 1999, s. 62–74; D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Gebethner & Ska, Warszawa 1996, s. 35–40.

<sup>245</sup> Zob. A. Rappaport, *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999, s. 15.

<sup>246</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 33–38.

<sup>247</sup> R.L. Ackoff, *Zarządzanie w małych dawkach*, WN PWN, Warszawa 1993, s. 7–9.

<sup>248</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, op.cit., s. 43–44.

Innym kryterium podziału konkurencyjności przedsiębiorstwa stosowanym w literaturze przedmiotu jest kryterium działań lub skutków. Posługując się tym kryterium, można wyróżnić: konkurencyjność czynnikową i konkurencyjność wynikową<sup>249</sup>. Konkurencyjność czynnikowa eksponuje to, co określa zdolności firm do działań tworzących podstawy ich skutecznego konkurowania, takich jak: szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu, umiejętne wykorzystanie własnych zasobów, umiejętność wykorzystania sprzyjających konfiguracji otoczenia, racjonalność procesów decyzyjnych i inne czynniki budujące konkurencyjność firm w dłuższej perspektywie czasowej. Jest to konkurencyjność, którą można utożsamiać z pojęciem przewagi konkurencyjnej. Natomiast konkurencyjność wynikowa określa wyniki konkurowania, takie jak: udział w rynku, udział w sprzedaży produktów naukochołnych, wyniki finansowe firmy na tle innych podmiotów itp. Jest więc miarą pozycji rynkowej firmy.

Wreszcie, kryterium czasu obserwacji pozwala wyodrębnić: konkurencyjność statyczną i konkurencyjność dynamiczną. Konkurencyjność statyczna to stan konkurencyjności danego podmiotu w danym momencie. Natomiast konkurencyjność dynamiczna to zmiany stanu konkurencyjności danego podmiotu w czasie, czyli tzw. dynamika konkurencyjności<sup>250</sup>.

Zaprezentowane propozycje klasyfikacji nie wyczerpują możliwości podziałów konkurencyjności jako cechy przedsiębiorstwa działającego w warunkach konkurencji. Mają jedynie uzmysłwić złożoność samego pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Korzystając po części z omówionych klasyfikacji, w pracy przyjęto autorski model konkurencyjności przedsiębiorstwa. Model ten zakłada dynamiczne podejście do problematyki konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa. Podejście to w pełni odpowiada koncepcji procesowego zarządzania w przedsiębiorstwie<sup>251</sup>. Z jednej strony konkurencyjność przedsiębiorstwa jest wynikiem określonych procesów biznesowych w przedsiębiorstwie, z drugiej zaś sama tworzy pewien proces, składający się z dwóch etapów: etapu tworzenia konkurencyjności potencjalnej i etapu tworzenia konkurencyjności wynikowej.

Zgodnie z przyjętym modelem konkurencyjność przedsiębiorstwa nie jest stanem na dany moment (fotografią), lecz procesem tworzenia konkurencyjności (filmem), na który składa się:

- potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa, określane przez autorkę jako konkurencyjność potencjalna przedsiębiorstwa;
- efekt konkurowania przedsiębiorstwa, czyli tzw. konkurencyjność wynikowa.

Konkurencyjność potencjalną przedsiębiorstwa tworzą szeroko rozumiane zasoby przedsiębiorstwa, w tym także jego kapitał intelektualny oraz realizowana aktualnie

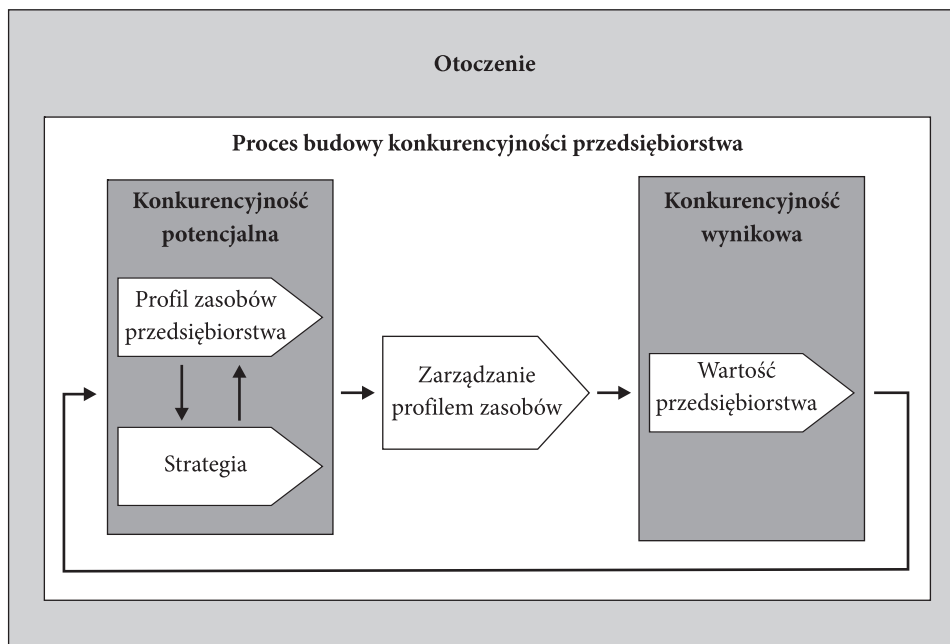
<sup>249</sup> Por. np.: M. Lubiński, T. Michalski, J. Misala, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia*, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa 1995, s. 9–13; M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, op.cit., s. 37.

<sup>250</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, op.cit., s. 40.

<sup>251</sup> A. Sopińska, *Procesowe ujęcie konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa*, op.cit., s. 534–539.

strategia firmy. Natomiast konkurencyjność wynika to efekt wykorzystania potencjału konkurencyjności uzyskany w wyniku podjętych przez przedsiębiorstwo działań.

Model konkurencyjności przedsiębiorstwa prezentuje rysunek 23.



**Rysunek 23. Model konkurencyjności przedsiębiorstwa**

Źródło: opracowanie własne.

Warunkiem osiągnięcia konkurencyjności wynikowej jest posiadanie odpowiedniego profilu zasobów i realizowanie na tej podstawie odpowiedniej strategii. Należy wyraźnie zaznaczyć, że w myśl tego modelu strategia przedsiębiorstwa ujmowana jest w nurcie zasobowym zmodyfikowanym, uwzględniającym wykorzystanie tzw. okazji w otoczeniu<sup>252</sup>. Strategia to nic innego, jak zdefiniowane (*ex ante*) pomysły dotyczące przede wszystkim innowacji wartości, zdefiniowane (*ex ante*) okazje, które trzeba wykorzystać, oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, które trzeba tworzyć ze względu na szanse i zagrożenia<sup>253</sup>. W tym ujęciu firma buduje swoją przyszłość wyłącznie na podstawie zasobów, a jej konkretna działalność w danym okresie wynika z wykorzystania konkretnej okazji.

Miarą konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstwa jest wartość przedsiębiorstwa. Może być ona wyliczana na wiele różnych sposobów. Na przykład może być ona

<sup>252</sup> Nurt ten opisany został w punkcie 4 rozdziału I.

<sup>253</sup> R. Krupski, *Strategia bez celów*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 11; *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 71.



wyrażana za pomocą miernika *NPV* (bieżąca wartość netto) lub za pomocą wartości księgowej firmy. Jednakże dużo bardziej miarodajnym i jednocześnie porównywalnym miernikiem konkurencyjności wynikowej firmy jest miernik wartości rynkowej przedsiębiorstwa, obliczany jako suma cen akcji (udziałów) ustalana na rynku kapitałowym. Dodatkowym atutem tego parametru jest prostota jego zastosowania w przypadku podmiotów notowanych na giełdzie.

Miarą konkurencyjności potencjalnej przedsiębiorstwa w tym modelu jest wartość posiadanego profilu zasobów, ich poziom i struktura. Wartość zasobów jest zmienna w czasie oraz zależy od kontekstu działania danego przedsiębiorstwa i pojawiających się w otoczeniu okazji. Aby przedsiębiorstwo mogło być konkurencyjne w danym momencie i w danym miejscu, potrzebna jest konkretna konfiguracja zasobów. Tylko ona bowiem umożliwi przekształcenie konkurencyjności potencjalnej w wynikową, co czyni przedsiębiorstwo bardziej konkurencyjnym na rynku. Ta sama konfiguracja zasobów w innych okolicznościach może się okazać całkowicie bezwartościowa. Z tego samego profilu zasobów można uzyskać różne wyniki ekonomiczne, a nawet osiągnąć różną konkurencyjność wynikową. Utrudnia to pomiar konkurencyjności potencjalnej.

O wartości strategicznej zasobów decydują zarówno klienci, doceniający konkretne cechy oferty przedsiębiorstwa, jak i konkurenci, niezdolni do działań likwidujących przewagę rywali. W tej sytuacji trudno jest przesądzić *ex ante*, które z zasobów będą mniej, a które bardziej wartościowe. Nie istnieje zatem jeden uniwersalny, trwały profil zasobów, gwarantujący konkurencyjność rynkową przedsiębiorstwa. Przeciwnie, kluczem do sukcesu jest jego zmienność w czasie i wyjątkowość.

Można zaryzykować twierdzenie, że profil zasobów przedsiębiorstwa gwarantujący jego konkurencyjność to taki, który spełnia dwa warunki<sup>254</sup>:

- jest elastyczny,
- jest niepowtarzalny, czyli trudny do skopiowania i zastąpienia przez inne podmioty.

Elastyczność profilu zasobów oznacza możliwość szybkiego dostosowywania się do zmian strategii działania przedsiębiorstwa. Elastyczność profilu zasobów można uzyskać poprzez odpowiedni dobór jego składników. Powinny być one maksymalnie elastyczne, tj. przydatne do tworzenia lub doskonalenia różnych elementów oferty przedsiębiorstwa. Im bardziej elastyczne zasoby, tym sprawniej przebiega proces przekształcania konkurencyjności potencjalnej przedsiębiorstwa w wynikową, gdyż można wykorzystać te same zasoby do realizacji różnych strategii działania. Zdecydowanie wyższym poziomem elastyczności charakteryzują się zasoby niematerialne, a w szczególności zasoby wiedzy, niż zasoby materialne<sup>255</sup>. Ponieważ w pracy przyjęto, że kapitał intelektualny to wiedza mająca możliwość przekształcenia się w wartość, rozważania te dotyczą także

---

<sup>254</sup> A. Sopińska, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa, jako wypadkowa profilu zasobów*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, op.cit., s. 109–119.

<sup>255</sup> Była o tym mowa w punkcie 2 rozdziału II.

kapitału intelektualnego. Udział kapitału intelektualnego w profilu zasobów przedsiębiorstwa może decydować o elastyczności tego profilu.

Dodatkowym czynnikiem zwiększającym poziom elastyczności profilu zasobów, obok indywidualnych cech jego składowych, jest zmienność proporcji przy ich doborze. Udział poszczególnych kategorii zasobów w profilu przedsiębiorstwa powinien podlegać ciągłej modyfikacji, tak by tworzył każdorazowo nową konfigurację możliwości konkurencyjnych. W przypadku kapitału intelektualnego można tę elastyczność dodatkowo podnieść, zmieniając proporcje poszczególnych jego elementów (kapitału ludzkiego, kapitału organizacyjnego i kapitału rynkowego) oraz ich składowych.

Drugim warunkiem skutecznego budowania konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa na podstawie profilu posiadanych zasobów jest niepowtarzalność profilu zasobów, wynikająca z trudności jego skopiowania i zastąpienia przez inne podmioty. Również i w tym przypadku na korzyść w stosunku do zasobów materialnych wypadają zasoby niematerialne, w tym kapitał intelektualny. Dzieje się tak dlatego, że kapitał intelektualny w większym stopniu niż zasoby materialne budowany jest wewnątrz przedsiębiorstwa, w wyniku jego długotrwałego rozwoju, a nie poprzez zewnętrzne zakupy. W tej sytuacji trudniej jest go zastąpić innymi zasobami. Za przykład mogą posłużyć relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem, reputacja firmy, świadomość marki czy kultura organizacyjna, które to elementy kapitału intelektualnego buduje się latami. Wysoki poziom kapitału intelektualnego oznacza niemożność w krótkim czasie jego naśladowania i zastępowania przez konkurentów.

Z powyższych wywodów mogłoby wynikać, że jedynie profil zasobów składający się w 100% z zasobów niematerialnych może zapewnić przedsiębiorstwu uzyskanie konkurencyjności rynkowej. Tak jednak nie jest. Poziom zapotrzebowania na kapitał intelektualny w dużej mierze zależy od specyfiki działalności prowadzonej przez dane przedsiębiorstwo. W tzw. tradycyjnych branżach nadal dominującymi składnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa są zasoby materialne. Jednak i tu w ciągu ostatnich lat udział kapitału intelektualnego rośnie. Zupełnie inaczej przedstawia się sytuacja w tzw. sektorach „nowej ekonomii”, gdzie mogą istnieć i skutecznie konkurować podmioty posiadające zasoby jedynie niematerialne. Nie można zatem mówić o konkurencyjności profilu zasobów w oderwaniu od specyfiki działalności przedsiębiorstwa. Dopiero łączne uwzględnienie wszystkich warunków przy tworzeniu profilu zasobów (także specyfiki branży) gwarantuje powstanie mechanizmu izolacji przedsiębiorstwa. Jest on niezbędny do zagwarantowania konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Wysoka niepewność otoczenia powoduje zmianę relacji między otoczeniem a przedsiębiorstwem. Coraz częściej uważa się, że to nie otoczenie ma wymuszać zmiany w przedsiębiorstwie, lecz przeciwnie – to przedsiębiorstwo powinno konstruować otoczenie w procesach budowy wiedzy wewnętrznej. Taki sposób myślenia jest zgodny z ideą tworzenia nowego paradygmatu zarządzania, w myśl którego organizacja nie powinna

być postrzegana jako system, lecz jako „pole” procesów aktywności ludzi<sup>256</sup>. Zgodnie z nowym paradygmatem zarządzania podstawą konkurencyjności przedsiębiorstwa jest poziom i struktura zasobów niematerialnych, w tym kapitału intelektualnego.

Jak już pisano, kapitał intelektualny to wiedza, która może przekształcić się w wartość, ma on zatem podobne cechy jak sam zasób wiedzy<sup>257</sup>. Ponieważ były one już opisywane w punkcie 2 rozdziału II, teraz zostaną jedynie wymienione. Należą do nich: niewyczerpalność wiedzy, nieliniowość wiedzy, symultaniczność wiedzy oraz jej nieokreśloność pod względem zastosowań, efektów, nosicielstwa, a także nakładów i ryzyka stosowania.

Wyżej wymienione cechy oraz duża różnorodność i szczegółowość form i elementów kapitału intelektualnego powodują, że dotychczas nie powstała jednolita, uznawana przez wszystkich miara wartości kapitału intelektualnego. Znaczący przedmiot próbują tworzyć różne modele i wskaźniki syntetyczne na podstawie pomiaru poszczególnych form kapitału intelektualnego. Jednakże ze względu na niewymierność niektórych jego elementów jest to zadanie bardzo trudne. Przegląd najczęściej stosowanych metod pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa wraz z ich oceną prezentuje następny rozdział.

---

<sup>256</sup> Była o tym mowa w punkcie 4 rozdziału I.

<sup>257</sup> A. Sopińska, *Wpływ zarządzania wiedzą na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, w: *Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyzwania*, red. M. Moszkowicz, op.cit., s. 347–356.



## Rozdział III

# METODY POMIARU KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

## 1. Przegląd metod pomiaru kapitału intelektualnego

Brak jednoznaczności w klasyfikacji składników kapitału intelektualnego powoduje, że istnieje wiele metod i modeli jego pomiaru. W literaturze przedmiotu można odnaleźć już ponad 30 narzędzi i systemów pomiaru kapitału intelektualnego. Nie jest to w żadnym wypadku zbiór zamknięty, stale bowiem pojawiają się nowe propozycje pomiaru tej kategorii aktywów. Tak duża liczba metod pomiaru kapitału intelektualnego zachęca do pewnej ich systematyzacji, tym bardziej że część z nich to jedynie modyfikacje oparte na najbardziej rozpowszechnionych teoriach, przystosowane do warunków danej firmy.

D.H. Luthy oraz M. Williams wyróżniają dwa podejścia do pomiaru kapitału intelektualnego<sup>258</sup>:

- Pierwsze podejście odnosi się do pomiaru poszczególnych składników kapitału intelektualnego i obejmuje wskaźniki właściwe dla każdego z jego elementów. Wszystkie wskaźniki muszą być odpowiednio dostosowane, aby odzwierciedlały wspólny cel i strategię organizacji.
- Druga grupa metod odnosi się do pomiaru kapitału intelektualnego na poziomie całej organizacji. Uwzględniają one efekt synergii intelektualnych aktywów oraz umożliwiają pomiar wartości i stopnia rozwoju w przedsiębiorstwie.

Instrumenty wyceny poszczególnych składników kapitału intelektualnego mogą podlegać dalszej systematyzacji na metody<sup>259</sup>:

- kosztowe (koszt zastąpienia i koszt odtworzenia aktywów niematerialnych),
- rynkowe (metody transakcji sprzedaży, metody uwolnienia od opłat licencyjnych, metody zastąpienia kosztu rynkowego),
- dochodowe (metody oparte na bezpośredniej kapitalizacji, metody oparte na zmiennej kapitalizacji),
- oparte na opcjach realnych (prawa do zakupu oraz sprzedaży danych aktywów po ustalonej cenie w określonym momencie lub w dowolnym czasie do tego momentu).

---

<sup>258</sup> D.H. Luthy, *Intellectual Capital And Its Measurement*, <http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf> (luty 2007).

<sup>259</sup> G. Urbanek, *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2007, s. 199–212.

Z kolei J.M. Shaikh zaleca podział wszystkich metod wartościowania kapitału intelektualnego organizacji na dwie kategorie <sup>260</sup>:

- Pierwszą z nich tworzą miary zewnętrzne, które mają klasyczną matematyczną formułę, a ich obliczenie jest realne bez wnikliwej wewnętrznej analizy funkcjonowania przedsiębiorstwa; są instrumentami wywodzącymi się ze sprawozdań finansowych, służącymi do porównania kapitału intelektualnego pomiędzy firmami, a ich istotnym atutem jest to, że są niezależne od definicji kapitału intelektualnego, jaką przyjęła firma.
- Drugą kategorię tworzą mierniki wewnętrzne, które odnoszą się do instrumentów sprawozdawczości kapitału intelektualnego w postaci konkretnych modeli wykorzystujących specyficzne i drobiazgowo dane z działalności firmy.

Podobny punkt widzenia reprezentują S. Kasiewicz, W. Rogowski i M. Kicińska<sup>261</sup>. Autorzy ci proponują dokonanie podziału modeli i metod pomiaru kapitału intelektualnego na dwie kategorie:

- metody pomiaru kapitału intelektualnego z perspektywy interesariuszy wewnętrznych, które umożliwiają zrozumienie wpływu aktywów niematerialnych na proces tworzenia wartości w przedsiębiorstwie,
- metody pomiaru kapitału intelektualnego, które pozwalają interesariuszom zewnętrznym oszacować wartość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa nawet przy ograniczonym dostępie do informacji.

Natomiast B. Marr i J. Chatzkel są zdania, że dokonując oceny kapitału intelektualnego, można zastosować podejścia kładące nacisk na<sup>262</sup>:

- pomiar operacyjny,
- ocenę finansową.

Podejścia kładące nacisk na pomiar operacyjny są bardziej związane ze zrozumieniem procesu tworzenia wartości. W ich przypadku istotą nie jest zapas czy wartość kapitału intelektualnego, lecz jego przepływ, gdyż to właśnie podczas transformacji kapitału intelektualnego z jednej kategorii do drugiej kreowana jest wartość. Pomiar operacyjny kapitału intelektualnego służy przede wszystkim zarządcemu wglądowi, który może być wykorzystany do poprawy funkcjonowania organizacji. Natomiast podejścia kładące nacisk na ocenę finansową dotyczą uchwycenia wartości finansowej, jaką w organizacji stanowi kapitał intelektualny. Podejścia te zmierzają przede wszystkim do zewnętrznego spojrzenia na firmę i są zaprojektowane w sposób umożliwiający wyliczenie wartości finansowej kapitału intelektualnego, wykazywanej następnie w aneksach do raportów finansowych.

---

<sup>260</sup> J.M. Shaikh, *Measuring and reporting of intellectual capital performance analysis*, „The Journal of American Academy of Business” (Cambridge), March 2004.

<sup>261</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, op.cit., s. 115–195.

<sup>262</sup> B. Marr, J. Chatzkel, *Intellectual capital at the crossroads: managing, measuring, and reporting of IC*, „Journal of Intellectual Capital” 2004, vol. 5, no. 2, s. 227.

Inną interesującą systematyzację metod oceny kapitału intelektualnego proponuje R. Haffer<sup>263</sup>. Wyróżnia on cztery typy metod oceny stosowanych do zasobów wiedzy:

- finansowe metody pomiaru wartości, jeśli kryterium oceny jest pieniądź,
- niefinansowe metody pomiaru wartości, jeśli do czynienia mamy z niefinansowym, ale obserwowalnym kryterium oceny,
- niefinansowe metody szacowania wartości, jeśli do czynienia mamy z niefinansowym, nieobserwowalnym i subiektywnym (a więc zależnym od osądu oceniającego) kryterium oceny,
- metody pomiaru nieuwzględniające kryterium oceny wartości, lecz wykorzystujące skalę liczbową odnoszącą się obserwowalnego zjawiska; w tym przypadku użyte skale nie są skalami wartości, lecz uniwersalnymi skalami pomiarowymi.

Za najbardziej rozpowszechnioną i jednocześnie kompleksową systematyzacją instrumentów szacowania poziomu kapitału intelektualnego uznawana jest typologia, którą zaproponował K.E. Sveiby<sup>264</sup>. W ramach grup opisanych przez D.H. Luthy'ego i M. Williama dołączył on podział metod kapitału intelektualnego na wyrażone w wartości pieniężnej oraz wyrażone w wartości niepieniężnej. Ponadto scharakteryzował cztery kategorie metod, przypisując do nich istniejące narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego:

- metody oparte na kapitalizacji rynkowej (*Market Capitalization Methods – MCM*), które umożliwiają wskazanie różnic między wartością księgową a rzeczywistą firmy, obrazującą wartość kapitału intelektualnego badanego przedsiębiorstwa; należą do nich następujące metody: wskaźnik wartości rynkowej w stosunku do wartości księgowej (*MV/BV – Market-to-Book Value*), wskaźnik  $q$  Tobina (*Tobin's q*) oraz model *IAMV*<sup>TM</sup> (*Investor Assigned Market Value*);
- metody oparte na zwrocie z aktywów (*Return on Assets Methods – ROA*), które dzielą średnie zyski przed opodatkowaniem dochodów przedsiębiorstwa za dany okres przez średnią wartość aktywów materialnych w danym okresie; otrzymany wynik porównuje się ze średnią w branży, a uzyskaną w ten sposób różnicę mnoży się przez średnią wartość aktywów materialnych i wyznacza się średnie roczne dochody z aktywów niematerialnych; wartość kapitału intelektualnego otrzymuje się poprzez podzielenie tych dochodów przez średni koszt kapitału; obejmują one takie wskaźniki, jak: ekonomiczna wartość dodana (*EVA*<sup>TM</sup> – *Economic Value Added*), metoda *CIV* – skalkulowanej wartości niematerialnej (*CIV – Calculated Intangible Value*), metoda *KCE* – dochodów kapitału wiedzy (*KCE – Knowledge Capital Earnings*), metoda *VAIC*<sup>TM</sup> – współczynnika intelektualnej wartości dodanej (*VAIC*<sup>TM</sup> – *Value Added Intellectual Coefficient*); model *HRCA* (*HRCA – Human Resources Costing and*

<sup>263</sup> R. Haffer, *Metody i narzędzia pomiaru zasobów wiedzy i oceny poziomu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, op.cit., s. 154–155.

<sup>264</sup> K.E. Sveiby, *Methods for Measuring Intangible Assets*, <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> (styczeń 2004).

*Accounting*), zwany także modelem HRA – rachunkowości zasobów ludzkich (HRA – *Human Resources Costing*);

- metody bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego (*Direct Intellectual Capital Methods – DIC*), które pozwalają na identyfikację i późniejsze oszacowanie pieniężnej wartości poszczególnych składników kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa; mogą one zostać ocenione za pomocą kilku wskaźników lub też jednego połączonego miernika; zalicza się do nich m.in.: model brokera technologii (*Technology Broker*), wskaźnik patentów (*Citation-Weighted Patents*), model IVM<sup>TM</sup> – metodykę całościowego pomiaru wartości (IVM<sup>TM</sup> – *Inclusive Valuation Methodology*), model „odkrywcy wartości” (*The Value Explorer*<sup>TM</sup>), model IAV (*Intangible Assets Valuation*); model TVC<sup>TM</sup> (*Total Value Creation*), model AFTF (*Accounting for the Future*);
- metody kart punktowych (*Scorecards Methods – SC*), obejmujące konkretne modele szacowania kapitału intelektualnego, odwołujące się przede wszystkim do miar jakościowych poszczególnych składników kapitału intelektualnego; należą do nich m.in.: zrównoważona karta wyników (*Balanced Scorecard – BSC*), navigator Skandii (*Skandia Navigator*<sup>TM</sup>), monitor aktywów niematerialnych (*Intangible Assets Monitor – IAM*), model VCS<sup>TM</sup> (*Value Chain Scoreboard*), indeks kapitału intelektualnego (*ICI – Intellectual Capital Index, IC-Index*), metoda HVA (*Holistic Value Approach*) – holistyczne podejście do pomiaru wartości, model IC-Rating<sup>TM</sup>.

Uwzględnienie wszystkich wymienionych kryteriów pozwala na graficzną prezentację najczęściej stosowanych obecnie metod pomiaru kapitału intelektualnego jednocześnie w trzech wymiarach:

- pod względem zakresu (dotyczą całej organizacji, czyli operują pojęciem zagregowanym, opisują wartość poszczególnych składników kapitału intelektualnego),
- pod względem charakteru dostarczanych wyników (mierniki pieniężne, mierniki niepieniężne),
- pod względem stosowanej metodologii (metody oparte na kapitalizacji rynkowej, metody oparte na zwrocie z aktywów, metody bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego, metody kart punktowych).

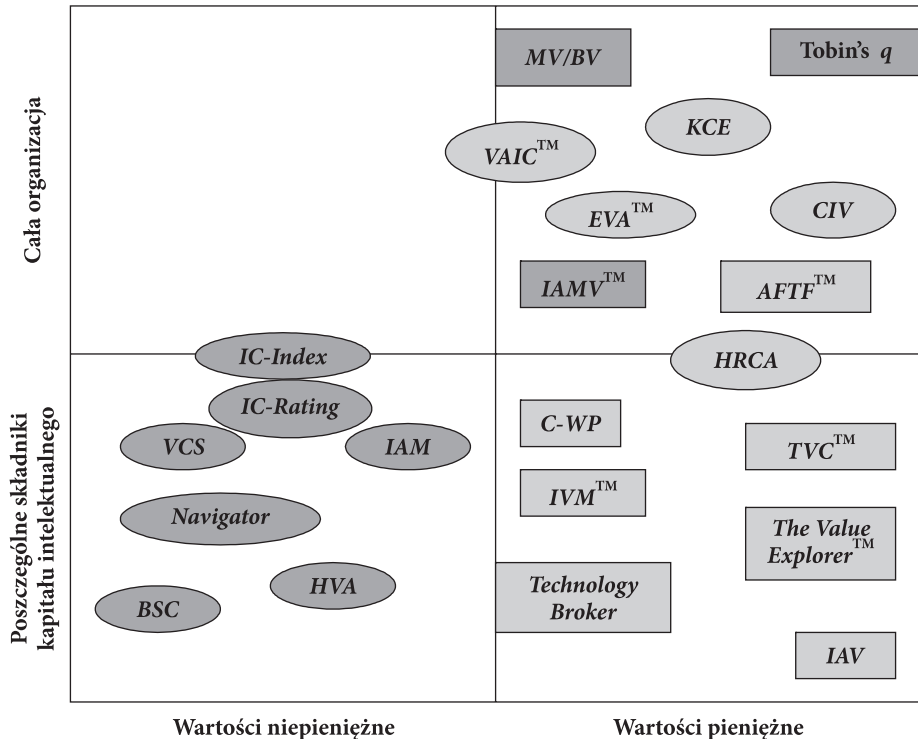
Macierz przedstawiona na rysunku 24 obrazuje umiejscowienie poszczególnych modeli i narzędzi pomiaru kapitału intelektualnego.





Jak wynika z rysunku 24, większość metod i narzędzi wyraźnie daje się przyporządkować do jednej z kategorii. Jedynie niektóre z metod zbliżają się do granicy danej kategorii, stając się narzędziami z pogranicza.

Wymienione sposoby pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa nie są jednorodnie. Różnią się zakresem, metodologią oraz charakterem dostarczanych wyników. Część mierników odnosi się do całości organizacji, część do poszczególnych jego składników. Mierniki tworzone na poziomie całej organizacji uwzględniają efekt synergii aktywów intelektualnych oraz umożliwiają pomiar wartości i stopnia rozwoju w przed-



siębiorstwie<sup>265</sup>. Druga grupa obejmuje wskaźniki właściwe dla każdego z elementów kapitału intelektualnego. Odmienny może być także charakter dostarczanych przez nie wyników pomiaru. Niektóre dają się wyrazić wartościowo, inne mają postać mierników niepieniężnych<sup>266</sup>. Metody pomiaru kapitału intelektualnego wyrażone wartościowo określane są mianem ilościowych, mierniki niepieniężne zaś mianem jakościowych.



-  metody oparte na kapitalizacji rynkowej (*Market Capitalization Methods – MCM*)
-  metody oparte na zwrocie z aktywów (*Return on Assets Methods – ROA*)
-  metody bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego (*Direct Intellectual Capital Methods – DIC*)
-  metody kart punktowych (*Scorecards Methods – SC*)

**Rysunek 24. Najczęściej stosowane metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>.

<sup>265</sup> D.H. Luthy, *Intellectual Capital And Its Measurement*, <http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf>.

<sup>266</sup> K.E. Sveiby, *Methods for Measuring Intangible Assets*, <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>.

Prezentacji poszczególnych metod i narzędzi z każdej kategorii poświęcone będą kolejne punkty rozdziału.

### 1.1. Metody oparte na kapitalizacji rynkowej (MCM – Market Capitalization Methods)

Metody oparte na kapitalizacji rynkowej (*Market Capitalization Methods – MCM*) umożliwiają wskazanie różnic między wartością księgową a rzeczywistą firmy, obrazującą wartość kapitału intelektualnego badanego przedsiębiorstwa. Należą do nich następujące metody: wskaźnik wartości rynkowej w stosunku do wartości księgowej (*MV/BV – Market-to-Book Value*), wskaźnik *q* Tobina (*Tobin's q*) oraz model *IAMV<sup>TM</sup>* (*Investor Assigned Market Value*).

Wartość kapitału intelektualnego oszacowana na podstawie kapitalizacji rynkowej jest podana w jednostkach pieniężnych.

- **Wskaźnik wartości rynkowej w stosunku do wartości księgowej (*MV/BV – Market-to-Book Value*)**

Wskaźnik wartości rynkowej w stosunku do wartości księgowej został zaproponowany przez T. Stewarta w 1997 r. Metoda ta opiera się na założeniu, że kapitał intelektualny stanowi różnicę między wartością rynkową a wartością księgową przedsiębiorstwa<sup>267</sup>:

$$KI = \text{wartość rynkowa } MV - \text{wartość księgowa } BV.$$

Wskaźnik *MV/BV* oblicza się jako stosunek wartości rynkowej przedsiębiorstwa (cena 1 akcji lub udziału  $\times$  ilość udziałów lub akcji) do wartości księgowej (aktywa – kapitały obce):

$$\text{wskaźnik } MV/BV = \text{wartość rynkowa} / \text{wartość księgowa}.$$

- **Wskaźnik *q* Tobina (*Tobin's q*)**

Wskaźnik *q* został stworzony przez J. Tobina w 1969 r. w celu ułatwienia podejmowania decyzji inwestycyjnych niezależnie od czynników makroekonomicznych, m.in. poziomu kształtowania się stóp procentowych.

Jest to stosunek rynkowej wartości firmy (cena udziału lub akcji  $\times$  ilość udziałów lub akcji) do kosztu odtworzenia jej aktywów. Wskaźnik *q* stanowi modyfikację wskaźnika

<sup>267</sup> T.A. Stewart, *Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations*, Doubleday–Currency, New York 1997.

$MV/BV$ . Różnica między wskaźnikiem  $q$  a  $MV/BV$  polega jedynie na tym, że J. Tobin w kalkulacji zastosował koszt odtworzenia aktywów zamiast wartości księgowej<sup>268</sup>:

wskaźnik  $q$  Tobina = wartość rynkowa / koszt odtworzenia aktywów.

Istnieje wiele metod, które przedstawiają w różny sposób obliczanie wskaźnika  $q$  Tobina. Jedną z nich jest metoda zaproponowana przez Chunga i Pruitta<sup>269</sup>:

wskaźnik  $q$  Tobina =  $(MVCS + BVPS + BVLTD + BVINV + BVCL - BVCA) / BVTA$ ,

gdzie:

- $MVCS$  – wartość rynkowa akcji zwykłych (*market value of common stock shares*),
- $BVPS$  – wartość księgowa akcji uprzywilejowanych (*book value of preferred stock*),
- $BVLTD$  – wartość księgowa zobowiązań długoterminowych (*book value of long-term debt*),
- $BVINV$  – wartość księgowa zapasów (*book value of inventories*),
- $BVCL$  – wartość księgowa zobowiązań krótkoterminowych (*book value of current liabilities*),
- $BVCA$  – wartość księgowa aktywów obrotowych (*book value of current assets*),
- $BVTA$  – wartość księgowa wszystkich aktywów (*book value of total assets*).

Wskaźnik  $q$  Tobina używany jest do interpretacji różnych zjawisk w przedsiębiorstwie, m.in. do oceny poziomu kapitału intelektualnego. Opiera się na założeniu, że w długim okresie jego wartość jest bliska jedności. Teoretycznie, jeśli  $q$  jest większe od jedności i większe od  $q$  przedsiębiorstw konkurencyjnych, to organizacja może osiągnąć wyższe zyski od pozostałych podmiotów ze względu na dostępny kapitał intelektualny. Gdy wskaźnik  $q$  jest dodatni, firma jest w stanie wypracować zysk monopolistyczny lub wyższą od przeciętnej stopę zwrotu z inwestycji. Im wyższy wskaźnik  $q$ , tym wyższa wartość kapitału intelektualnego<sup>270</sup>.

- **Model IAMV<sup>TM</sup> (Investor Assigned Market Value)**

Model zaproponowany przez K. Standfielda w 1998 r. opiera się o założenie, że różnica między wartością rynkową a wartością księgową przedsiębiorstwa wskazuje na istnienie kapitału intelektualnego. Wartość kapitału intelektualnego można otrzymać, wykonując następującą sekwencję kroków<sup>271</sup>:

<sup>268</sup> <http://www.sveiby.com>.

<sup>269</sup> K.H. Chung, S.W. Pruitt, *A simple approximation of Tobin's q*, „Financial Management” 1994, vol. 23.

<sup>270</sup> A. Cravera., M. Maglione, R. Ruggieri, *La valutazione del capitale intellettuale [The valuation of Intellectual Capital]*, w: *Study on the Measurement of Intangible Assets and Associated Reporting Practices*, Prepared for the Commission of the European Communities Enterprise Directorate General, Milan 2001, s. 289.

<sup>271</sup> I. Rodov, Ph. Leliaert, *FiMIAM: Financial method of intangible assets measurement*, „Journal of Intellectual Capital” 2002, vol. 3, <http://proquest.umi.com/pqdweb>.

- 1) obliczenie „urzeczywistnionej wartości kapitału intelektualnego” (*Realized Intellectual Capital*) jako różnicy między wartością rynkową a wartością księgową, którą K. Standfield określa również jako wartość kapitału widzialnego;
- 2) zidentyfikowanie najważniejszych składników kapitału intelektualnego na podstawie analizy danych finansowych i pozafinansowych, a następnie zgrupowanie ich według modelu trójelementowego, obejmującego: kapitał ludzki, kapitał klientów oraz kapitał strukturalny;
- 3) określenie względnej wagi dla każdego z elementów kapitału intelektualnego w postaci współczynników; wartości wag powinny się opierać na doświadczeniu menedżerów w kreowaniu wartości w firmie;
- 4) uzasadnienie oszacowanych wag za pomocą właściwych wskaźników;
- 5) obliczenie wartości pieniężnej składników kapitału intelektualnego; w tym celu należy pomnożyć względne wagi poszczególnych składników przez całkowitą urzeczywistnioną wartość kapitału intelektualnego;
- 6) określenie dolnej wartości rynkowej przedsiębiorstwa poprzez zsumowanie wartości składników kapitału intelektualnego wyznaczonych w kroku piątym i wartości księgowej firmy.

## 1.2. Metody oparte na zwrocie z aktywów (*ROA – Return on Assets Methods*)

Metody oparte na zwrocie z aktywów (*Return on Assets Methods – ROA*) dzielą średnie zyski przed opodatkowaniem dochodów przedsiębiorstwa za dany okres przez średnią wartość aktywów materialnych w danym okresie. Otrzymany wynik porównuje się ze średnią w branży, a uzyskaną w ten sposób różnicę mnoży się przez średnią wartość aktywów materialnych i wyznacza się średnie roczne dochody z aktywów niematerialnych. Wartość kapitału intelektualnego otrzymuje się poprzez podzielenie tych dochodów przez średni koszt kapitału.

Metody oparte na zwrocie z aktywów obejmują takie wskaźniki, jak: ekonomiczna wartość dodana (*EVA<sup>TM</sup> – Economic Value Added*), metoda *CIV* – skalkulowana wartość niematerialna (*CIV – Calculated Intangible Value*), metoda *KCE* – dochody kapitału wiedzy (*KCE – Knowledge Capital Earnings*), metoda *VAIC<sup>TM</sup>* – współczynnik intelektualnej wartości dodanej (*VAIC<sup>TM</sup> – Value Added Intellectual Coefficient*), model *HRCA* (*HRCA – Human Resources Costing and Accounting*), zwany także modelem *HRA* – rachunkowości zasobów ludzkich (*HRA – Human Resources Costing*).

Metody oparte na zwrocie z aktywów są to narzędzia przydatne do porównań między firmami (*benchmarking*), wykorzystywane w głównej mierze przez zarządy firm, lecz mało istotne z punktu widzenia poziomu taktycznego i operacyjnego zarządzania.

- **Ekonomiczna wartość dodana (*EVA<sup>TM</sup> – Economic Value Added*)**

Metoda ta została opracowana przez G.B. Stewarta, partnera firmy konsultingowej Stern Stewart & Company. Opiera się ona na założeniu, że wartość dodana powstaje

wówczas, gdy stopa zwrotu z kapitału przewyższa koszt kapitału. Metoda  $EVA^{TM}$  wskazuje na źródła wartości w kolejnych okresach jako na różnicę między uzyskiwanym zwrotem z kapitału a jego kosztem, pomnożoną przez wartość zaangażowanego kapitału dla każdego okresu prognozy<sup>272</sup>:

$$\text{ekonomiczna wartość dodana} = \text{zainwestowany kapitał} \times (\text{ROIC} - \text{WACC})$$

$$\text{ROIC} = \frac{\text{zysk operacyjny netto} - \text{skorygowane obciążenia podatkowe}}{\text{zainwestowany kapitał}},$$

gdzie:

ROIC – stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału (*Return on Invested Capital*),

WACC – średni ważony koszt kapitału (*Weighted Average Cost of Capital*).

Metoda ta może być uznana za zastępczą miarę kapitału intelektualnego. Przy założeniu, że  $EVA$  odzwierciedla dodatkowe korzyści związane z wiedzą posiadaną przez firmę, odsetki od kapitału wiedzy można wyznaczyć, dzieląc  $EVA$  przez cenę kapitału wiedzy<sup>273</sup>.

- **Metoda CIV (*Calculated Intangible Value*) – skalkulowanej wartości niematerialnej**

Metoda ta została opracowana przez NCI Research do celów podatkowych przy wyznaczaniu rynkowej wartości aktywów niematerialnych firmy. Po raz pierwszy zastosowana przez browary i gorzelnie dla obliczenia wartości aktywów niematerialnych utraconych w wyniku wprowadzenia prohibicji w Stanach Zjednoczonych w latach 30. XX w. zmodyfikowana w 1995 r. przez T. Stewarta, umożliwia pomiar kapitału intelektualnego w sekwencji siedmiu kroków<sup>274</sup>:

- 1) obliczenie średniego zysku przed opodatkowaniem z ostatnich trzech lub pięciu lat działalności firmy;
- 2) oszacowanie średniej wartości aktywów materialnych dla trzech lub pięciu ostatnich lat na podstawie bilansu firmy;
- 3) podzielenie średniego zysku z ostatnich trzech lub pięciu lat przez średnią wartość aktywów materialnych, co w rezultacie daje wskaźnik zwrotu z aktywów materialnych ( $ROA$ );
- 4) dla tych samych trzech lub pięciu lat obliczenie średniego wskaźnika  $ROA$  dla całego sektora, w którym firma działa;
- 5) obliczenie nadwyżki (*excess return*), przez pomnożenie średniego wskaźnika  $ROA$  dla całego sektora przez średnią wartość aktywów materialnych firmy, a następnie odjęcie otrzymanej wartości od średnich zysków przed opodatkowaniem;

<sup>272</sup> T. Copeland, T. Koller, J. Murrin, *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG-Press, Warszawa 1997, s. 135.

<sup>273</sup> N. Bontis, *Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital*, <http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/IJMRBontis.pdf> (czerwiec 2007).

<sup>274</sup> D.H. Luthy, *Intellectual Capital and Its Measurement*, <http://www.3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25pdf> (luty 2006).

- 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<sup>275</sup>;
- 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.

Dane wejściowe wykorzystywane w metodzie *CIV* pochodzą ze sprawozdań finansowych wycenianej firmy z trzech lub pięciu ostatnich lat, a także opierają się na danych z rynku kapitałowego o wartości średniej stopy zwrotu z aktywów (*ROA*). Wartość kapitału intelektualnego pojawia się, gdy *ROA* dla spółki jest wyższe niż *ROA* dla sektora, w przeciwnym razie metoda *CIV* wykazuje wartość ujemną. Wykorzystywana w metodzie stopa dyskontowa jest szacowana bezpośrednio przez przedsiębiorstwo lub przyjmowana jako średni koszt kapitału w danym sektorze. Wyliczona wartość *CIV* nie jest tak precyzyjna, jak pozostałe wartości ujęte w bilansie, ale w prosty sposób pozwala się zorientować co do wartości kapitału intelektualnego firmy.

- **Metoda KCE (*Knowledge Capital Earnings*) – dochodów kapitału wiedzy**

Metoda *KCE*, opracowana przez B. Leva w 1999 r., stanowi rozwinięcie metody *CIV*. Oparta jest na ekonomicznej koncepcji funkcji produkcji<sup>276</sup>:

$$\text{wynik ekonomiczny} = \alpha \times \text{aktywa materialne} + \beta \times \text{aktywa finansowe} + \delta \times \text{aktywa niematerialne.}$$

Przez wynik ekonomiczny rozumiana jest zagregowana wartość zysków z przeszłości, zysków przyszłych i potencjalnego wzrostu. Współczynniki  $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\delta$  określają udział poszczególnych aktywów (materialnych, finansowych i niematerialnych) w wyniku finansowym przedsiębiorstwa, czyli stopę zwrotu z danych aktywów.

Metodę *KCE* można przedstawić jako liczący cztery etapy proces:

1. Szacuje się wartość rocznych znormalizowanych zysków przedsiębiorstwa. Obejmują one zyski z trzech lub pięciu ostatnich lat oraz ich prognozę na kolejne lata. Szacowanie średnich zysków na przyszłe trzy do pięciu lat ma na celu wyeliminowanie krótkoterminowych wahań. Zysk znormalizowany to zysk netto skorygowany o wartość wyniku ze zdarzeń nadzwyczajnych i losowych.

<sup>275</sup> M. Strojny, *Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji*, w: *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa: materiały na konferencję*, red. D. Dobija, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2003, s. 107.

<sup>276</sup> F. Gu, B. Lev, *Intangible Assets Measurement, Drivers, Usefulness*, <http://www.pages.stern.nyu.edu/~blev/intangible-assets.doc> (luty 2006).

2. Szacuje się  $\alpha$  i  $\beta$ , czyli stopę zwrotu z aktywów materialnych i finansowych. B. Lev na podstawie badań oszacował je na poziomie 7% dla aktywów materialnych i 4,5% dla aktywów finansowych. Stopy zwrotu można swobodnie modyfikować w zależności od rynku i kondycji przedsiębiorstwa, tak by w największym stopniu odzwierciedlały realia ekonomiczne. Następnie oblicza się zysk przypadający na aktywa materialne i aktywa finansowe, mnożąc stopę zwrotu z tych aktywów przez ich wartość.
3. Oblicza się zysk z kapitału wiedzy. Od znormalizowanego zysku obliczonego w pierwszym etapie odejmuje się zysk z aktywów materialnych oraz zysk z aktywów finansowych wyznaczony w etapie drugim. Otrzymana różnica ma, według B. Leva, obrazować zysk będący efektem wykorzystania wiedzy w przedsiębiorstwie.
4. Oblicza się całkowitą wartość kapitału wiedzy dla danej firmy. W tym celu zysk z kapitału wiedzy, obliczony w trzecim etapie, dzieli się przez stopę zwrotu z kapitału wiedzy. B. Lev szacuje ją na poziomie 10,5%.

Wyznaczenie i zastosowanie metody KCE do obliczenia takich wskaźników pozafinansowych, jak KCE/sprzedaż czy KCE/zyski operacyjne, pozwala firmie oszacować udział kapitału wiedzy w wynikach finansowych firmy i jego zdolność do generowania zysków<sup>277</sup>. Ponadto znajomość wartości kapitału wiedzy może stanowić ważny element podejmowania decyzji inwestycyjnych. Wykorzystane w metodzie wskaźniki pozwalają na analizę efektywności kapitału wiedzy w porównaniu z konkurentami czy średnią dla całego sektora.

- **Metoda VAIC™ (Value Added Intellectual Coefficient) – współczynnika intelektualnej wartości dodanej**

Metoda ta została opracowana przez A. Pulica pod koniec lat 90. XX w. Jej celem było przedstawienie efektywności kreowania wartości dodanej z aktywów materialnych i niematerialnych<sup>278</sup>. Przy jej opracowaniu przyjęto dwa założenia:

- powinna umożliwiać oszacowanie wartości kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach, które nie są notowane na giełdzie;
- powinna monitorować sprawność bieżących działań gospodarczych podejmowanych przez pracowników, tak aby kierownictwo wiedziało, czy kapitał ludzki przyczynia się (i w jakim stopniu) do procesu kreowania wartości.

Metoda VAIC™ wymaga zastosowania następującej procedury:

1. Obliczenie wartości dodanej (VA), jako różnicy między wynikami a nakładami przedsiębiorstwa. Wynikami są przychody ze sprzedaży wszystkich wyrobów i usług przedsiębiorstwa, natomiast nakładami – wszystkie wydatki, z wyjątkiem wydatków dotyczących kapitału ludzkiego, które zgodnie z metodą nie powinny być uważane za koszty, ponieważ aktywnie kreują wartość w przedsiębiorstwie.

<sup>277</sup> Ibidem.

<sup>278</sup> A. Pulic, VAIC™ *An Accounting Tool for IC Management*, <http://www.measuringip.at/Papers/ham99txt.htm>.

2. Obliczenie efektywności wykorzystania tradycyjnego kapitału finansowego w tworzeniu wartości dodanej (*VACA*), jako ilorazu wartości dodanej (*VA*) i kapitału przedsiębiorstwa (*CE*), przy czym kapitał przedsiębiorstwa rozumiany jest jako wartość księgowa aktywów netto (różnica między aktywami ogółem a pasywami ogółem):

$$VACA = VA/CE.$$

3. Obliczenie efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego (*VAHU*), przy czym wartość kapitału ludzkiego (*HC*) jest wyznaczana jako suma wszystkich wydatków na pracowników:

$$VAHU = VA/HC.$$

4. Obliczenie efektywności wykorzystania kapitału strukturalnego (*STVA*) jako relacji wartości kapitału strukturalnego do wartości dodanej:

$$STVA = SC/VA.$$

Kapitał strukturalny (*SC*) jest różnicą między kapitałem intelektualnym, a kapitałem ludzkim, a jego wartość odpowiada wartości dodanej (*VA*) pomniejszonej o wartość kapitału ludzkiego:

$$SC = VA - HC.$$

5. Sumowanie wskaźników obliczonych w etapie drugim, trzecim i czwartym. Otrzymany wynik to wskaźnik efektywności tworzenia wartości dodanej oparty na wykorzystaniu aktywów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa:

$$VAIC = VACA + VAHU + STVA.$$

Metoda *VAIC*<sup>TM</sup> łączy osiągnięcia w obszarze studiów nad kapitałem intelektualnym z tradycyjnym podejściem ekonomicznym, w którym są zestawione nakłady i wyniki poszczególnych działań. Pozwala określić efektywność tworzenia wartości dodanej z aktywów materialnych i niematerialnych, dając odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu kapitał intelektualny jest wykorzystywany w przedsiębiorstwie. Im wyższą wartość wykazuje, tym lepsza efektywność wykorzystania wszystkich zasobów firmy.

- **Model *HRCA* (*Human Resources Costing and Accounting*)**, zwany także **modelem *HRA* (*Human Resources Costing*) – rachunkowości zasobów ludzkich**

Model *HRCA* ma charakter metody opartej na zwrocie z aktywów, ale mierzy wartość poszczególnych elementów kapitału intelektualnego. Dokonuje się kalkulacji kosztów przypisanych pracownikom, zwracając uwagę na konieczność istnienia w firmie wiedzy na temat kalkulacji kosztów i przychodów oraz pieniężnych i niepieniężnych wskaźników dotyczących zasobów ludzkich<sup>279</sup>.

<sup>279</sup> S. Sackmann, E. Flamholz, M. Bullen, *Human resource accounting: A state of the art review*, „Journal of Accounting Literature” 1989, vol. 8, s. 235–264.



Koncepcja *HRCA* jest podobna do zrównoważonej karty wyników. Obie metody podkreślają istotną rolę niematerialnych składników przedsiębiorstwa, z tym że *HRCA* ogranicza się do zasobów ludzkich i opiera się przede wszystkim na wskaźnikach pieniężnych. Kapitał intelektualny jest mierzony jako stosunek aktywów ludzkich w firmie do skapitalizowanych wydatków na płace<sup>280</sup>.

### 1.3. Metody bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego (*DIC – Direct Intellectual Capital Methods*)

Metody bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego (*Direct Intellectual Capital Methods – DIC*) pozwalają na identyfikację i późniejsze oszacowanie pieniężnej wartości poszczególnych składników kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Mogą one zostać ocenione za pomocą kilku wskaźników lub też jednego połączonego miernika. Do wspomnianych metod zalicza się m.in.: model brokera technologii (*Technology Broker*), wskaźnik patentów (*Citation-Weighted Patents*), model *IVM*<sup>TM</sup> – metodykę całościowego pomiaru wartości (*IVM*<sup>TM</sup> – *Inclusive Valuation Methodology*), model „odkrywczy wartości” (*The Value Explorer*<sup>TM</sup>), model *IAV* (*Intangible Assets Valuation*), model *TVC*<sup>TM</sup> (*Total Value Creation*), model *AFTF* (*Accounting for the Future*).

Metody bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego są to narzędzia skuteczne, lecz trudno je stosować do porównań pomiędzy różnymi przedsiębiorstwami.

- **Model brokera technologii (*Technology Broker*)**

Model ten został opracowany przez A. Brooking w 1996 r. jako narzędzie audytu umożliwiający pomiar składników kapitału intelektualnego. Bazuje on na założeniu, że wartość organizacji opartej na wiedzy zależy całkowicie od celów organizacji i sytuacji na rynku, a sama wartość jest właściwa jedynie dla danej firmy w ograniczonym czasie<sup>281</sup>. Pomiar składników kapitału intelektualnego za pomocą modelu brokera technologii przebiega w trzech krokach:

1. W pierwszym kroku analizy diagnostycznej firma musi odpowiedzieć na 20 pytań problemowych. Wynik tego testu pozwala stworzyć wskaźnik kapitału intelektualnego. Im mniej odpowiedzi twierdzących na postawione pytania, tym bardziej firma powinna się skoncentrować na wzmacnianiu swojego kapitału intelektualnego.
2. W drugim kroku dokonuje się audytu kapitału intelektualnego w ramach czterech elementów. Są to: aktywa odnoszące się do ludzi, aktywa rynkowe, aktywa infrastruktury i aktywa majątku intelektualnego. Każdy element jest dokładnie analizowany przy użyciu specjalnych kwestionariuszy audytowych zawierających w sumie 178 pytań.

---

<sup>280</sup> <http://www.sveiby.com>.

<sup>281</sup> N. Bontis, *Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital*, op.cit.

3. W trzecim kroku wszystkie zidentyfikowane składniki kapitału intelektualnego przedstawione w postaci ocen w skali Likerta<sup>282</sup> należy wycenić, korzystając z metody kosztowej, rynkowej lub dochodowej. W ten sposób zostaje określona wartość pieniężna kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.

Broker technologii przedstawia pełny obraz kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Model ten może być zastosowany nawet w firmach, które nic nie wiedzą o kapitale intelektualnym. Umożliwia wycenę składników kapitału intelektualnego za pomocą trzech metod: kosztowej, rynkowej lub dochodowej.

- **Wskaźnik patentów (*Citation-Weighted Patents*)**

Został on opracowany w firmie Dow Chemical, a zaobserwowany i opisany przez N. Bontisa w 1996 r.<sup>283</sup> Wskaźnik patentów zakłada, że na podstawie osiągniętych efektów działu badań i rozwoju można zmierzyć kapitał intelektualny. W tym celu szacuje się „czynnik technologiczny”, który umożliwia kreowanie własności intelektualnej za pomocą takich wskaźników, jak: liczba patentów, stosunek wydatków na badania i rozwój do wartości sprzedaży czy stosunek kosztu utrzymywania patentów do wartości sprzedaży. Proces szacowania patentów przebiega pod nadzorem członków działów: badań i rozwoju, marketingu oraz produkcji. Zespół obserwuje wskaźniki przez okres dłuższy niż rok, aby ocenić, czy własność intelektualna ma istotną wartość, oraz stara się znaleźć inne sposoby, aby dana własność intelektualna tworzyła dodatkową wartość, np. przez sprzedaż pomysłów.

Wskaźnik patentów umożliwia pomiar wewnętrznych procesów, które tworzą własność intelektualną. Pozwala również na porównywanie ich między przedsiębiorstwami z tej samej branży albo ze średnimi branżowymi. Tradycyjna księgowość określa wprawdzie wartość patentów, ale bierze pod uwagę jedynie koszt ich uzyskania. Natomiast model firmy Dow Chemical uwzględnia nie tylko koszty działu badań i rozwoju konieczne do poniesienia w celu stworzenia patentów, ale także potencjał rynkowy patentu, jeśli zostanie zastosowany przy produkcji, oraz inne prawne czynniki dotyczące patentów. Eksperci Hall, Jaffe i Tratzenberg obserwowali rynkową wartość firm, które posiadały patenty. Zauważyli, że wartość ta jest wyższa dla firm, które notują większy stosunek posiadanych patentów do wydatków na badania i rozwój. Hall zasugerował, że wskaźnik patentów może się stać lepszą miarą dla tworzonych innowacji niż sama liczba patentów<sup>284</sup>.

---

<sup>282</sup> Skala Likerta (3- lub 5-stopniowa) jest miernikiem oceny akceptowalności lub intensywności badanego zjawiska; np. 4 – tak, 3 – raczej tak, 2 – nie mam zdania, 1 – raczej nie, 0 – nie.

<sup>283</sup> N. Bontis, *Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital*, op.cit.

<sup>284</sup> Ibidem.

- **Model IVM<sup>TM</sup> (Inclusive Valuation Methodology) – metodyka całościowego pomiaru wartości**

Jest to wielowymiarowy system księgowy, opracowany przez P.K. M'Phersona i S. Pike'a w 1998 r.<sup>285</sup> Przedstawia relację między wartością firmy, kapitałem intelektualnym oraz wskaźnikami pieniężnymi, umożliwiając w ten sposób łączną wycenę firmy. Autorzy modelu wyszli z założenia, że jeśli zasób lub proces ma być zarządzany właściwie, musi być mierzony. Proponują metodę wielowymiarowego pomiaru wartości wykorzystującą matematyczny model biznesu (przedsiębiorstwa), symulujący różne alternatywne działania zarządcze. Model pozwala mierzyć wyniki działań, dostarcza danych odzwierciedlających stosunek kosztów do dochodów.

Metoda odwołuje się do aksjologii i teorii wartości, zgodnie z którymi wartość jest mierzalna w pewnych dobrze zdefiniowanych kontekstach. Stąd pierwszy krok metody IVM<sup>TM</sup> polega na zdefiniowaniu kontekstu wartości. Wartość mierzona jest w zależności od postawionych celów i ich skali, a łączna wartość jest kombinacją osiągnięcia wyznaczonych celów. Ze względu na fakt, że celów nie można zmierzyć, muszą być one zhierarchizowane w zestawy atrybutów mierzalnych. Pozwala to na określenie, jakie są potrzeby pomiaru. Wstępny system pomiaru opiera się na obserwacji wydarzeń, wykorzystuje statystyki, modele matematyczne i estymatory prawdopodobieństwa na podstawie przeprowadzanych ekspertyz i oszacowań. Zebrane w ten sposób wskaźniki osiągnięć są grupowane z jednej strony w obszarze pomiaru finansowego z zestawem wskaźników finansowych, z drugiej zaś w obszarze pomiaru niematerialnego z zestawem wskaźników pozafinansowych. Wskaźniki odzwierciedlające operacje gospodarcze generujące koszty muszą być wyrażone w jednostkach pieniężnych, a wskaźniki pozafinansowe muszą zostać przedstawione w skali od 0 do 1. Za pomocą procedury rachunkowości rejestruje się wszystkie dochody i koszty, łącząc je w pojedynczy wskaźnik przepływów pieniężnych ( $F$ ) lub przepływów kosztów ( $C$ ). Dla wpływów niematerialnych stosuje się podobną technikę, z tym że strumieni wartości nie można po prostu zsumować. W tym celu uwzględnia się wcześniej zhierarchizowane cele, przypisując każdemu z nich przypuszczalną wartość. Pozwala to określić wartość zestawu celów, a następnie wyznaczyć wskaźnik łącznej wartości niefinansowej ( $v$  – *Combined NF Value*). Otrzymane wskaźniki wykorzystywane są w analizie wrażliwości (*Sensitivity Analysis – SENSAN*), która nakierowuje menedżerów na działania tworzące istotną wartość w organizacji i jej otoczeniu. W celu wyznaczenia globalnej wartości (*Inclusive Value*) należy znormalizować wskaźniki wartości finansowej – albo jako wskaźnik przepływów pieniężnych  $W(f, v)$ , albo przepływów kosztów  $W(c, v)$  – i połączyć w dwuwymiarową wartość pieniężną (*Value for Money*).

Kolejnym etapem jest projekcja wsteczna, w której zostaje wyznaczony udział wartości niematerialnych składników w wartości pieniężnej. Wskazuje on, jaka część prze-

---

<sup>285</sup> P.K. M'Pherson, S. Pike, *Accounting, empirical measurement and intellectual capital*, „Journal of Intellectual Capital” 2001, vol. 4, no. 3, s. 246–260.

pływów pieniężnych związana jest z niematerialnymi składnikami firmy. W procesie indeksowania wartości sumuje się wyrażony pieniężnie udział niematerialnych składników i resztowej wartości pieniężnej (*MV*).

Metoda *IVM*<sup>TM</sup> służy do integrowania i mierzenia wartości oraz zarządza w sposób elastyczny różnorodnymi źródłami wartości przedsiębiorstwa, w tym aktywami niematerialnymi i procesami, które są istotne dla firmy. W procesie pomiaru globalnej wartości (*Inclusive Value*) zostają uchwycone wyniki finansowe i operacyjne, skutki wynikające z posiadanej reputacji firmy i inne korzyści związane z procesami technologicznymi lub biznesowymi. W zależności od kontekstu oraz wymagań firmy metoda *IVM*<sup>TM</sup> daje albo proste narzędzia pomiarowe albo kompleksowy system modelowania. Ponadto umożliwia przeprowadzenie próbnego audytu w celu weryfikacji i oceny uzyskanych wyników i podjętych decyzji. Metoda *IVM*<sup>TM</sup> eliminuje subiektywne interpretacje, a tym samym zapewnia wiarygodną analizę efektywności kosztów (*cost-effectiveness analyses*) oraz analizy kosztów i zysków (*cost-benefit analyses*)<sup>286</sup>.

- **Model „odkrywcy wartości” (*The Value Explorer*<sup>TM</sup>)**

Został on zaproponowany przez D. Andriessena i R. Tissena z KPMG Knowledge Advisory Services w Holandii. Model bazuje na kluczowych kompetencjach przedsiębiorstwa, do których autorzy zaliczyli: wiedzę, umiejętności, procesy i aspekty kulturowe.

Stosując stworzoną przez siebie formułę obliczeniową, twórcy metody oszacowali wartość każdej z kluczowych kompetencji za pomocą zysku brutto, trwałości, potencjału, odporności i kosztu kapitału<sup>287</sup>:

$$V_{cc} = R \times \sum_{t=1}^s \frac{GP \times (1+P)^t}{(1+i)^t},$$

gdzie:

$V_{cc}$  – wartość kluczowych kompetencji,

$R$  – siła oddziaływania w %,

$s$  – trwałość w latach,

$GP$  – zysk brutto (*gross profit*),

$P$  – potencjał w % (*potential*),

$i$  – koszt kapitału (*cost of capital*).

W modelu tym przyjmuje się, że koszt kapitału jest taki sam dla każdej z kluczowych kompetencji. Wartość pozostałych zmiennych szacowana jest przy użyciu listy kontrolnej, zawierającej pięć pytań (z możliwością odpowiedzi: tak lub nie). Liczbę odpowiedzi twierdzących sumuje się do całościowej listy kontrolnej w postaci punktów od 0 do 5.

<sup>286</sup> *Value Measurement Practice*, <http://www.infoplex-uk.com/vmp/Prof%20PKM> (styczeń 2004).

<sup>287</sup> H.A.M. Daniels, A.W.A. de Jonge, *Knowledge Management by Project Selection in R&D Departments*, [https://doc.telin.nl/dscgi/ds.py/Get/File-29717/Knowledge\\_management\\_by\\_projectselection\\_in\\_R&D\\_departments.pdf](https://doc.telin.nl/dscgi/ds.py/Get/File-29717/Knowledge_management_by_projectselection_in_R&D_departments.pdf) (styczeń 2004).

Zysk brutto (*GP*) można oszacować w sekwencji następujących kroków:

1. Stworzenie macierzy zawierającej kluczowe kompetencje i wytwarzane przez przedsiębiorstwo produkty lub kategorie produktów (tabela 21).

**Tabela 21. Macierz: zysk brutto – kluczowe kompetencje (dane przykładowe)**

Kluczowe kompetencje	Produkty (kategorie produktów)					Zysk brutto na kluczową kompetencję
	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>	...	P <sub>n</sub>	
Wiedza	1pkt => 3zł	3pkt=> 12zł	2pkt => 8zł	...	3pkt => 15zł	38 zł
Umiejętności	3pkt => 9zł	2pkt => 8zł	1pkt => 4zł	...	1pkt => 5zł	26 zł
Procesy	2pkt => 6zł	1pkt => 4zł	3pkt=> 12zł	...	1pkt => 5zł	27 zł
Kultura	1pkt => 3zł	2pkt => 8zł	0pkt => 0zł	...	1pkt => 5zł	16 zł
Zysk brutto na produkt	21zł/7pkt = 3 zł	32zł/8pkt = 4 zł	24zł/6pkt = 4zł	...	30zł/6pkt = 5zł	107 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H.A.M. Daniels, A.W.A. de Jonge, *Knowledge Management by Project Selection in R&D Departments*, [https://doc.telin.nl/dscgi/ds.py/Get/File29717/Knowledge\\_management\\_by\\_project-selection\\_in\\_R&D\\_departaments.pdf](https://doc.telin.nl/dscgi/ds.py/Get/File29717/Knowledge_management_by_project-selection_in_R&D_departaments.pdf) (luty 2006).

2. Ocena, na ile udział danej kompetencji jest istotny w procesie wytwórczym produktu lub kategorii produktów. W tym celu przyporządkowuje się każdej komórce macierzy wartość punktową od 0 do 3, przyjmując, że: 0 oznacza brak udziału, 1 – nieznaczny udział, 2 – wyraźny udział, 3 – niezbędny udział.
3. Zsumowanie punktów dla poszczególnych produktów.
4. Podzielenie wartości zysku brutto na produkt przez liczbę punktów dotyczących poszczególnych kompetencji przy wytwarzaniu danego produktu.
5. Obliczenie wartości zysku brutto w każdej komórce macierzy.
6. Zsumowanie wartości zysku brutto w wierszach macierzy. W ten sposób zostanie określony zysk brutto przypadający na kluczową kompetencję.

Trwałość (*s*) określa, jak długo organizacja jest w stanie utrzymać przewagę konkurencyjną dzięki danej kluczowej kompetencji. W wyznaczaniu trwałości pomocna jest lista kontrolna ze skalą od 0 do 5. Opierając się na intuicji i doświadczeniu, przyporządkowuje się każdej kompetencji wartość punktową, która wskazuje na liczbę lat, w ciągu których utrzymywana jest przewaga konkurencyjna. Ocena trwałości odbywa się głównie na podstawie porównywania z konkurencją.

Potencjał (*P*) to nowe możliwości na rynku, które firma może wykorzystać. Potencjał można określić, biorąc pod uwagę oczekiwany wzrost zysku brutto na każdym produkcie w wyniku wykorzystania możliwości na rynku. W tym wypadku stosuje się podobną procedurę, jak przy wyznaczaniu zysku brutto przypadającego na kluczową kompetencję. Oczekiwany roczny procentowy wzrost lub spadek zysku wyznacza potencjał kluczowej kompetencji w ujęciu procentowym.

Siła oddziaływania ( $R$ ) wskazuje, w jakim stopniu kluczowe kompetencje są zakorzenione w organizacji. W oszacowaniu siły oddziaływania wykorzystuje się listę kontrolną ze skalą od 0 do 5 (jeśli tylko jeden pracownik jest źródłem kluczowej kompetencji, to siła oddziaływania jest mała). Następnie przyporządkowane wartości punktowe dzieli się przez 5 i mnoży przez 100%. W ten sposób otrzymuje się siłę oddziaływania w ujęciu procentowym. Wyznaczenie wszystkich elementów formuły przy uwzględnieniu kosztu kapitału w przedsiębiorstwie umożliwia obliczenie wartości kluczowych kompetencji.

- **Model IAV (*Intangible Assets Valuation*)**

Model zaproponowany przez P. Sullivana w 2000 r. zakłada pomiar kapitału intelektualnego poprzez wycenę własności intelektualnej<sup>288</sup>. Autor zaznacza, że organizacja oparta na wiedzy posiada dwa podstawowe źródła wartości: innowacje i komplementarne aktywa biznesowe, które umożliwiają komercjalizację innowacji. Mechanizm przekształcenia innowacji w zyski zakłada siedem następujących sposobów uzyskania wartości: sprzedaż bezpośrednia, umowy licencyjne, *joint ventures*, alianse strategiczne, integracje istniejącej działalności gospodarczej, tworzenie nowej działalności gospodarczej, darowizna. Własność intelektualna nie tylko generuje dla firmy przychody, ale także decyduje o jej reputacji, wzmacnia lojalność klientów i może stanowić barierę konkurencyjną<sup>289</sup>.

P. Sullivan proponuje obliczanie wartości przedsiębiorstwa działającego na rynku lub powstałego w wyniku fuzji czy przejęcia za pomocą następującej formuły:

$$V_M = V_{TA} + NPV \text{ zysków z kapitału intelektualnego} + NPV \text{ zysków z komplementarnych aktywów biznesowych} + NPV \text{ zysków z kapitału strukturalnego,}$$

gdzie:

$V_M$  – wartość rynkowa firmy,

$V_{TA}$  – wartość aktywów materialnych.

Metoda P. Sullivana podkreśla znaczenie komplementarnych aktywów biznesowych w tworzeniu wartości firmy. Obliczenie strumienia przepływów pieniężnych wynikających z innowacji umożliwia oszacowanie wartości kapitału intelektualnego.

- **Model TVC<sup>TM</sup> (*Total Value Creation*)**

Model TVC<sup>TM</sup> został stworzony z inicjatywy Kanadyjskiego Instytutu Zrzeszonych Księgowych przez R. Andersona i R. McLeana w 2000 r. Stanowi systemem równoległy do tradycyjnego systemu rachunkowości. Pozwala na mierzenie i raportowanie przy-

<sup>288</sup> K.E. Sveiby, *Methods for Measuring Intangible Assets*, <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> (styczeń 2004).

<sup>289</sup> P.H. Sullivan Jr., P.H. Sullivan Sr., *Valuing intangibles companies: An intellectual capital approach*, „Journal of Intellectual Capital” 2000, vol. 1.

słych pieniężnych i niepieniężnych strumieni wartości dla różnego rodzaju udziałowców z różnych punktów widzenia<sup>290</sup>.

Model został tak zaprojektowany, aby wskazywać, w jakim kierunku zmierza organizacja, zamiast wyjaśniać pochodzenie jej obecnego stanu<sup>291</sup>. Opiera się na przyszłych strumieniach wartości, a nie na historycznych danych finansowych. Planowanie przyszłych strumieni pieniężnych zależy często od subiektywnych założeń, jest podatne na manipulacje i obciążone niepewnością przyszłych zdarzeń. Model TVC<sup>TM</sup> omija te ograniczenia w następujący sposób:

- Opiera się na wydarzeniach, tak jak tradycyjna rachunkowość na operacjach gospodarczych. Analizuje wydarzenia historyczne i czyni odpowiednie założenia co do przyszłych wydarzeń.
- Tworzy macierz: wydarzenia – model strumienia wartości (*Event/VSM Matrix*), która przedstawia relację między założonymi wydarzeniami a prognozą przyszłych strumieni wartości i jest ciągle aktualizowana, przez co w każdym momencie odzwierciedla ostatnio poczynione założenia.
- Przez to, że opiera się na wydarzeniach, umożliwia przeprowadzenie obliczeń. Analiza wariacji wyników (*Outcome Variance*) wymaga uchwycenia wszystkich założeń dotyczących wydarzeń przeszłych i obecnych.
- Dzięki oparciu się na wydarzeniach stwarza możliwość oszacowania niezawodności wyników uzyskiwanych (*Reliability Index*).
- Przedstawia metody szacowania ryzyka związanego ze strumieniami wartości, wyróżniając ryzyko wynikające z prowadzenia działalności gospodarczej i ryzyko branży. Wprawdzie nie eliminuje to niepewności co do przyszłych zdarzeń, ale umożliwia obliczenie związanego z nimi ryzyka.

Specyficzne dla modelu TVC<sup>TM</sup> jest to, że wykorzystuje zdyskontowane przyprływy pieniężne do wyznaczenia wariacji wyników (*Outcome Variance*). Ta miara wskazuje, jakie wydarzenia wpływają na zmianę bieżącej wartości z danego okresu.

Model odzwierciedla koncepcję piramidy, która symbolizuje różne sposoby patrzenia na tę samą rzeczywistość oraz przedstawia mechanizm łączenia informacji finansowych i niefinansowych (rysunek 25).

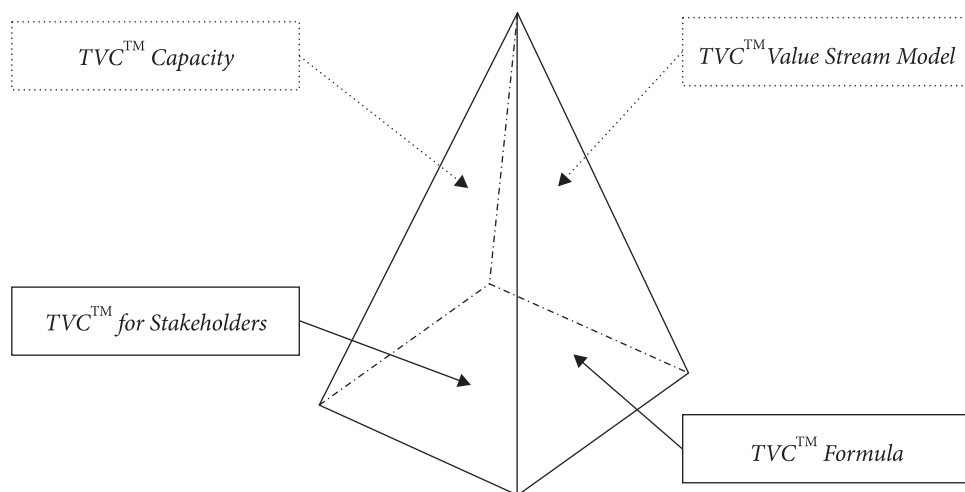
Piramidę tworzą cztery perspektywy:

- 1) przepisy (*TVC<sup>TM</sup> Formula*) – przedstawiają podstawowe elementy strategii kreowania wartości i jej urzeczywistnienia poprzez sprzedaż aktywów;
- 2) modelowanie (*TVC<sup>TM</sup> Value Stream Model*) – pieniężna kalkulacja procesu kreowania wartości dla różnego rodzaju interesariuszy;
- 3) wydajność (*TVC<sup>TM</sup> Capacity*) – potencjał, infrastruktura i sieci relacji, które są konieczne w generowaniu strumienia wartości;

<sup>290</sup> *Performance Insights for the 21st Century*, <http://www.totalvaluecreation.com/insights.html> (styceń 2004).

<sup>291</sup> C. Bellavance, *Predicting Value Creation*, [http://www.camagazine.com/index.cfm/ci\\_id/6185/la\\_id/1.htm](http://www.camagazine.com/index.cfm/ci_id/6185/la_id/1.htm) (27.01.2004).

- 4) kreowanie wartości dla interesariuszy (*TVC<sup>TM</sup> for Stakeholders*) – obrazuje finansowe i niefinansowe strumienie wartości z perspektywy kluczowych interesariuszy.



**Rysunek 25. Koncepcja piramidy**

Źródło: *Measuring the Creation of Value*, <http://www.matrixlinks.ca/valuecreation.html> (styczeń 2004).

- **Model AFTF (*Accounting for the Future*)**

Został on zaproponowany przez H. Nasha w 1998 r.<sup>292</sup> W przeciwieństwie do przedstawionych wcześniej metod bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego, model ten może być zastosowany do pomiaru kapitału intelektualnego na poziomie całej organizacji, a nie tylko poszczególnych składowych kapitału intelektualnego.

*AFTF* jest systemem księgowym opartym na wartości. W sposób skoordynowany dokonuje wyceny wartości całego przedsiębiorstwa, w tym jego niematerialnych składników. Przyjmując założenie, że niematerialne aktywa mają wartość wtedy i tylko wtedy, gdy wpływają na przyszłość firmy, umożliwia oszacowanie przyszłych przepływów pieniężnych.

System *AFTF* posługuje się nowymi definicjami tradycyjnych pojęć z rachunkowości. Aktywami określa bieżącą wartość wszystkich oczekiwanych wpływów pieniężnych do przedsiębiorstwa, pasywami zaś – bieżącą wartość wszystkich oczekiwanych wpływów pieniężnych z przedsiębiorstwa. Kapitał akcyjny jest różnicą między tak zdefiniowanymi aktywami i pasywami. Wartość dodana to zmiana wartości przedsiębiorstwa w danym okresie. Wartość przedsiębiorstwa jest bieżącą wartością oczekiwanych przyszłych przepływów pieniężnych netto zdyskontowanych rynkowym kosztem kapitału. Rynkowy koszt kapitału przedstawia stopę zwrotu, jakiej wymagają inwesto-

<sup>292</sup> H. Nash, *The Future of "Accounting for the Future"*, [http://home.sprintmail.com/~humphreynash/future\\_of\\_accounting.htm](http://home.sprintmail.com/~humphreynash/future_of_accounting.htm) (styczeń 2004).



rzy przed zakupem akcji spółki. Metoda *AFTF* wykorzystuje procedury podwójnego sprawdzania<sup>293</sup>.

Oczekiwane przyszłe przepływy pieniężne muszą odpowiadać rzeczywistej wartości przepływów pieniężnych:

$$E_{-5} + E_{-4} + E_{-3} + E_{-2} + E_{-1} = A_{-5} + A_{-4} + A_{-3} + A_{-2} + A_{-1}.$$

Oznaczenia:

$CV_t$  – wycena przedsiębiorstwa w roku  $t$ ,

$E_t$  – oczekiwane przyszłe przepływy pieniężne,

$H$  – historyczny koszt kapitału za okres poprzednich 5 lat,

$A_t$  – rzeczywista wartość przepływów pieniężnych,  $t$  jako rok bazowy,

$MV_t$  – wartość rynkowa w roku  $t$ .

Historyczny koszt kapitału wyznaczony jest z równania:

$$CV_{-5} + CV_{-4} + CV_{-3} + CV_{-2} + CV_{-1} = MV_{-5} + MV_{-4} + MV_{-3} + MV_{-2} + MV_{-1}.$$

Wycena przedsiębiorstwa:

$$CV_0 = E_1 / (1 + H) + E_2 / (1 + H)^2 + E_3 / (1 + H)^3 + E_4 / (1 + H)^4 + \dots$$

Metoda *AFTF* opiera się z jednej strony na niezależnych ocenach dotyczących rynku kapitałowego, z drugiej zaś na decyzjach i założeniach menedżerów w prognozowaniu przyszłej sytuacji przedsiębiorstwa. Ujednocila punkt widzenia kierownictwa i akcjonariuszy. Odnosi się wyłącznie do spółek giełdowych i obejmuje pięcioletni okres analizy<sup>294</sup>.

#### 1.4. Metody kart punktowych (*SC – Scorecards Methods*)

Metody kart punktowych (*Scorecards Methods – SC*) obejmują konkretne modele szacowania kapitału intelektualnego, odwołujące się przede wszystkim do miar jakościowych poszczególnych składników kapitału intelektualnego. Należą do nich m.in.: zrównoważona karta wyników (*Balanced Scorecard – BSC*), navigator Skandii (*Skandia Navigator™*), monitor aktywów niematerialnych (*Intangible Assets Monitor – IAM*), model *VCS™* (*Value Chain Scoreboard*), indeks kapitału intelektualnego (*ICI – Intellectual Capital Index, IC-Index*), metoda *HVA* (*Holistic Value Approach*) – holistyczne podejście do pomiaru wartości, model *IC-Rating™*.

<sup>293</sup> H. Nash, *Accounting for the Future – a Disciplined Approach to Value-Added Accounting*, [http://home.sprintmail.com/~humphreynash/Draft\\_Proposal.htm](http://home.sprintmail.com/~humphreynash/Draft_Proposal.htm) (luty 2004).

<sup>294</sup> Ibidem.

Wyniki wartościowania przedstawiane są w kartach i na wykresach w sposób zrozumiały i przejrzysty, ukazując strukturę kapitału intelektualnego konkretnego przedsiębiorstwa.

- **Zrównoważona karta wyników (*Balance Scorecard – BSC*)**

Koncepcja opracowana przez R. Kaplana i D. Nortona w 1992 r.<sup>295</sup> stanowi kompleksowy system pomiaru i zarządzania w przedsiębiorstwie. Autorzy zaproponowali ocenę efektywności działalności przedsiębiorstwa poprzez analizę czterech perspektyw: finansów, klienta, procesów wewnętrznych oraz innowacji i uczenia się. Wszystkie te elementy są ze sobą powiązane, skoordynowane i podporządkowane wizji i strategii firmy.

Model zrównoważonej karty wyników opiera się na założeniu, że innowacyjne przedsięwzięcia są równie ważne jak inwestowanie i zarządzanie zasobami rzeczowymi. Celem modelu jest wprowadzenie do rachunkowości zarządczej logicznie powiązanych mierników, które odzwierciedlą wielowymiarowość firmy i będą podporządkowane jej wizji i strategii.

**Tabela 22. Cele i miary zrównoważonej karty wyników**

Cele	Miary
Perspektywa finansowa	
Przetrwanie	przepływy środków pieniężnych
Osiąganie dochodów	wzrost sprzedaży kwartalnej, kwartalny wzrost sprzedaży i zysk operacyjny według samodzielnych jednostek
Prosperity	wzrost udziału w rynku, wzrost <i>ROE</i> , wolne przepływy środków pieniężnych
Perspektywa klienta	
Nowe produkty	procentowy udział przychodów ze sprzedaży nowych produktów, procentowy udział produktów chronionych prawami patentowymi w przychodach ze sprzedaży
Terminowość dostaw (szybkie reagowanie)	dostawy w czasie oczekiwanym przez klienta
Preferowany dostawca	udział dostaw na kredyt
Współudział klienta	liczba wspólnych przedsięwzięć konstrukcyjnych w tworzeniu produktu
Perspektywa innowacji i zdolności uczenia się (wiedzy)	
Przywództwo technologiczne	czas wymagany do opracowania kolejnej generacji produktu
Nabywanie umiejętności produkowania	czas niezbędny do osiągnięcia dojrzałości produktu

<sup>295</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*, WN PWN, Arthur Andersen, Warszawa 2001, s. 38–156.

Cele	Miary
Koncentracja na dochodowych produktach	procent produktów dających 80% sprzedaży lub więcej
Czas dostarczania produktu na rynek	czas potrzebny do wprowadzenia na rynek nowego produktu w porównaniu z konkurencją
Perspektywa potencjału wewnętrznego	
Potencjał technologiczny	konfiguracja potencjału wytwórczego w porównaniu z konkurentami
Perfekcyjność wytwarzania	przebieg cyklu wytwórczego, koszt jednostkowy, przychód
Efektywność projektowania	efektywność materiałowa, efektywność konstrukcyjna
Wdrażanie nowych produktów	rzeczywisty przebieg wdrożenia w porównaniu z zadaniem w planie

Zródło: A. Jarugowa, *Zrównoważona karta dokonań w systemie zarządzania strategicznego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządzająca w Firmie” 2000, nr 1, za: S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 146.

Zdaniem autorów (R.S. Kaplana i D.P. Nortona) zrównoważona karta wyników może służyć jako narzędzie pomiaru zasobów niematerialnych, a w szczególności zasobów pracy i kapitału intelektualnego. Wartości kreowane przez niematerialne aktywa mają w większości charakter pośredni oraz są czasowo i przyczynowo oddzielone od wyników finansowych. Inwestycje poniesione na kształcenie pracowników prowadzą do poprawy jakości świadczonych usług. Wyższa jakość świadczonych usług zwiększa zadowolenie klientów. Zwiększone zadowolenie pracowników powoduje zwiększenie ich lojalności. Zwiększenie lojalności przyczynia się do osiągnięcia lepszych wyników finansowych. W ten sposób zrównoważona karta wyników zapewnia kontrolę części niematerialnej w organizacji z jednoczesnym monitorowaniem rezultatów finansowych firmy<sup>296</sup>.

#### • Nawigator Skandii (*Skandia Navigator*<sup>TM</sup>)

Model nawigatora Skandii został stworzony w 1993 r. jako instrument zarządzania kapitałem intelektualnym w firmie Skandia AFS<sup>297</sup>. Jest on wynikiem prac, podjętych w 1991 r. w tej firmie przez zespół specjalistów z dziedziny finansów i rachunkowości pod kierownictwem L. Edvinssona, nad zbudowaniem narzędzia z jednej strony umożliwiającego ocenę wszystkich pozycji w obrębie kapitału intelektualnego (*valuation*), a z drugiej pozwalającego podjąć właściwą decyzję w sprawie działań zmierzających do podniesienia wartości firmy i skutecznego nią zarządzania (*navigation*). Nawigator posłużył ponadto za „spis treści” w poszukiwaniu wzorów kapitału intelektualnego:

<sup>296</sup> A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym: koncepcje i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002, s. 77–78.

<sup>297</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, op.cit., s. 56–57.

różne obszary działalności przedsiębiorstwa definiowały terytorium każdej grupy mierników. Organizacja mogła dzięki temu sformułować koncepcję strategii na przyszłość, a także swą podstawową misję i cele. Strategie te przekładano następnie na deterministyczne czynniki sukcesu, te zaś na mierniki. Swoj pierwszy raport dotyczący kapitału intelektualnego Skandia AFS opublikowała w 1994 r. pod nazwą *Visualizing Intellectual Capital*. Przedstawiał on szczegółowo stan kapitału intelektualnego i zastosowane do jego mierzenia wskaźniki.

Główną troską twórców nawigatora było zapewnienie długookresowego funkcjonowania przedsiębiorstw i narodów. Stąd trzy obszary zainteresowań w metodyce:

- pierwszy z nich to wewnętrzne zarządzanie, a więc trwałość budowanej przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej i w konsekwencji stabilność przyszłych wpływów finansowych;
- drugi obszar dotyczy zewnętrznego raportowania;
- trzecim obszarem jest bogactwo narodów.

Model nawigatora Skandii składa się z pięciu grup wskaźników obejmujących pięć obszarów koncentracji, z których wywodzi się wartość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu. Jest on wizualną metaforą domu. Trójkąt – obszar finansowy – przedstawia strych. Obszar finansowy jest przeszłością organizacji, precyzyjną miarą tego, gdzie się ona znajdowała w konkretnym momencie. Wskaźniki w tym obszarze są w dużej mierze dobrze znane i sprawdzone. Jednakże koncepcja „obszaru” pozwala na dodanie nowych miar, zwłaszcza wskaźników opisujących wyniki, tempo oraz jakość. Ściany domu tworzą dwa obszary: klienci i procesy. W centrum domu, jako serce i dusza organizacji, znajduje się obszar ludzki. Jako jedyna aktywna siła organizacji, dotyka on wszystkich innych obszarów. Wreszcie dolny prostokąt obrazuje fundamenty naszego domu. Obszar rozwoju pokazuje, jak dobrze przedsiębiorstwo przygotowuje się do przyszłości<sup>298</sup>.

Model Skandii pozwala na przedstawienie zrównoważonego obrazu przedsiębiorstwa i określenie relacji pomiędzy przeszłością – obrazem finansowym, teraźniejszością – obrazem klientów, procesów i ludzi, a przyszłością – obrazem odnowy i rozwoju<sup>299</sup>.

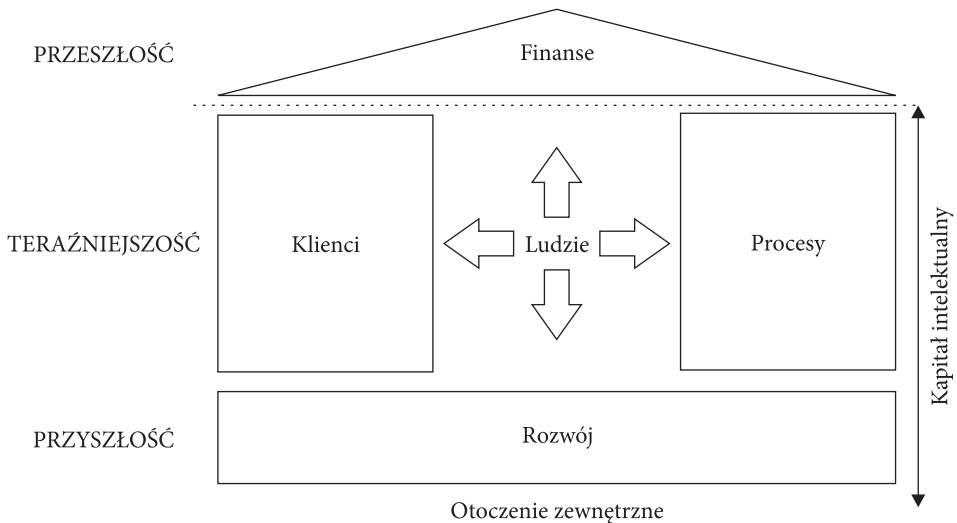
Według autorów celem nawigatora Skandii jest spełnienie trzech zadań:

- 1) spoglądanie w dół na miary – model powinien służyć jako przewodnik łączący stworzony zestaw mierników w spójne kategorie, a następnie wiązać wszystkie te kategorie w jedną całość, wskazywać na pozycję, kierunki i prędkość organizacji;
- 2) spoglądanie w górę w poszukiwaniu szerszych mierników wartości – model powinien zestawiać dane ze wszystkich kategorii, by stworzyć zbiór ogólnych kwot, „megawskaźników”, porównywalnych z wynikiem netto w rachunku zysków i strat

<sup>298</sup> Ibidem, s. 56.

<sup>299</sup> B. Skuza, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skandia*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 200–201.

- lub sumą aktywów i pasywów w bilansie (celem jest szybka ocena sił kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa oraz porównywanie z innymi organizacjami);
- 3) spoglądanie na zewnątrz, tj. na użytkownika – model powinien przedstawiać zrozumiale i wyczerpująco informacje na temat kapitału intelektualnego<sup>300</sup>.



**Rysunek 26. Nawigator Skandii**

Źródło: [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_skandianavigator.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_skandianavigator.html) (luty 2006).

Przedsiębiorstwa wykorzystujące metodykę nawigatora Skandii muszą stworzyć własne miary kapitału intelektualnego. Lista mierników zaproponowanych dla Skandii AFS liczyła pierwotnie ponad 160 pozycji. G. Roos i J. Roos ograniczyli ją do 111 mierników, które mogą być użyte zarówno w dochodowych, jak i niedochodowych organizacjach<sup>301</sup>. Taksonomię kapitału intelektualnego stworzoną przez G. Roosa i J. Roosa zawiera tabela 23.

W ramach listy wymienionych wskaźników można wyodrębnić cztery typy miar:

- kumulacyjne – bezpośrednie miary, zwykle w jednostkach pieniężnych;
- konkurencyjne – miary procentowe lub indeksy, które porównują część działalności przedsiębiorstwa ze średnią branżową, przez co są źródłem porównań i benchmarkingu;
- komparatywne – miary zawierające dwie zmienne dotyczące przedsiębiorstwa, które są najlepszym źródłem informacji o dynamice przedsiębiorstwa;

<sup>300</sup> Ibidem, s. 57–58.

<sup>301</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, op.cit., s. 110.

- połączone – miary mieszane, wyrażone w jednostce pieniężnej bądź jako wskaźnik zawierający więcej niż dwie zmienne dotyczące przedsiębiorstwa, umożliwiające nowe spojrzenie na organizację.

**Tabela 23. Raport o kapitale intelektualnym Skandii AFS. Taksonomia G. Roosa i J. Roosa**

**OBSZAR FINANSOWY**

1. Aktywa ogółem (USD).
2. Aktywa ogółem na jednego zatrudnionego (USD).
3. Przychody / aktywa ogółem (%).
4. Zysk / aktywa ogółem (%).
5. Przychody wynikające z operacji nowych jednostek (USD).
6. Zyski wynikające z operacji nowych jednostek (USD).
7. Przychody na jednego zatrudnionego (USD).
8. Czas poświęcony na klientów / obecność pracowników (%).
9. Zysk na jednego zatrudnionego (USD).
10. Wskaźnik straconych klientów w stosunku do średniej w sektorze (%).
11. Przychody od nowych klientów / przychody ogółem (%).
12. Wartość rynkowa (USD).
13. Stopa zwrotu z aktywów netto (%).
14. Stopa zwrotu z aktywów wynikających z operacji nowych jednostek (USD).
15. Wartość dodana na jednego zatrudnionego (USD).
16. Wartość dodana na jednego pracownika IT (USD).
17. Inwestycje w IT (USD)
18. Wartość dodana na jednego klienta (USD).

**OBSZAR RYNKOWY**

1. Udział w rynku (%).
2. Liczba klientów.
3. Roczna sprzedaż na jednego klienta (USD).
4. Liczba utraconych klientów.
5. Przeciętna długość związku z klientem.
6. Przeciętna wielkość klienta (USD).
7. Rating klienta (%).
8. Liczba wizyt klienta w przedsiębiorstwie.
9. Liczba dni poświęconych na wizyty u klienta.
10. Liczba klientów / liczba zatrudnionych.
11. Przychody generowane przez pracowników (USD).
12. Przeciętny czas między kontaktem z klientem a realizacją sprzedaży.
13. Wskaźnik liczby kontaktów handlowych w stosunku do liczby zrealizowanych kontraktów (%).
14. Indeks satysfakcji klientów (%).
15. Inwestycje w IT na jednego pracownika sprzedaży (USD).
16. Inwestycje w IT na jednego pracownika serwisu i wsparcia (USD).
17. Umiejętności klientów w zakresie IT (%).
18. Nakłady na wsparcie na jednego klienta (USD).
19. Nakłady na wsparcie na jednego klienta rocznie (USD).
20. Nakłady na wsparcie na jednego klienta na jeden kontrakt (USD).

## OBSZAR PROCESÓW

1. Koszty administracyjne / przychody ogółem.
2. Koszt błędów administracyjnych / przychody zarządu (%).
3. Czas przetwarzania.
4. Kontrakty wypełnione bezbłędnie.
5. Punkty funkcyjne na jednego zatrudnionego w miesiącu.
6. Liczba komputerów osobistych i laptopów na pracownika.
7. Wydajność sieci na jednego pracownika (USD).
8. Koszty administracyjne na jednego pracownika (USD).
9. Koszty informatyczne na jednego pracownika (USD).
10. Koszty informatyczne / koszty administracyjne (%).
11. Koszty administracyjne / składka brutto (%).
12. Wydajność komputerów.
13. Zmiana stanu zasobów komputerów (USD).
14. Wdrożone systemy jakości (np. ISO 9000).
15. Wyniki przedsiębiorstwa / cel jakości (%).
16. Zasoby komputerów, których produkcja została zaprzestana / zasoby komputerów ogółem (%).
17. Zasoby komputerów „sierocych” (których producenci już nie istnieją) / zasoby komputerów ogółem (%).
18. Wydajność technologii informacyjnej na jednego zatrudnionego.
19. Wyniki technologii informacyjnej na jednego zatrudnionego.

## OBSZAR ROZWOJU

1. Koszty podnoszenia kwalifikacji na jednego pracownika (USD).
2. Indeks satysfakcji pracowników.
3. Inwestycje w kapitał relacyjny na jednego klienta (USD).
4. Udział godzin szkoleń w ogólnej liczbie godzin pracy (%).
5. Udział godzin poświęconych rozwojowi w ogólnej liczbie godzin pracy (%).
6. Udział możliwości (%).
7. Nakłady na badania i rozwój / koszty administracyjne (%).
8. Koszty szkoleniowe na jednego pracownika (USD).
9. Koszty szkoleniowe / koszty administracyjne (%).
10. Nakłady na rozwój biznesu / koszty administracyjne (%).
11. Udział zatrudnionych przed czterdziestką w ogólnej liczbie zatrudnionych (%).
12. Nakłady na rozwój technologii IT / nakłady na IT (%).
13. Nakłady na szkolenia komputerowe / nakłady na IT (%).
14. Zasoby na badania i rozwój / ogólne zasoby (%).
15. Szanse pozyskiwania klientów.
16. Przeciętna wieku klienta, wykształcenie, dochody.
17. Przeciętna długość związku klienta z przedsiębiorstwem.
18. Inwestycje edukacyjne na jednego klienta (USD).
19. Bezpośrednia komunikacja z klientem rocznie.
20. Roczne koszty niezwiązane z produktem na jednego klienta.
21. Inwestycje w rozwój nowych rynków (USD).
22. Inwestycje w rozwój kapitału strukturalnego (USD).
23. Wartość systemu EDI (elektronicznej wymiany danych) (USD).
24. Aktualizacja systemów EDI (USD).
25. Wydajność systemów EDI (USD).
26. Wskaźnik nowych produktów (młodszych niż 2 lata) w stosunku do wszystkich produktów przedsiębiorstwa (%).
27. Inwestycje w badania i rozwój – badania podstawowe (USD).
28. Inwestycje w badania i rozwój – projekty produktów (USD).

29. Inwestycje w badania i rozwój – wdrożenia (USD).
30. Inwestycje we wsparcie i szkolenia dotyczące nowych produktów (USD).
31. Przeciętna wieku patentów w przedsiębiorstwie.
32. Liczba patentów w trakcie postępowania patentowego.

#### OBSZAR LUDZKI

1. Indeks przywództwa (%).
2. Indeks motywacji (%).
3. Indeks umocowania.
4. Liczba pracowników.
5. Fluktuacja pracowników.
6. Przeciętna długość zatrudnienia w spółce.
7. Liczba menedżerów.
8. Liczba kobiet menedżerów.
9. Przeciętny wiek pracowników.
10. Czas poświęcony na szkolenia (liczba dni rocznie).
11. Umiejętności komputerowe pracowników.
12. Liczba pracowników pełnoetatowych (stałych).
13. Przeciętny wiek pracowników pełnoetatowych stałych.
14. Przeciętny okres zatrudnienia pracowników pełnoetatowych stałych.
15. Roczna fluktuacja pracowników pełnoetatowych stałych.
16. Roczne koszty programów szkoleniowych, komunikacji i wsparcia dla pełnoetatowych stałych pracowników na jedną osobę (USD).
17. Pełnoetatowi stali pracownicy, którzy spędzają mniej niż połowę czasu na terenie spółki; odsetek pełnoetatowych stałych pracowników; roczne koszty programów szkoleniowych, komunikacji i wsparcia na jedną osobę.
18. Liczba pełnoetatowych pracowników okresowych; przeciętna długość zatrudnienia pełnoetatowych pracowników okresowych.
19. Roczne koszty programów szkoleniowych, komunikacji i wsparcia dla pełnoetatowych pracowników okresowych na jedną osobę (USD).
20. Liczba pracowników niepełnoetatowych i osób na niepełnoetatowych kontraktach.
21. Przeciętna długość kontraktu z pracownikiem.
22. Odsetek kierowników o wyższych stopniach naukowych z zakresu: zarządzania, nauk ścisłych i inżynierii oraz sztuki (%).

Źródło: L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 110–113.

G. Roos i J. Roos twierdzą, że każda miara, aby była przydatna i właściwa dla zewnętrznych obserwatorów oraz miała praktyczne zastosowanie dla osób wewnątrz przedsiębiorstwa, musi być: istotna, precyzyjna, pozbawiona granic i łatwa do zmierzenia<sup>302</sup>.

Wykorzystując przedstawione wskaźniki, L. Edvinsson i M.S. Malone stworzyli łączną miarę IC w postaci formuły obliczania organizacyjnego kapitału intelektualnego<sup>303</sup>:

<sup>302</sup> Ibidem, s. 65–66.

<sup>303</sup> Ibidem, s. 133–135.



$$\text{organizacyjny kapitał intelektualny} = iC,$$

gdzie:

$C$  – wartość kapitału intelektualnego wyrażona w jednostkach pieniężnych,

$i$  – współczynnik wydajności w wykorzystaniu organizacyjnego kapitału intelektualnego.

Wartość kapitału intelektualnego dla organizacji ( $C$ ) tworzą wskaźniki wyrażone w jednostkach pieniężnych z wyłączeniem mierników zbędnych i mierników należących do bilansu, a także niektóre wskaźniki przemnożone przez ich mianowniki. W sumie na wartość kapitału intelektualnego dla organizacji składa się 21 wskaźników.

Współczynnik wydajności kapitału intelektualnego ( $i$ ) budują wskaźniki procentowe oraz wybrane inne wskaźniki przekształcone w procentowe, w taki sposób, aby rosły wraz z poprawą działalności przedsiębiorstwa<sup>304</sup>:

$$i = n/x,$$

gdzie:

$n$  – suma wskaźników wydajności,

$x$  – liczba wskaźników.

Pełną formułę kalkulacji nawigatora Skandii przedstawia tabela 24.

**Tabela 24. Nawigator Skandii**

Wskaźniki bezwzględnej miary kapitału intelektualnego:

$$C = W_{C1} + W_{C2} + \dots + W_{C21}$$

(wielkości dla roku podatkowego)

1. Przychody wynikające z operacji nowych jednostek.
2. Inwestycje w rozwój nowych rynków (klientów, programów).
3. Inwestycje w rozwój branży.
4. Inwestycje w rozwój nowych kanałów.
5. Inwestycje w technologię informacyjną dla sprzedaży, serwisu i wsparcia.
6. Inwestycje w technologię informacyjną dla administracji.
7. Zmiana zapasów w technologii informacyjnej.
8. Inwestycje we wsparcie dla klientów.
9. Inwestycje w serwis dla klientów.
10. Inwestycje w szkolenia dla klientów.
11. Wydatki na klientów niezwiązane z produktami.
12. Inwestycje w rozwój kwalifikacji pracowników.
13. Inwestycje w szkolenia dla pracowników.
14. Wykształcenie wyjątkowe dla pracowników nieumieszczonych w przedsiębiorstwie.

<sup>304</sup> Ibidem, s. 133–135.

15. Inwestycje w szkolenia, komunikację i wsparcie wyjątkowe dla pełnoetatowych stałych pracowników.
16. Programy szkoleniowe wyjątkowe dla pełnoetatowych tymczasowych pracowników.
17. Programy szkoleniowe wyjątkowe dla niepełnoetatowych tymczasowych pracowników.
18. Inwestycje w rozwój aliansów / *joint venture*.
19. Aktualizacje systemów elektronicznej wymiany danych i elektronicznych systemów sieciowych.
20. Inwestycje w rozwój marki (logo, nazwy).
21. Inwestycje w nowe patenty, prawa autorskie.

Wskaźniki wydajności kapitału intelektualnego:

$$i = (W_{i1} + W_{i2} + \dots + W_{i9}) / 9$$

(wielkości bieżące)

1. Udział w rynku.
2. Indeks zadowolonych klientów
3. Indeks przywództwa.
4. Indeks motywacji.
5. Indeks zasobów badawczo-rozwojowych w stosunku do zasobów ogółem.
6. Indeks godzin szkoleniowych.
7. Indeks osiągniętej jakości w stosunku do celu jakości.
8. Retencja pracowników.
9. Wydajność administracyjna / przychody.

Źródło: L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, op.cit., s. 133–134.

Model nawigatora Skandii jest najbardziej powszechną metodą pomiaru kapitału intelektualnego opisywaną w literaturze przedmiotu. Ze względu na subiektywizm wskaźników Skandii model nawigatora nie tworzy jasnego i obiektywnego systemu porównawczego dla przedsiębiorstw. Specyfika branży oraz warunki działania konkretnego przedsiębiorstwa nie pozwalają na dokładne pokazanie różnic między choćby dwiema organizacjami konkurencyjnymi na tym samym rynku<sup>305</sup>.

- **Monitor aktywów niematerialnych (*Intangible Assets Monitor – IAM*)**

Monitor aktywów niematerialnych został zaprojektowany przez K.E. Sveiby'ego w 1997 r.<sup>306</sup> Jest to metoda pomiaru aktywów niematerialnych, a zarazem prosta forma prezentacji najważniejszych wskaźników pomiaru. Sprawdza się szczególnie w przypadku firm o dużym udziale aktywów niematerialnych.

Model opiera się na podziale kapitału intelektualnego na trzy kategorie: strukturę zewnętrzną, strukturę wewnętrzną oraz indywidualne kompetencje. W ramach każdej kategorii znajdują się następujące podkategorie: wzrost, odnowa, wydajność oraz stabilność<sup>307</sup>. W zależności od strategii firmy i branży, w jakiej ona działa, dokonuje się

<sup>305</sup> A. Błaszczuk, J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2003, s. 76–77.

<sup>306</sup> K.E. Sveiby, *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997.

<sup>307</sup> K.E. Sveiby, *The Intangible Assets Monitor*, <http://www.sveiby.com/articles/CompanyMonitor.html>, 5.01.2004.

wyboru stosowanych w firmie wskaźników, które będą odzwierciedlały zmiany i przyływ wiedzy w firmie. Postuluje się, aby nie było ich więcej niż dwa w ramach każdej podkategorii. Sam model nie powinien zajmować więcej niż stronę; do niego powinny zostać dołączone dokładne komentarze i interpretacje.

**Tabela 25. Przykładowe wskaźniki monitora aktywów niematerialnych**

Podkategorie	Struktura zewnętrzna	Struktura wewnętrzna	Indywidualne kompetencje
Wzrost	wielkość wzrostu organicznego (mierzy, w jakim stopniu rynek przyjmuje koncepcje i pomysły firmy), wzrost udziału firmy w rynku	inwestycje w IT, inwestycje w strukturę wewnętrzną (w nowe systemy, metody)	staż pracy, poziom wykształcenia, indeks kompetencji (poziom edukacji × osiągnięcia w zawodzie lub liczby lat w zawodzie × lata stażu w firmie), rotacja kompetencji (porównanie kompetencji pracowników odchodzących z kompetencjami nowych)
Odnowa/ innowacyjność	liczba klientów wzmacniających wizerunek firmy, udziały sprzedaży dla nowych klientów, udziały sprzedaży na nowe rynki	liczba klientów wzmacniających organizację, udział w sprzedaży nowych produktów i usług, ilość wprowadzeń nowych procesów	liczba klientów wzmacniających umiejętności pracowników, różnorodność pracowników, koszty szkoleń i treningów
Wydajność	rentowność klienta, wartość sprzedaży na jednego klienta, indeks „wygrane/przebrane” (stosunek liczby ofert, które przyciągnęły klientów, do ofert nieprzyjętych)	udział „pracowników wspierających” (pracowników, którzy tworzą strukturę wewnętrzną)	udział profesjonalistów <sup>a</sup> , wartość dodana na pracownika, wartość dodana na profesjonalistę, rentowność pracowników lub profesjonalistów
Stabilność	indeks satysfakcji klientów, udział znaczących klientów, wskaźnik lojalności klientów, struktura wiekowa relacji z klientami, udział klientów stałych, częstość zamówień ponawianych	indeks wartości/postaw (postawy pracowników wobec pracy, klientów, przełożonych), wiek przedsiębiorstwa, fluktuacja „pracowników wspierających”, liczba pracowników ze stażem krótszym niż 2 lata	wiek pracowników, staż pracy w firmie, względne płace, fluktuacja profesjonalistów

<sup>a</sup> Wskaźnik ten uwzględnia efekt dźwigni z zatrudniania profesjonalistów:

$$\text{zysk na profesjonalistę} = \frac{\text{zysk}}{\text{sprzedaż}} \times \frac{\text{sprzedaż}}{\text{liczba pracowników}} \times \frac{\text{liczba pracowników}}{\text{liczba profesjonalistów}}$$

tj. ogólny wskaźnik wydajności = rentowność sprzedaży × rentowność pracowników × wskaźnik dźwigni.

Źródło: K.E. Sveiby, *The Intangible Assets Monitor*, <http://www.sveiby.com/articles/CompanyMonitor.html> (lut 2006).

Wymienione przez K.E. Sveiby'ego wskaźniki są jedynie przykładowymi, ponieważ nie mogą być zastosowane w każdej firmie czy w każdych okolicznościach. Twórca podkreśla, że monitor aktywów niematerialnych jest narzędziem strategicznym. Może być użyty do projektowania systemu zarządzania informacjami lub do audytu. Twierdzi, że to ludzie tworzą zyski dla firmy. Pracownicy nie powinni być oceniani pod kątem wytwarzanych kosztów, lecz ze względu na swoją wiedzę i kompetencje jako źródło generowania bogactwa. Monitor aktywów niematerialnych zakłada, że działania ludzi tworzą strukturę zewnętrzną i wewnętrzną. Struktury te są aktywami organizacji, ponieważ przyczyniają się do przepływów dochodu. Również większość klientów nie tylko przyczynia się do wzrostu wpływów ze sprzedaży, ale stanowi o niematerialnych aktywach. Klienci dostarczają firmie referencje, przekazują informacje o ofercie innym potencjalnym klientom, zapewniają firmie miejsce szkoleń dla pracowników, wskazują na kierunek rozwoju produktów i usług. Wpływy te zwiększają wartość aktywów niematerialnych, dlatego K.E. Sveiby mówi o nich „niematerialne dochody” (*Intangible Revenues*) i dzieli na trzy grupy: wzmacniające wizerunek firmy (*Image enhancing*), wzmacniające organizację (*Organisation enhancing*) i wzmacniające kompetencje pracowników (*Competence enhancing*)<sup>308</sup>.

Monitor aktywów niematerialnych porównywany jest często do zrównoważonej karty wyników. Zestawienie głównych podobieństw i różnic między obu modelami prezentuje tabela 26.

**Tabela 26. Monitor aktywów niematerialnych a zrównoważona karta wyników**

	Zrównoważona karta wyników	Monitor aktywów niematerialnych
Podobieństwa	Miary niepieniężne na wszystkich poziomach organizacji. Uchwycenie zmian w organizacji jako cel pomiaru. Instrument poprawy komunikacji i uczenia się w organizacji. Podział na cztery obszary organizacji.	
Różnice	Model ery produkcyjnej	Model ery wiedzy
	Pracownicy generują zyski.	Pracownicy i klienci tworzą wartość – wzmacniają strukturę zewnętrzną i wewnętrzną.
	Teoria rachunkowości.	Teoria przepływów i teoria rachunkowości.
	Ograniczony obszar perspektywy klienta.	Struktura zewnętrzna obejmuje relacje z klientami, dostawcami i innymi partnerami strategicznymi.
	Nie zmienia strategii firmy.	Wymaga strategii skoncentrowanej na wiedzy.

Źródło: K.E. Sveiby, *The Balanced Score Card (BSC) and the Intangible Assets Monitor – a Comparison*, <http://www.sveiby.com/articles/BSCandIAM.html> (styczeń 2007).

<sup>308</sup> K.E. Sveiby, *The Balanced Score Card (BSC) and the Intangible Assets Monitor – a Comparison*, <http://www.sveiby.com/articles/BSCandIAM.html> (styczeń 2007).

- **Model VCS<sup>TM</sup> (Value Chain Scoreboard)**

Model VCS<sup>TM</sup> został zaprojektowany w 2001 r. przez B. Leva, aby zidentyfikować sposób rozwoju wiedzy, jej łączenia, transformacji i przyswajania<sup>309</sup>. Podstawowym celem modelu jest dostarczenie wystarczających informacji do podjęcia optymalnych decyzji inwestycyjnych, szczególnie danych o aktywach niematerialnych. Informacje te pochodzą od różnych partnerów: klientów, dostawców czy partnerów strategicznych, którzy łączą się w sieć wzajemnej współpracy.

Model VCS<sup>TM</sup> zakłada, podobnie jak koncepcja łańcucha wartości M.E. Portera, że pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa może być analizowana przy użyciu kategorii wartości. Według B. Leva łańcuch wartości jest podstawowym procesem innowacyjnym, na tyle ważnym, aby firma mogła przetrwać na rynku i odnosiła na nim sukcesy<sup>310</sup>. Budowanie wartości kapitału intelektualnego według modelu VCS<sup>TM</sup> składa się z trzech faz: Faza 1: odkrywanie i uczenie się – odnajdywanie nowych pomysłów na produkty, usługi, procesy. Pomysły mogą powstawać w wewnętrznym procesie, mogą też pochodzić z zewnątrz: zakupione od innych organizacji lub jako imitacja istniejących produktów; trzecim źródłem tworzenia nowych idei są wzajemne relacje z partnerami strategicznymi, klientami i dostawcami.

Faza 2: wdrażanie – opracowanie oceny projektu nowego produktu lub usługi. To wymaga opracowania praw własności intelektualnej (patenty, znaki handlowe, prawa autorskie). Następnie opatentowany produkt musi przejść szereg badań i testów. Końcowy etap tej fazy polega na przeprowadzeniu ekonomicznej oceny projektu inwestycyjnego. Wykorzystuje się do tego internet, organizując sprzedaż i zakupy *online*, mierząc ilość powtarzających się wizyt na stronach internetowych. Faza wdrażania jest najważniejsza w łańcuchu wartości, ponieważ pozwala firmie zredukować ryzyko związane z wprowadzeniem i rozwojem produktu.

Faza 3: komercjalizacja – marketing nowo opracowanego produktu lub usługi. Działania marketingowe mają się przyczynić do uzyskania przez firmę dobrych wyników finansowych, a także mają dostarczyć informacji o przyszłej perspektywie rozwoju przedsiębiorstwa.

Wskaźniki stosowane w modelu VCS<sup>TM</sup> pomagają w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych oraz w opracowywaniu sprawozdań dla inwestorów na różnym poziomie szczegółowości i na różnych etapach tworzenia produktu. Wskaźniki powinny być wystandardyzowane i mieć charakter ilościowy, aby mogły służyć do porównywania między przedsiębiorstwami.

---

<sup>309</sup> B. Lev, *Intangibles, Management, Measurement and Reporting*, Brooking Institution Press, Washington 2001, za: S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 147–148.

<sup>310</sup> *Study on the Measurement of Intangible Assets and Associated Reporting Practices*, Prepared for the Commission of the European Communities Enterprise Directorate General, [http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/services/business\\_services/documents/studies/intangiblesstudy.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/services/business_services/documents/studies/intangiblesstudy.pdf) (styczeń 2004).

Tabela 27. Schemat modelu VCS<sup>TM</sup> (*Value Chain Scoreboard*)

Odkrywanie i uczenie się	Wdrażanie	Komercjalizacja
<b>1. Wewnętrzna odnowa</b> badania i rozwój, szkolenia i rozwój pracowników, kapitał organizacyjny, procesy	<b>4. Własność intelektualna</b> patenty, znaki handlowe i prawa autorskie, licencje, <i>know-how</i>	<b>7. Klienci</b> alianse marketingowe, wartość marki, strata ponoszona na skutek utraconych klientów
<b>2. Nabyte zdolności</b> zakup technologii, wykorzystanie efektów pośrednich wynikających z działalności innych podmiotów, nakłady kapitałowe	<b>5. Badanie wykonalności technologicznej projektu</b> testy kliniczne, test eksperymentalny, projekt roboczy, produkt innowacyjny	<b>8. Wyniki</b> przychody, zyski, udział w rynku, przychody z innowacji, zyski z posiadanych patentów i <i>know-how</i> , kapitał wiedzy, przychody z wiedzy
<b>3. Sieć relacji</b> alianse działów badania i rozwój (B + R) i spółki <i>joint ventures</i> , integracja z dostawcami i klientami, społeczności praktyków	<b>6. Internet</b> ilość wizyt na stronach internetowych, zakupy i sprzedaż <i>online</i> , główne alianse przez internet	<b>9. Perspektywa wzrostu</b> oszczędności, planowane inicjatywy, oczekiwany próg rentowności, współczynnik wydatkowania środków pieniężnych przez firmę

Źródło: *Study on the Measurement of Intangible Assets and Associated Reporting Practices*, Prepared for the Commission of the European Communities Enterprise Directorate General, [http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/services/business\\_services/documents/studies/intangiblesstudy.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/services/business_services/documents/studies/intangiblesstudy.pdf) (styczeń 2004).

- **Indeks kapitału intelektualnego (*Intellectual Capital Index – ICI, IC-Index*)**

Indeks kapitału intelektualnego powstał w wyniku współpracy G. Roosa, J. Roosa, N. Dragonettiego oraz L. Edvinssona<sup>311</sup>. Pierwszy raz zastosowano go w 1997 r. w dodatku do rocznego sprawozdania Skandii. Według J. Roosa metoda ta reprezentuje drugi etap praktycznych eksperymentów z kapitałem intelektualnym. Koncentruje się ona na wizualizacji procesu kreowania wartości w celu pomiaru wartości przedsiębiorstwa. Pierwszy etap polegał na gromadzeniu ogólnej informacji o poszczególnych składnikach kapitału intelektualnego.

Indeks kapitału intelektualnego ma charakter metody karty punktowej, ale może być również zastosowany do pomiaru kapitału intelektualnego na ogólnym poziomie organizacji<sup>312</sup>. Idee czerpie z zasobowej teorii przedsiębiorstwa, modelu zrównoważonej karty wyników, metody ekonomicznej wartości dodanej (*EVA*) oraz zarządzania wartością w przedsiębiorstwie. Opiera się na założeniu, że kapitał intelektualny obejmuje tylko te niematerialne składniki, które są pod kontrolą przedsiębiorstwa.

<sup>311</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny*, op.cit., s. 136–138.

<sup>312</sup> K.E. Sveiby, *Methods for Measuring Intangible Assets*, <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> (styczeń 2004).

Zdaniem G. Roosa i J. Roosa indeks kapitału intelektualnego łączy długą, bo 111- elementową, listę pojedynczych wskaźników w jeden syntetyczny wskaźnik<sup>313</sup>. Tym samym wymaga od przedsiębiorstwa zrozumienia znaczenia poszczególnych mierników, ich hierarchii ważności i relacji między nimi. Wybór wskaźników i określenie ich udziałów w zagregowanym indeksie zależą od przeważających form kapitału intelektualnego, strategii firmy, charakteru prowadzonej działalności oraz codziennych operacji gospodarczych.

Stosowanie *IC-Index* zapewnia ogólne spojrzenie na przedsiębiorstwo, gdyż wychodzi on poza wycenę samych aktywów przedsiębiorstwa. Pozwala menedżerom zrozumieć wpływ polityki strategicznej na kapitał intelektualny oraz umożliwia porównanie działań ukierunkowanych na przyszłość zarówno z perspektywy jednostki biznesowej, całej organizacji, jak i między różnymi przedsiębiorstwami w danej branży.

*IC-Index* monitoruje dynamikę kapitału intelektualnego, biorąc pod uwagę wyniki uzyskane przez firmę we wcześniejszych okresach. To sprawia, że jedno specyficzne wydarzenie w historii firmy może mieć duży wpływ na zmianę wartości w kolejnych latach po tym wydarzeniu.

- **Metoda HVA (*Holistic Value Approach*) – holistyczne podejście do pomiaru wartości**

Metoda *HVA* powstała w 2000 r. w wyniku współpracy G. Rossa, P. M'Phersona i S. Pike'a<sup>314</sup>. Opiera się na koncepcji *IC-Index* oraz *IVM*<sup>TM</sup> (*Inclusive Valuation Methodology*).

Metoda *HVA* umożliwia dokonanie wyceny wartości kreowanej w przedsiębiorstwie. Punktem wyjścia jest założenie, że wartość jest z definicji subiektywna. Holistyczne podejście do pomiaru wartości wymaga więc jasnego określenia hierarchii wartości od każdego interesariusza, dla którego wartość kapitału intelektualnego ma być mierzona. Procesem inicjującym jest zidentyfikowanie kluczowych interesariuszy i określenie celów strategicznych przedsiębiorstwa na podstawie informacji kierownictwa średniego szczebla. Następnie pracownicy operacyjni opracowują dwa zestawy zmiennych dla każdej grupy interesariuszy. Pierwszy zestaw zawiera względne wagi każdego celu strategicznego z punktu widzenia interesariusza, drugi obejmuje mierzalne atrybuty tych celów. Podział ten pozwala odnaleźć naturę przepływów i wpływów pomiędzy tymi atrybutami, czyli umożliwia stworzenie ścieżki kreowania wartości. Wynikiem tych procesów jest nawigator, który odzwierciedla rzeczywisty sposób kreowania wartości. Nawigator łączy w sobie dwie grupy wskaźników: wskaźniki w wymiarze finansowym i w wymiarze kapitału intelektualnego. W kolejnym etapie, podobnie jak w modelu *IVM*<sup>TM</sup>, łączy się wartości finansowe i niematerialne. Umożliwia to wyznaczanie udziału wartości niematerialnych składników w wartości pieniężnej. Na podstawie uzyskanych z modelu *HVA* danych wyj-

<sup>313</sup> Pełna lista wskaźników została zaprezentowana wcześniej, przy okazji omawiania nawigatora Skandii.

<sup>314</sup> S. Pike, G. Roos, *Intellectual Capital Measurement and Holistic Value Approach (HVA)*, [http://www.intcap.com/ICS\\_Article\\_2000\\_IC\\_Measurement\\_HVA.pdf](http://www.intcap.com/ICS_Article_2000_IC_Measurement_HVA.pdf) (luty 2006).

ściowych można określić stopę zwrotu z prognozowanych inwestycji, dokonać analizy kosztów i zysków, wyznaczyć wartość w jednostkach pieniężnych.

Metoda *HVA* w wielu aspektach jest bardzo podobna do wcześniej omawianego modelu *IC-Index*, jednak zdaniem G. Roosa jest ona bardziej zaawansowana. Metoda *HVA* należy do tzw. trzeciej generacji pomiaru kapitału intelektualnego, podczas gdy *IC-Index* to przykład metody drugiej generacji. Porównanie obu metod prezentuje tabela 28.

**Tabela 28. Holistyczne podejście do pomiaru wartości (*HVA*) a *IC-Index***

Kryterium	<i>IC-Index</i>	<i>HVA</i>
Wiarygodność, możliwość sprawdzenia (audyt)	częściowo	tak
Poziom ogólności pomiaru	nieznaczący	nieznaczący
Łatwość wdrożenia	nieznaczący	nieznaczący
Wielopoziomowe zarządzanie	tak	tak
Pomiar wartości udziałów, przepływów i wpływów	pomiar udziałów i wpływów	pomiar udziałów, przepływów i wpływów
Dane na wszystkich poziomach organizacji	tak	tak
Uwzględnia wszystkie wartości dla każdej z grup akcjonariuszy	częściowo	tak

Źródło: S. Pike, G. Roos, *Intellectual Capital Measurement and Holistic Value Approach (HVA)*, [http://www.intcap.com/ICS\\_Article\\_2000\\_IC\\_Measurement\\_HVA.pdf](http://www.intcap.com/ICS_Article_2000_IC_Measurement_HVA.pdf) (luty 2006).

Metoda *HVA* jest ogólnym instrumentem pomiarowym łączącym w sobie teorię pomiaru z podejściem nawigacyjnym do kapitału intelektualnego.

- **Model *IC-Rating*<sup>TM</sup>**

Model *IC-Rating*<sup>TM</sup> został opracowany w 1998 r. przez L. Edvinssona, B. Leva i T. Stewarta w ramach firmy Intellectual Capital Sweden AB<sup>315</sup>. Model ten obrazuje wkład kapitału intelektualnego w proces kreowania wartości w organizacji. Stanowi to podstawę do tworzenia raportów rocznych i innych informacji zewnętrznych na temat kondycji firmy i jej kapitału intelektualnego dla rynku, klientów i akcjonariuszy, jako uzupełnienie danych finansowych.

Model *IC-Rating*<sup>TM</sup> dokonuje pomiaru jedynie kapitału intelektualnego, pomijając w rozważaniach kapitał finansowy. Opiera się na danych uzyskanych od liczących 25–35 osób grup wewnętrznych i zewnętrznych związanych z firmą, które są zbierane w trakcie rozmów, w odpowiedzi na 220–240 pytań dotyczących czterech obszarów: polityki biznesu, kapitału ludzkiego, organizacyjnego kapitału strukturalnego oraz relacyjnego

<sup>315</sup> A. Rybałtowska, E. Zyń, *Nowe koncepcje pomiaru kapitału intelektualnego w: Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, red. D. Dobija, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2003, s. 125.



kapitału strukturalnego. Respondenci są wybierani na podstawie ich wiedzy o firmie i konkurentach. Wyniki *IC-Rating*<sup>TM</sup> prezentowane są w trzech perspektywach:

- wydajności kapitału intelektualnego,
- wysiłków czynionych dla odnowy i rozwoju kapitału intelektualnego,
- ryzyka spadku wydajności kapitału intelektualnego.

Każda z perspektyw oceniana jest w skali punktowej od 0 do 100 lub za pomocą liter, gdzie AAA to najlepsza wartość, a D najgorsza (AAA, AA, A, BBB, BB, B, CCC, CC, C i D). Model *IC-Rating*<sup>TM</sup> może posłużyć jako podstawa zmian w firmie lub jako narzędzie codziennych działań operacyjnych. Umożliwia także znalezienie obszarów wymagających poprawy lub udoskonalenia. Wynik analizy opartej na ustalonych kryteriach pozwala na porównanie pomiędzy różnymi firmami, a także na stałą obserwację i kontrolę operacji biznesowych w danej firmie.

Zaprezentowane dotychczas metody i narzędzia stanowią zaledwie pewien wycinek możliwości pomiaru kapitału intelektualnego. Jako przykład innych, nieomawianych w niniejszej pracy, narzędzi można wymienić m.in. następujące:

- audyt kapitału intelektualnego (*Intellectual Capital Audit – ICA*), stworzony przez A. Brooking w 1996 r.<sup>316</sup>,
- system „benchmarkingowania” kapitału intelektualnego (*Intellectual Capital Benchmarking System – ICBS*), który zaproponował J.M. Viedma w 2001 r.<sup>317</sup>,
- dynamiczna wartość kapitału intelektualnego (*Intellectual Capital Dynamic Value – IC-dVAL*), opracowana przez A. Bounfoura w 2002 r.<sup>318</sup>,
- bilans kapitału intelektualnego (*Intellectual Capital Statement – ICS*), który zaproponowali J. Mouritsen, H.T. Larsen, P.N. Bukh oraz M.R. Johansen w 2001 r.<sup>319</sup>,

<sup>316</sup> A. Brooking, *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium*, Internationale Thomson Bussines Press, London 1996. Model dostarcza 30 sposobów audytowania zasobów niematerialnych oraz 158 szczegółowych pytań pozwalających się skupić na ich konkretnych atrybutach. Metoda posługuje się skalami pomiarowymi od 0 do 5.

<sup>317</sup> J.M. Viedma, *ICBS – Intellectual Capital Benchmarking System*, „Journal of Intellectual Capital” 2004, vol. 2, no. 2, s. 148–164. Jest to niefinansowa metoda szacowania wartości kapitału intelektualnego, utożsamianego z kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstwa. Autor wykorzystuje do pomiaru kapitału intelektualnego światowej klasy konkurentów, jako benchmarki. Przedsiębiorstwo oceniane jest za pomocą listy pytań umożliwiających pomiar stopnia spełnienia kryteriów oceny w 10-stopniowej skali od –5 do +5, wskazującej, czy firma uzyskuje lepsze, czy gorsze wyniki niż konkurenci. Wyniki prezentowane są w zbilansowanym arkuszu, a następnie wyliczana jest średnia ważona dla pozytywów i negatywów przedsiębiorstwa w stosunku do konkurentów.

<sup>318</sup> A. Bounfour, *The IC-dVAL approach*, „Journal of Intellectual Capital” 2003, vol. 4, no. 3, s. 396–412. Metoda opiera się na trzech grupach wskaźników efektywności: dla zasobów, dla procesów, dla wyników działań, które są łączone w jeden ogólny indeks efektywności. Przyjmuje on wartość od 0 do 1, a następnie jest przemnażany przez wartość rynkową przedsiębiorstwa.

<sup>319</sup> J. Mouritsen, H.T. Larsen, P.N. Bukh, M.R. Johansen, *Reading an intellectual capital statement: describing and prescribing knowledge management strategies*, „Journal of Intellectual Capital” 2001, vol. 2, no. 4, s. 359–383. W modelu tym autorzy skupiają się na problemie, jak zarządzać wiedzą, by kreować wartość. Bilans składa się z trzech elementów: narracji wiedzy, wyzwań zarządczych oraz zbioru wskaźników, zwanych systemem rachunkowości kapitału intelektualnego.

- pomiar posiadanych zasobów wiedzy, opracowany przez M.J. Stankiewicza wraz z zespołem w 2006 r.<sup>320</sup>

Lista ta nie wyczerpuje możliwości pomiaru kapitału intelektualnego. Literatura przedmiotu stale proponuje nowe rozwiązania w tym zakresie. Intencją autorki pracy nie było jednak dokonanie identyfikacji wszystkich sposobów wartościowania kapitału intelektualnego, a jedynie prezentacja wybranych modeli i mierników ukazujących różne podejścia w tym zakresie. Dotychczas żadna z metod pomiaru kapitału intelektualnego nie została uznana za najlepszą i uniwersalną. Każde z zastosowanych podejść do pomiaru kapitału intelektualnego ma zarówno pewne wady, jak i zalety. Ich ocenie poświęcony jest następny podrozdział.

## 2. Ocena dotychczasowych metod pomiaru kapitału intelektualnego

Przynależność danego modelu lub wskaźnika do określonej kategorii podejść determinuje możliwość praktycznego ich zastosowania. Każda z omówionych metod pomiaru kapitału intelektualnego ma pewne zalety, ale także obciążona jest pewnymi wadami i ograniczeniami. Żadna z nich nie spełnia warunku uniwersalności. Wobec każdej można sprecyzować określone zastrzeżenia.

W sytuacji braku idealnej metody pomiaru kapitału intelektualnego słuszne wydaje się zalecenie zastosowania podejścia sytuacyjnego przy wyborze sposobu wartościowania kapitału intelektualnego. Instrument pomiaru, który jest odpowiedni w jednej sytuacji, może okazać się mało przydatny lub wręcz niewłaściwy w innych uwarunkowaniach, gdyż może prowadzić do błędnych wniosków. Dokonując wyboru sposobu pomiaru kapitału intelektualnego, należy się kierować następującymi kryteriami:

- przeznaczeniem metody pomiaru – inne są oczekiwania kierownictwa średniego szczebla (wymaga ono metod szczegółowo określających wartości poszczególnych składników kapitału intelektualnego), inne kierownictwa wyższego szczebla (oczekuje ono metod nie tylko informujących o wartości kapitału intelektualnego, ale także umożliwiających zarządzanie tym kapitałem), a jeszcze inne właścicieli (interesuje ich przede wszystkim wartość całego kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa i jego udział w wartości danego pakietu udziałów lub akcji spółki);

---

<sup>320</sup> *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 23–24. Autorzy proponują pomiar posiadanych zasobów wiedzy za pomocą kwestionariusza ankiety, oceniającej 213 elementarnych składników zasobów wiedzy (eszw), zgrupowanych w 21 kategoriach, w 3-stopniowej skali, gdzie 1 oznacza wiedzę niewystarczającą, 2 – wiedzę przeciętną, 3 – wiedzę w pełni wystarczającą. Metoda ta pozwala menedżerom odnieść się do benchmarka, jaki stanowią międzynarodowi konkurenci.

- dostępem do informacji wykorzystywanych w danej metodzie – mogą być one selektywnie udostępniane poszczególnym pionom funkcjonalnym, komórkom i pracownikom firmy;
- zakresem wymaganej informacji – w zależności od przyjętej koncepcji kapitału intelektualnego informacje na jego temat mogą być grupowane w różny sposób i przyporządkowywane poszczególnym elementom lub składnikom kapitału intelektualnego;
- szczegółowością wymaganej informacji – wysoki poziom szczegółowości implikuje zastosowanie precyzyjnych sposobów jego pomiaru;
- sposobem pozyskiwania informacji – mogą być one pozyskiwane z różnych źródeł, zarówno wewnętrznych (dane analityczne zbierane w firmie, dane uzyskiwane podczas rozmów z osobami z różnych szczebli zarządzania), jak i zewnętrznych (rozmowy, dane rynkowe udostępniane przez instytucje branżowe);
- kosztem pozyskania informacji – pozyskanie szczegółowych informacji wiąże się z większym kosztem w wymiarze czasowym i finansowym.

Przegląd najważniejszych zalet i wad poszczególnych metod i narzędzi wykorzystywanych do pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, w podziale na cztery kategorie, prezentuje tabela 29.

**Tabela 29. Ocena najczęściej wykorzystywanych metod i narzędzi pomiaru kapitału intelektualnego**

Nazwa metody lub narzędzia	Zalety	Wady
Metody oparte na kapitalizacji rynkowej (MCM)		
Wskaźnik wartości rynkowej w stosunku do wartości księgowej <i>MV/BV</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ze względu na prostotę obliczeń i jasną interpretację wskaźnik ten stał się najpowszechniejszym narzędziem pomiaru i wyceny kapitału intelektualnego.</li> <li>• Może być używany z powodzeniem w dwóch przypadkach: porównywania podobnych do siebie organizacji (działających w tej samej branży lub na tym samym rynku i posiadających porównywalne aktywa trwałe) oraz monitorowania zmian wartości kapitału intelektualnego w danej firmie w różnych latach<sup>a</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wartość rynkowa nie zawsze odzwierciedla rzeczywistą wartość przedsiębiorstwa (może być wynikiem przewartościowań lub niedowartościowań papierów wartościowych na rynku kapitałowym).</li> <li>• Wartość księgowa składników bilansu opiera się na koszcie historycznym, który może się znacząco różnić od obecnej wartości aktywów<sup>b</sup>.</li> <li>• Największą wadą wskaźnika <i>MV/BV</i> jest ignorowanie zewnętrznych czynników, które mogą mieć znaczny wpływ na wartość rynkową przedsiębiorstwa, m.in. sytuacji makroekonomicznej, popytu i podaży papierów wartościowych, warunków dostaw czy różnego rodzaju informacji, które determinują sposób postrzegania firmy przez inwestorów.</li> </ul>

Nazwa metody lub narzędzia	Zalety	Wady
Wskaźnik $q$ Tobina	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podobnie jak wskaźnik <math>MV/BV</math>, może być używany w dwóch przypadkach: porównywania podobnych do siebie organizacji (działających w tej samej branży lub na tym samym rynku i posiadających porównywalne aktywa trwałe) oraz monitorowania zmian wartości kapitału intelektualnego w danej firmie w różnych latach<sup>c</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opiera się na błędnym założeniu, że w długim okresie jego wartość jest bliska jedności. Praktyka pokazuje jednak, że wartość może się kształtować na innych poziomach (np. dla firm z branży komputerowej wynosi 7, a dla firm kapitałochłonnych jest nawet mniejsza od 1)<sup>d</sup>.</li> <li>Podobnie jak wskaźnik <math>MV/BV</math>, jest uzależniony od wartości rynkowej przedsiębiorstwa, która tak naprawdę nie odzwierciedla rzeczywistej wartości firmy ani jakości wykorzystanych aktywów niematerialnych, gdyż podlega nieprzewidywanym fluktuacjom giełdowym.</li> </ul>
Model $IAMV^{TM}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pomaga przedsiębiorstwu zidentyfikować składniki kapitału intelektualnego i określić ich znaczenie w tworzeniu wartości.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opiera się na subiektywnym podejściu menedżerów w wyznaczaniu wartości pieniężnej elementów kapitału intelektualnego.</li> <li>Podobnie jak wskaźnik <math>MV/BV</math>, bazuje na różnicy między wartością rynkową a księgową, jednak zwraca uwagę, że stanowi ona jedynie dowód na istnienie kapitału intelektualnego.</li> </ul>
Metody oparte na zwrocie z aktywów (ROA)		
Ekonomiczna wartość dodana $EVA^{TM}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wykazuje korelację z wartością rynkową przedsiębiorstwa (jest ogólnie przyjętą w środowisku finansistów miarą wartości firmy; umożliwia porównanie wartości różnych przedsiębiorstw).</li> <li>Wzrost <math>EVA^{TM}</math> wyraża produktywność kapitału intelektualnego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nie jest użytecznym narzędziem do monitorowania codziennych procesów z systemów zarządzania informacją, gdyż nie zwraca uwagi na szeroki zakres aktywów niematerialnych<sup>e</sup>.</li> <li>Błędnie zakłada, że kierownictwo przedsiębiorstwa działa wyłącznie w interesie udziałowców.</li> </ul>
Metoda $CIV$ (skalkulowana wartość niematerialna)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pozwala wycenić wartość kapitału intelektualnego.</li> <li>Opiera się na łatwych do uzyskania danych wejściowych.</li> <li>Jest prosta w kalkulacji.</li> <li>Pozwala na dość obiektywny benchmarking.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wykorzystuje do obliczeń wartości uśrednione, co zniekształca wyniki.</li> <li>Uzależnia bieżącą wartość wyceny kapitału intelektualnego od poziomu stopy dyskontowej.</li> </ul>
Metoda $KCE$ (dochody kapitału wiedzy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pozwala wycenić wartość kapitału intelektualnego.</li> <li>Wykazuje dużą korelację między stopą zwrotu z akcji a osiąganym zyskiem kapitału wiedzy.</li> <li>Jest prosta w kalkulacji.</li> <li>Pozwala na dość obiektywny benchmarking.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podkreśla się subiektywność i trudność w zdefiniowaniu jej techniki.</li> <li>Trudności w kalkulacji zysków przypadających na aktywa materialne, finansowe, a w rezultacie na aktywa niematerialne.</li> <li>Subiektywny sposób określania stopy zwrotu z aktywów<sup>f</sup>.</li> </ul>

Nazwa metody lub narzędzia	Zalety	Wady
Metoda VAIC™ (współczynnik intelektualnej wartości dodanej)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapewnia obiektywny i prosty sposób kalkulacji.</li> <li>• Zapewnia monitoring działalności.</li> <li>• Pozwala identyfikować nieefektywne obszary przedsiębiorstwa.</li> <li>• Pozwala na dość obiektywny benchmarking.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wskazuje jedynie na zdolność kapitału intelektualnego do tworzenia wartości dodanej, ale nie określa jego wartości.</li> </ul>
Model HRCA (HRA) – rachunkowości zasobów ludzkich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomaga menedżerom w podejmowaniu decyzji biznesowych oraz wpływa na proces uczenia się pojedynczych pracowników i całej organizacji.</li> <li>• Ma na celu prezentację informacji różnym grupom akcjonariuszy w postaci baz danych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koncepcja HRCA jest podobna do zrównoważonej karty wyników. Obie metody podkreślają istotną rolę niematerialnych składników przedsiębiorstwa, z tym że HRCA ogranicza się do zasobów ludzkich i bazuje przede wszystkim na wskaźnikach pieniężnych.</li> </ul>
Metody bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego (DIC)		
Model brokera technologii (Technology Broker)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jest narzędziem identyfikacji kapitału intelektualnego.</li> <li>• Może być zastosowany nawet w firmach, które nic nie wiedzą na temat kapitału intelektualnego.</li> <li>• Pomaga zidentyfikować i wykorzystać składniki kapitału intelektualnego do tworzenia produktów i usług bogatych w wiedzę.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Największą słabością modelu jest kwestia przejścia od jakościowych wyników audytu do pieniężnej wartości kapitału intelektualnego. Niezależnie od przyjętej metody wyceny: rynkowej, kosztowej czy dochodowej, wynik obarczony jest pewnym błędem. Każda z metod wyceny składników kapitału intelektualnego opiera się na uproszczonych założeniach. Metoda kosztowa sugeruje, że aktualny koszt odtworzenia danego składnika kapitału intelektualnego odzwierciedla jego wyjątkową wartość. Metoda rynkowa zakłada, że sprawnie działający rynek tworzy porównywalne ceny składników kapitału intelektualnego. Natomiast metoda dochodowa zakłada niepewność i subiektywność w szacowaniu stopy dyskontowej w modelu przepływów pieniężnych netto<sup>6</sup>.</li> </ul>
Wskaźnik patentów (Citation-Weighted Patents)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umożliwia pomiar wewnętrznych procesów, które tworzą własność intelektualną.</li> <li>• Pozwala dokonać porównania tych procesów również między przedsiębiorstwami z tej samej branży albo ze średnimi branżowymi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotyczy jedynie kapitału intelektualnego w aspekcie powstawania patentów.</li> <li>• Trudny do zastosowania w przypadku porównań firm z różnych branż.</li> </ul>

Nazwa metody lub narzędzia	Zalety	Wady
Metoda <i>IVM</i> <sup>TM</sup> (Metodyka całościowego pomiaru wartości)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozwala zintegrować, zmierzyć i zarządzać w sposób elastyczny różnorodnymi źródłami wartości przedsiębiorstwa, w tym aktywami niematerialnymi.</li> <li>• W zależności od kontekstu oraz wymagań firmy metoda <i>IVM</i><sup>TM</sup> dostarcza albo prostych narzędzi pomiarowych, albo kompleksowego systemu modelowania.</li> <li>• Umożliwia przeprowadzenie próbnego audytu w celu weryfikacji i oceny uzyskanych wyników i podjętych decyzji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generuje trudności związane z określeniem i pomiarem celów, stawianych przedsiębiorstwu przez interesariuszy, oraz przełożeniem ich na atrybuty wartości, które mogą być zmierzone. Atrybuty te muszą spełniać warunki: kompletności, odrębności, niezależności i minimalności.</li> <li>• Zawiera subiektywne określenie poszczególnych celów, na podstawie których zostają wyznaczone wpływy niematerialne.</li> </ul>
Model „odkrywcy wartości” ( <i>The Value Explorer</i> <sup>TM</sup> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykorzystując proste narzędzia, umożliwia identyfikację i pomiar wartości kluczowych kompetencji.</li> <li>• Umożliwia stworzenie hierarchii aktywów niematerialnych z uwzględnieniem realizacji celów strategicznych.</li> <li>• Stanowi praktyczną wskazówkę przy podejmowaniu decyzji strategicznych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wymaga bardzo szczegółowej analizy ukrytych czynników, które kreują pozycję przedsiębiorstwa na rynku<sup>h</sup>.</li> <li>• Dostarcza miar wartości, ale nie proponuje miar efektywności.</li> <li>• Subiektywny dobór danych.</li> </ul>
Model <i>IAV</i> ( <i>Intangible Assets Valuation</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podkreśla znaczenie komplementarnych aktywów biznesowych w tworzeniu wartości firmy.</li> <li>• Zwraca uwagę na względność natury wartości, w tym wartości zasobów niematerialnych, ich zależność od wizji i strategii firmy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Model nie wyjaśnia, jak każdy ze strumieni finansowych tworzących wartość przedsiębiorstwa (dochody z kapitału intelektualnego, dochody z komplementarnych zasobów biznesu oraz dochody z kapitału strukturalnego) może być wydzielony i obliczony.</li> <li>• Wymaga dokładnej analizy zysków w celu ich podziału na część generowaną przez kapitał intelektualny, komplementarne aktywa biznesowe oraz kapitał strukturalny.</li> </ul>
Model <i>TVC</i> <sup>TM</sup> ( <i>Total Value Creation</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ułatwia podejmowanie decyzji w planowaniu strategicznym (<i>Vision View</i>), ponieważ obrazuje proces kreowania wartości i umożliwia oszacowanie potencjalnej wartości na skutek wprowadzenia i realizacji danego celu strategicznego.</li> <li>• Wspiera analizę wyników przedsiębiorstwa w ciągu danego okresu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planowanie przyszłych strumieni pieniężnych, które jest podstawą tego modelu, zależy często od subiektywnych założeń, przez co jest podatne na manipulacje i obarczone niepewnością przyszłych zdarzeń.</li> <li>• Model bardzo złożony, jego praktyczne zastosowanie jest możliwe jedynie przy użyciu aplikacji komputerowych.</li> </ul>

Nazwa metody lub narzędzia	Zalety	Wady
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferuje szablon raportu, który w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa może być odpowiednio modyfikowany.</li> <li>• Umożliwia tworzenie dodatkowych raportów zgodnych z istniejącymi standardami.</li> <li>• Mierzy wartość kreowaną dla wszystkich kluczowych interesariuszy, zapewniając im dostęp do ciągłej aktualizacji oraz oceny głównych założeń modelu.</li> </ul>	
Model <i>AFTF</i> ( <i>Accounting for the Future</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metoda <i>AFTF</i> ujednolica punkt widzenia kierownictwa i akcjonariuszy, gdyż opiera się z jednej strony na niezależnych ocenach dotyczących rynku kapitałowego, z drugiej zaś na decyzjach i założeniach menedżerów w prognozowaniu przyszłej sytuacji przedsiębiorstwa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mankamentem metody <i>AFTF</i> jest to, że odnosi się ona wyłącznie do spółek giełdowych.</li> <li>• Opiera się na pięcioletnim okresie analizy, dlatego mogą się pojawić problemy techniczne, jeśli firma przechodzi radykalne zmiany, np. w wyniku fuzji lub przejęcia<sup>1</sup>.</li> </ul>
Metody kart punktowych (SC)		
Zrównoważona karta wyników ( <i>Balance Scorecard</i> – BSC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zawiera logicznie powiązany system mierników, ułatwiający powiązanie aktywów materialnych z niematerialnymi.</li> <li>• Pozwala skutecznie zarządzać kapitałem intelektualnym na poziomie zarówno strategicznym, jak i operacyjnym, a jednocześnie monitorować wyniki finansowe.</li> <li>• Dobrze opisana w literaturze.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jest układem statycznym.</li> <li>• Nie mierzy wielkości i wartości zapasu zasobów niematerialnych.</li> <li>• Nie mierzy przepływów między różnymi typami kapitału intelektualnego.</li> <li>• W niewystarczającym stopniu uwzględnia kapitał ludzki oraz procesy tworzenia i zdobywania wiedzy.</li> <li>• Nastawiona jest jedynie na elementy wewnętrzne, prawie nie zawiera analizy otoczenia zewnętrznego.</li> <li>• Możliwa do wykorzystania jedynie w obrębie danego przedsiębiorstwa (nie pozwala na dokonanie porównań z innymi firmami).</li> </ul>
Nawigator Skandii ( <i>Skandia Navigator™</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jest najpowszechniejszym modelem identyfikacji kapitału intelektualnego i raportowania.</li> <li>• Prezentuje zrównoważony i całościowy obraz firmy.</li> <li>• Pozwala na jasną wizualizację procesu kreowania wartości oraz efektywności działalności przedsiębiorstwa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zawiera subiektywny dobór wskaźników pomiaru, przez co nie gwarantuje uniwersalnego charakteru pomiaru.</li> <li>• Nie pozwala na obiektywne porównanie wyników pomiędzy dwiema firmami, ponieważ specyfika branży oraz warunki działania konkretnego przedsiębiorstwa mają wpływ na uzyskaną wielkość kapitału intelektualnego<sup>1</sup>.</li> </ul>

Nazwa metody lub narzędzia	Zalety	Wady
Monitor aktywów niematerialnych ( <i>Intangible Assets Monitor - IAM</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jest narzędziem strategicznym controllingu i zarządzania kapitałem intelektualnym.</li> <li>• Stanowi podstawę projektowania systemu zarządzania informacjami lub audytu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zawiera subiektywny dobór wskaźników pomiaru, przez co nie gwarantuje uniwersalnego charakteru pomiaru.</li> <li>• Nie pozwala na obiektywny benchmarking.</li> </ul>
Model VCST <sup>TM</sup> ( <i>Value Chain Scoreboard</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jest prostym modelem, wyczerpująco opisującym całość kapitału intelektualnego.</li> <li>• Zbudowany na podstawie szczegółowych badań nad relacjami między aktywami niematerialnymi a wartością rynkową przedsiębiorstwa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Model skupia się wyłącznie na procesie wprowadzania innowacji.</li> <li>• Ma zastosowanie w przypadku firm prowadzących własne badania.</li> <li>• Jest silnie ukierunkowany na raportowanie zewnętrzne, ale nie generuje wystarczająco dużo dodatkowej użytecznej informacji.</li> </ul>
Indeks kapitału intelektualnego ( <i>Intellectual Capital Index - ICI, IC-Index</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jest jednym z najpowszechniejszych modeli pomiaru kapitału intelektualnego.</li> <li>• Pozwala na identyfikację kapitału intelektualnego i raportowanie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jest to model złożony i trudny do zastosowania w praktyce.</li> <li>• Wymaga zaawansowanych obliczeń.</li> <li>• Specyfika dobieranych wskaźników decyduje o subiektywności metody, wskutek czego traci ona uniwersalny charakter pomiaru.</li> <li>• Ze względu na fakt, że pojedyncze wskaźniki mają postać liczbową, jednowymiarową, <i>IC-Index</i> mierzy jedynie zmiany w przepływach kapitału intelektualnego.</li> </ul>
Model HVA – holistyczne podejście do pomiaru wartości	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umożliwia wielopoziomowe zarządzanie</li> <li>• Pozwala weryfikować i mierzyć udziały poszczególnych składników wartości oraz ich przepływy dla każdej grupy akcjonariuszy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nie zapewnia obiektywizmu, ponieważ zawiera subiektywne określenie wartości celów przez kierownictwo.</li> </ul>
<i>IC-Rating</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Model dobrze obrazuje wkład kapitału intelektualnego w proces kreowania wartości w organizacji.</li> <li>• Wskazuje obszary wymagające poprawy lub udoskonalenia.</li> <li>• Jest podstawą tworzenia raportów rocznych.</li> <li>• Jest narzędziem benchmarkingu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nie gwarantuje obiektywizmu, ponieważ oceny respondentów wypowiadających się na temat kapitału intelektualnego w firmie są subiektywne.</li> </ul>

<sup>a</sup> Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa, red. M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 169–170.

<sup>b</sup> F. Gu, B. Lev, *Intangible Assets*, [www.pages.stern.nyu.edu/~blev/intangible-assets.doc](http://www.pages.stern.nyu.edu/~blev/intangible-assets.doc).

<sup>c</sup> F. Gu, B. Lev, *Intangible Assets*, op.cit.

<sup>d</sup> N. Bontis, *There is a Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically*, <http://sla.org/chapter/cia/presentation/presentation.html>.

<sup>e</sup> K.E. Sveiby, *Measuring Intangibles Assets*, <http://www.sveiby.com/articles/MeasureIntangibleAssets.html>, 5.01.2004.



<sup>f</sup> *Study on the Measurement of Intangible Assets and Associated Reporting Practices*, Prepared for the commission of the European Communities Enterprise Directorate General, [http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/services/business\\_services/documents/studies/intangiblesstudy.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/services/business_services/documents/studies/intangiblesstudy.pdf) (styczeń 2004).

<sup>g</sup> N. Bontis, *Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital*, <http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/IJMRBontis.pdf> (czerwiec 2007).

<sup>h</sup> KPMG's Assurance and Advisory Services Center, *Achieving Measurable Performance. Improvement in a Changing world. The Search for New Insights*, [http://www.kpmg.de/services/business\\_services/pdf/Performance.pdf](http://www.kpmg.de/services/business_services/pdf/Performance.pdf) (3.02.2004).

<sup>i</sup> H. Nash, *Accounting for the Future – a Disciplined Approach to Value-Added Accounting*, [http://home.sprintmail.com/~humphreynash/Draft\\_Proposal.htm](http://home.sprintmail.com/~humphreynash/Draft_Proposal.htm) (luty 2004).

<sup>j</sup> A. Błaszczuk, J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2003, s. 76–77.

Źródło: opracowanie własne.

Metody oparte na kapitalizacji rynkowej (wskaźnik  $MV/BV$ , wskaźnik  $q$  Tobina,  $IAMV^{TM}$ ) oraz metody oparte na zwrocie z aktywów ( $EVA^{TM}$ ,  $CIV$ ,  $KCE$ ,  $VAIC^{TM}$ ,  $HRCA$ ) są proste i szybkie w kalkulacji, lecz mają ograniczone zastosowanie do celów zarządzania na niższych poziomach organizacji. Wykorzystują historyczne dane zawarte w sprawozdaniach finansowych, wskutek czego brak im perspektywy przyszłości.

Metody oparte na zwrocie z aktywów są bardzo wrażliwe na zmiany stopy dyskontowej. Efekty krótkoterminowych działań przedsiębiorstwa w celu poprawy  $ROA$  mogą mieć negatywny wpływ na wyniki firmy w przyszłości<sup>321</sup>.

Wspólną cechą metod bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego jest próba uchwycenia wartości pieniężnej poszczególnych elementów kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie. Łączą one w sobie narzędzia tradycyjnej rachunkowości z istotnymi osiągnięciami badań nad kapitałem intelektualnym. W przeciwieństwie do metod opartych na kapitalizacji rynkowej i metod opartych na zwrocie z aktywów, dają możliwość analizy wartości poszczególnych zasobów niematerialnych.

Metody kart punktowych, nazywane też metodami scoringowymi, opierają się na technice oceny punktowej. Podstawą do stworzenia sposobu pomiaru jest określenie listy najważniejszych kryteriów, według której będzie oceniany dany element. Metody te koncentrują się nie na pieniężnej wartości kapitału intelektualnego, a na dokładnym zbadaniu i opisie elementów kapitału intelektualnego w celu jego lepszego wykorzystania przez firmę. Są obarczone dość dużym subiektywizmem.

Jedną z płaszczyzn systematyzacji metod pomiaru kapitału intelektualnego dokonanej przez K.E. Sveiby'ego był ich podział na dwie kategorie<sup>322</sup>:

- metody ilościowe, w których wynik pomiaru kapitału intelektualnego wyrażany jest w jednostkach pieniężnych,
- metody jakościowe, w których wynik pomiaru kapitału intelektualnego wyrażany jest w jednostkach niepieniężnych.

<sup>321</sup> I. Rodov, Ph. Leliaert, *FiMIAM: Financial method of intangible assets measurement*, „Journal of Intellectual Capital” 2002, vol. 3.

<sup>322</sup> K.E. Sveiby, *Methods for Measuring Intangible Assets*, <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> (styczeń 2004).

Rozsądne wydaje się, by i tę perspektywę podejścia do zagadnienia możliwości pomiaru kapitału intelektualnego uwzględnić w ocenie prezentowanych metod i narzędzi. Tabela 30 zawiera zestawienie głównych zastrzeżeń wobec obu kategorii metod pomiaru kapitału intelektualnego: metod ilościowych i metod jakościowych<sup>323</sup>.

**Tabela 30. Główne zastrzeżenia wobec ilościowych i jakościowych metod pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa**

Metody ilościowe (w wyrażeniu pieniężnym)	Metody jakościowe (w wyrażeniu niepieniężnym)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opierają się na niedoskonałej sprawozdawczości finansowo-księgowej firm (dotyczy to szczególnie metod bazujących na wartości księgowej firm, np. <i>ROA</i>, <i>MCM</i>)</li> <li>• Wykorzystują dane historyczne (brak możliwości określenia przyszłościowego potencjału kapitału intelektualnego).</li> <li>• Bazują na danych podlegających zjawiskom spekulacyjnym (dotyczy to zwłaszcza metod porównujących wartość rynkową z księgową).</li> <li>• Są zbyt ogólne (metody tworzone na poziomie całej organizacji) lub dotyczą jedynie wycinka kapitału intelektualnego.</li> <li>• Tracą zastosowanie w jednostkach <i>non-profit</i>, które nie gromadzą zasobów materialnych i nie wykazują zysków.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Są dostosowane do danego podmiotu – brak możliwości porównań.</li> <li>• Generują ogromne ilości dodatkowych danych.</li> <li>• Są mało przydatne dla zewnętrznych nabywców (firmy boją się udzielać szczegółowych informacji zewnętrznym podmiotom).</li> <li>• Są skomplikowane w użyciu.</li> <li>• Są czasochłonne i kosztochłonne.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Omówione zastrzeżenia wobec istniejących metod pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa nie oznaczają konieczności zaprzestania badań w tym zakresie. Wręcz przeciwnie – każda nowa propozycja pomiaru kapitału intelektualnego pozwala dokładniej poznać specyfikę tego niezwykłego zasobu, a przez to przybliżyć czas powstania miernika uniwersalnego. Wypracowanie jednego miernika kapitału intelektualnego, który w równym stopniu będzie użyteczny dla wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa, jest możliwe pod warunkiem spełnienia omówionych poniżej przesłanek.

Konieczna jest kontynuacja, a nawet intensyfikacja badań nad zagadnieniem kapitału intelektualnego, prowadzonych przez specjalistów z różnych dziedzin. Chodzi o to, by prace badawcze nad kapitałem intelektualnym nie odbywały się w oderwanych od sie-

<sup>323</sup> Zastrzeżenia wobec ilościowych i jakościowych metod pomiaru kapitału intelektualnego oraz możliwości redukcji ograniczeń pomiaru kapitału intelektualnego omówione są szerzej w: A. Sopińska, *Krytyka metod pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, w: *W stronę teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Ostaszewski, M. Zaleska, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, SGH, Warszawa 2006, s. 259–271; A. Sopińska, *Kapitał intelektualny w zarządzaniu – od teorii do praktyki – wizja przeszłości*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów nr 76, SGH, Warszawa 2007, s. 139–153.

bie jednostkach, a raczej by rozłożone były na różne jednostki tworzące współzależną sieć. Jedynie integracja środowiska specjalistów zajmujących się problematyką kapitału intelektualnego może doprowadzić do wspólnego wypracowania kanonu wiedzy w tym zakresie, tworzącego podstawy teoretyczne. Ponieważ wątpliwa wydaje się możliwość spontanicznego stworzenia interdyscyplinarnej grupy badawczej, potrzebna jest pewna formalizacja na wzór światowych stowarzyszeń księgowych.

Kolejną przesłanką jest konieczność powstania bazy firm stale mierzących poziom swojego kapitału intelektualnego, stanowiących przekrojową próbę badawczą. Badania nad kapitałem intelektualnym wymagają odpowiedniego materiału empirycznego. Być może centralna organizacja byłaby w stanie stworzyć bazę firm stale mierzących swój kapitał intelektualny, tak aby zebrać konkretną, przekrojową próbę. W chwili obecnej tylko nieliczne firmy publikują raporty o posiadanych aktywach niematerialnych wraz z opisem obranej metodologii badawczej. Powodem jest strach przed wyciekami kluczowych informacji z firmy i wykorzystaniem ich przez konkurencję. W takim wypadku organizacja ciesząca się szacunkiem i zaufaniem mogłaby dużo łatwiej przekonać firmy do podzielenia się wynikami swoich prac.

Rozsądne wydaje się, by prace nad stworzeniem uniwersalnego miernika kapitału intelektualnego prowadzić dwutorowo: osobno dla spółek giełdowych i osobno dla firm nienotowanych na giełdzie.

W przypadku spółek giełdowych miernik ten powinien się opierać na wskaźnikach uzyskiwanych z danych dostępnych na zewnątrz organizacji. Jednakże takie podejście z całą pewnością sprawdziłoby się jedynie w przypadku dużych spółek giełdowych, które w świetle przepisów zmuszone są publikować wiele przydatnych informacji. Poza tym spółki giełdowe są uwzględniane w różnego rodzaju rankingach oraz są oceniane przez zewnętrzne firmy i organizacje. Często osoby z zewnątrz mają na ich temat wyrobione opinie. Stworzenie na bazie takich informacji zestawu wskaźników mogłoby posłużyć za podstawę stworzenia uniwersalnego narzędzia.

Diametralnie inne podejście należałoby przyjąć przy próbie analizy poziomu kapitału intelektualnego mniejszych firm. Jako że nie publikują one tak szerokiej informacji o sobie jak spółki giełdowe, należałoby się zwrócić do nich osobiście, poprzez stworzenie odpowiedniej witryny internetowej. Można sobie z łatwością wyobrazić witrynę internetową, na której mali i średni przedsiębiorcy mieliby możliwość wypełnienia kwestionariusza zawierającego szereg pytań o ich kapitał intelektualny. Przy zapewnionej anonimowości wobec konkurentów, odpowiedniej skali i rzetelności, które zagwarantowałaby wspomniana centralna organizacja, z całą pewnością znalazłoby się wielu przedsiębiorców chętnych do poddania się takim badaniom. A to dlatego, że działając na własną rękę, nie mają oni środków na prowadzenie takich badań, za to wielu właścicieli i kierowników firm chętnie sprawdziliby poziom kapitału w swych firmach. Dodatkowym atutem takich badań byłoby to, że pozwalałyby one opisać także firmy, w których kapitał intelektualny nie jest rozwinięty. Dotychczas raporty o swym kapitale publikują firmy, które mają się czym chwalić. Brakuje za to przykładów negatywnych,

pokazujących, jak brak odpowiednich zasobów uniemożliwia rozwój albo jak nieumiejętne wykorzystywanie posiadanych wartości prowadzi do ich utracenia. Opierając się jedynie na historiach sukcesu, trudno jest ustalić, jak powinno się postępować z kapitałem intelektualnym w sytuacjach kryzysowych.

Podjęcie zaproponowanych tu kroków pomogłoby w opracowaniu uniwersalnej metody pomiaru kapitału intelektualnego, którą z czasem można byłoby wprowadzić na stałe do sprawozdawczości firm, na równi z dzisiejszą rachunkowością. Problematyce pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstw poświęcony jest następny rozdział pracy, gdzie przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących poziomu i dynamiki kapitału intelektualnego spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie oraz wpływu poziomu kapitału intelektualnego na ich konkurencyjność. Rozdział ten zawiera także prezentację modelu pomiaru kapitału intelektualnego, którego autorka pracy jest współtwórcą, oraz weryfikację jego przydatności na podstawie danych dotyczących wybranych spółek z branży bankowej.

## Rozdział IV

# KAPITAŁ INTELEKTUALNY POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW – WYNIKI BADAŃ

## 1. Poziom i dynamika zmiany kapitału intelektualnego spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW) w Warszawie w latach 2002–2006

Prowadzone badania miały za zadanie pokazanie poziomu i dynamiki zmiany kapitału intelektualnego polskich przedsiębiorstw na reprezentatywnej próbie. W tym celu dokonano pomiaru wartości kapitału intelektualnego spółek notowanych na GPW w Warszawie w latach 2002–2006. Wzięto pod uwagę tylko te spółki, których udziały we wszystkich pięciu latach były notowane w tzw. notowaniach ciągłych (spółki zaznaczone na ciemno nie spełniały tego założenia). Spółki notowane jedynie w części tego okresu nie były uwzględniane w badaniach<sup>324</sup>. Był to wymóg konieczny do policzenia dynamiki zmian poziomu kapitału intelektualnego.

Poziom kapitału intelektualnego charakteryzowany był za pomocą dwóch wskaźników: wartości kapitału intelektualnego wyrażonej w mln zł oraz jego procentowego udziału w wartości rynkowej podmiotu.

Wartość kapitału intelektualnego obliczona została jedną z metod kapitalizacji rynkowej, mianowicie za pomocą wskaźnika wartości rynkowej w stosunku do wartości księgowej ( $MV/BV$  – *Market-to-Book Value*)<sup>325</sup>. Zgodnie z tym wskaźnikiem kapitał intelektualny stanowi różnicę między wartością rynkową a wartością księgową przedsiębiorstwa ( $KI = MV - BV$ ).

Drugim wskaźnikiem określającym poziom kapitału intelektualnego w badanych spółkach był stosunek kapitału intelektualnego do wartości rynkowej danego podmiotu ( $KI/MV$ ), wyrażony w procentach. Im wyższa wartość tego współczynnika, tym większy udział wartości niematerialnych w generowaniu wartości rynkowej spółki.

Zestawienie obu wskaźników dla wszystkich spółek notowanych w sposób ciągły na GPW w latach 2002–2006 prezentuje tabela 31. Zamieszczone w niej spółki zosta-

---

<sup>324</sup> Należy zaznaczyć, że nieobecność walorów danej spółki w notowaniach ciągłych, chociaż w jednym badanym roku, wcale nie musi oznaczać jej upadku czy bankructwa, ale może być wynikiem liczących w badanym okresie przejść i fuzji przedsiębiorstw. W związku z tym jest możliwe, że do analiz nie wzięto pod uwagę dobrze prosperujących spółek działających w ciągu całego badanego okresu, które jednak dokonały zmiany swojego stanu prawnego.

<sup>325</sup> Przy tym wartość rynkowa przedsiębiorstwa  $MV$  = cena 1 akcji lub udziału  $\times$  ilość udziałów lub akcji; wartość księgowa  $BV$  = suma aktywów – kapitały obce.

ły uporządkowane według malejącej wartości rynkowej dla roku 2002 (od największej do najmniejszej kapitalizacji rynkowej). Kolorem jasnoszarym zaznaczono w tabeli sytuacje, w których wartość wyliczonego *KI* jest niemiarodajna ze względu na występowanie ujemnej wartości księgowej danej spółki. Przypadek ujemnej wartości księgowej spółki prowadzi bowiem do mylnego wnioskowania o wysokości kapitału intelektualnego. Przedsiębiorstwo na skraju bankructwa wykazuje dodatnią wartość kapitału intelektualnego. Wynika to z formuły jego wyznaczania, gdzie od wartości rynkowej (*WR*) firmy odejmujemy jej wartość księgową (*WK*), która jest ze znakiem ujemnym.

Do wnioskowania brane były jedynie spółki, dla których wyliczona wartość kapitału intelektualnego była miarodajna (nie brano pod uwagę wartości zaznaczonych na jasnoszaro), oraz te, które spełniały warunek notowania przez wszystkie lata (nie brano pod uwagę spółek zaznaczonych na ciemno).

**Tabela 31. Poziom kapitału intelektualnego w spółkach akcyjnych notowanych w sposób ciągły na GPW w Warszawie w latach 2002–2006**

Lp.	Nazwa spółki	Wartość <i>KI</i> (mln zł)					Udział <i>KI/WR</i> (%)				
		2002	2003	2004	2005	2006	2002	2003	2004	2005	2006
1	TPSA	4683,57	7697,56	12647,34	14331	15988	26,24	36,29	45,63	43,75	46,52
2	PEKAO	8868,5	10847,67	15530,42	20967,38	29466,49	56,62	60,46	67,60	72,17	77,89
3	HANDLOWY	3369,91	1632,78	2372,86	3504,76	6141,56	36,12	21,66	28,33	40,34	54,15
4	BANKBPH	2802,13	4935,18	8992,16	15426,75	20078,28	35,94	48,41	61,40	71,58	75,47
5	PKNORLEN	228,21	1980,36	5401,83	8287,25	-1628,34	3,07	18,52	33,41	30,90	-7,98
6	BZWBK	2640,04	2936,23	4210,57	7001,51	12854,7	51,47	53,16	59,50	67,82	78,31
7	INGBSK	2253,79	1762,16	2104,51	3845,65	6398,57	45,23	39,26	41,58	52,41	64,04
8	ZYWIEC	1356,56	3808,19	3989,67	4334,73	4365,71	30,68	77,40	77,86	78,93	78,60
9	MILLENIUM	1087,13	416,54	985,48	2426,53	4633,06	38,80	19,24	34,54	54,43	68,63
10	AGORA	1757,56	1834,62	2137,39	2783,21	867,59	63,06	63,26	66,30	71,07	43,23
11	KGHM	-1215,6	2086,86	1293,43	6078,36	11027,72	-45,02	39,83	20,66	48,63	61,95
12	KREDYTB	394,68	385,12	1169,35	2227,16	3466,1	17,73	22,79	45,55	58,15	63,50
13	BRE	173,07	449,68	1027,54	2850,72	7411,02	8,56	21,16	31,39	58,40	74,87
14	SWIECIE	1127,92	3199,59	2240,45	1613,27	4293,15	61,13	82,89	77,26	63,27	82,56
15	PROKOM	1083,6	1784,61	1357,15	805,52	713,45	63,04	74,36	66,46	42,02	37,65
16	ORBIS	-621,04	39,43	-122,37	-108,21	1198,05	-79,72	3,09	-10,71	-7,11	41,21
17	BUDIMEX	202,23	402,57	560,42	459,62	1387,71	26,57	44,04	52,13	46,76	72,47
18	BOS	106,13	122,83	44,21	336,23	516,84	15,79	17,72	6,93	35,39	43,51
19	DEBICA	52,01	1139,43	713,83	291,06	474,22	7,84	64,48	52,49	32,45	44,40
20	KABLEHOLD	-22,71					-3,69				
21	DZPOLSKA	417,72	284,28	286,97	242,23	1211,05	67,92	57,78	57,62	53,24	84,39
22	COMPLAND	437,48	445,72	564,29	421,95	495,38	71,48	72,24	74,05	65,83	60,49
23	KETY	271,8	1060,2	956,32	574,7	1200,14	50,99	74,77	69,50	49,63	65,05
24	CERSANIT	371,88	743,49	1177,26	1373,76	4144,41	73,93	73,11	75,71	73,82	85,17
25	FORTISPL	-65,73	332,05	498,74	1201,44	1016,28	-14,57	39,34	46,57	64,25	56,78
26	ECHO	145,05	379,02	491,09	735,12	2560,34	38,99	53,53	57,44	44,88	68,88
27	PGF	116,42	353,16	550,83	503,54	721,24	33,26	69,11	75,56	67,77	72,93
28	JELFA	-35,68	-11,85	47,65	165,64		-11,29	-3,63	12,51	32,29	

Lp.	Nazwa spółki	Wartość KI (mln zł)					Udział KI/WR (%)				
		2002	2003	2004	2005	2006	2002	2003	2004	2005	2006
29	AMICA	116,82	22,5	18,19	-118,32	-44,52	38,18	9,53	6,19	-65,37	-17,60
30	0OCTAVA	67,37	68,4	106,81	50,11	224,27	22,53	23,83	60,69	44,35	63,53
31	GROCLIN	191,81	378,23	351,64	111,33	27,07	64,80	69,15	62,68	31,63	10,37
32	GRAJEW	38,33	596,47	885,81	1038,83	1995,8	13,50	69,60	65,52	58,96	71,82
33	LPP	214,83	766,37	724,18	1080,34	1032,84	75,64	83,85	80,02	83,42	81,91
34	FORTWRO	-167,44	-59,8	67,09	81,62		-68,34	-16,89	13,80	16,39	
35	SOKOLOW	-38,13	92,5	287,28	152,68		-15,69	26,35	49,02	29,14	
36	JUPITER	-78,35	-121,18	67,57	-28,42	61,03	-32,78	-103,57	30,17	-41,79	36,77
37	NFIEMF	40,75	50,78	104,57	240,48	1100,53	17,19	41,28	14,58	32,32	80,10
38	FARMACOL	34,67	-41,78	374,49	576,33	553,84	15,48	-22,58	55,56	61,57	54,40
39	NORDEABP	-88,99	196,99	152,68	212,85	194,98	-44,05	29,31	23,71	29,44	26,07
40	COMARCH	56,63	251,36	378,42	290,96	1203,02	29,96	72,86	77,23	66,28	83,78
41	ELEKTRIM	-3093,3	654,68	217,09	421,84	-736,24	-1841,25	248,93	40,81	159,79	-125,00
42	ORFE	-28,08					-17,89				
43	7BULLS	120,75	20	24,71	16,71	188,27	86,25	64,52	60,27	49,15	92,29
44	MENNICA	-113,37	-49,16	219,48	181,4	235,05	-84,60	-26,29	45,73	40,58	44,69
45	SANOK	-30,86	211,05	239,9	197,51	394,69	-23,03	58,63	66,82	52,11	67,12
46	KOGENERA	-462,3	-298,01	-190,92	-9,87	102,27	-347,59	-104,56	-46,91	-1,47	12,31
47	06MAGNA	-78,62	-66,63	-30,99	-14,51	134,25	-59,56	-48,99	-17,91	-7,80	45,82
48	TUEUROPA	73,31	51,48	190,1	371,47	588,12	56,39	44,00	69,63	75,50	77,08
49	GRUPAONET	10,64					9,59				
50	EMAX	91,01	315,57	285,27	248,18	289,05	81,99	83,48	80,13	74,08	72,99
51	KROSNO	-14,28	85,02	191,49	21,82	-26,16	-13,47	42,09	59,10	10,80	-18,82
52	0INFI	-75,88	-67,63	0,68	-54,64	16,63	-75,88	-66,96	0,41	-147,68	66,52
53	04PRO	-42,55	-46,9	-26,76	109,4	228,46	-42,55	-43,83	-15,12	61,46	83,08
54	ABG	29,71	237,23	-14,46	360,78	268,06	29,71	77,02	-11,95	67,06	58,53
55	13FORTUNA	-63,63	-64,19	-85,25	-68,46	19,61	-64,93	-66,18	-92,66	-163,00	72,63
56	NETIA	378,39	-597,45	-590,5	35,38	-358,99	394,16	-43,36	-36,14	1,52	-18,27
57	ELDORADO	31,29	124,94	181,32	98,09	450,18	32,59	62,47	67,41	48,08	78,02
58	LENTEX	-58,78	-17	-2,49	-91,74	97,34	-61,23	-11,64	-1,51	-125,67	37,30
59	MOSTALWAR	-39,2	-19,23	-35,37	-74,9	536,75	-41,70	-16,44	-48,45	-83,22	65,46
60	PROVIMROL	26,97	158,4	199,93	55,64	278,26	30,65	67,12	64,70	10,74	35,45
61	14ZACH	-68,82	-53,99	-50,85	-11,52	5,15	-78,20	-49,08	-62,01	-9,85	4,06
62	STALPROD	-43,37	65,66	341,05	229,13	3126,71	-49,85	37,52	64,59	43,64	86,09
63	BORYSZEW	16,42	682,27	2180,81	1694,15	383,03	19,55	83,31	91,02	79,43	26,58
64	TRASINTUR	55,12	33,71	-3,03	6,63	34,72	68,90	59,14	-15,15	39,00	78,91
65	RAFAKO	-57,8	-35,18	71,05	122,75	452,32	-76,05	-30,59	31,44	35,58	66,23
66	IMPEXMET	-295,36	-37,88	84,89	-222,52	539,29	-393,81	-9,74	15,75	-37,21	36,71
67	MIESZKO	23,5	23,17	62,43	47,12	70,01	32,64	34,58	46,24	39,93	48,62
68	IRENA	6,5	15,56	9,12	-15,92	11,04	9,56	19,21	11,69	-27,93	14,92
69	KRUSZWICA	-38,95	232,12	270,27	154,08	1519,55	-58,13	61,25	59,66	45,59	90,23
70	INDYKPOL	13,19	12,1	127,7	50,57	182,96	19,69	17,54	62,91	27,04	55,11
71	JUTRZENKA	-52,06	-8,29	19,42	83,74	99,23	-81,34	-9,31	16,05	36,89	38,76
72	10FOKSAL	-23,78	-9,73	74,14	-13,61	95,02	-37,75	-14,52	35,64	-21,95	86,38
73	02NFI	-65,33	-44,58	-16,16	81,71	244,75	-105,37	-56,43	-11,63	57,54	78,45
74	05VICT	-72,11	-53,5	14,36	20,51	16,17	-120,18	-71,33	10,72	24,42	67,38

Lp.	Nazwa spółki	Wartość KI (mln zł)					Udział KI/WR (%)				
		2002	2003	2004	2005	2006	2002	2003	2004	2005	2006
75	FORTE	-51,18	50,79	93,41	93,29	28,28	-86,75	32,15	31,99	28,53	10,32
76	APATOR	17,92	96,04	226,85	476,78	639,42	30,37	67,16	74,62	79,07	82,08
77	OPTIMUS	50,66	61,62	61,91	37,35	37,28	88,88	83,27	72,84	60,24	64,28
78	MOSTALEXP	-164,83	-21,32	25,69	-22,12	40,68	-299,69	-46,35	41,44	-33,52	31,53
79	ELBUDOWA	-8,91	1	41,19	81,24	370	-17,13	1,56	38,14	55,64	81,86
80	CSS	6,91	33,01	36,29	28,11	63,51	14,70	50,78	51,84	48,47	64,15
81	KRUK	10,27	-10,86	2,2	20,8	180,44	22,33	-51,71	6,47	35,86	79,49
82	POLIMEXMS	-60,67	-13,71	451,29	610,51	1882,38	-131,89	-13,31	72,44	64,26	81,21
83	UNIMIL	14,8	17,75	98,57	12,54	17,4	37,00	42,26	77,61	15,29	14,50
84	TALEX	1,56	18,63	12,94	-3,96	-0,36	4,11	32,12	24,42	-10,70	-0,90
85	07NFI	-46,6					-122,63				
86	STRZELEC	-11,83	9,58	-31,52	13,26	62,25	-31,97	21,29	-53,42	32,34	75,00
87	ZREW	-0,96	-3,43	44,03	26,05	186,73	-2,91	-10,09	48,92	22,65	60,24
88	PROSPER	-87	-8,02	-35,74	-20,34	30,71	-263,64	-7,79	-45,24	-30,82	23,62
89	WAWEL	-9,36	21,88	95,45	170,58	267,45	-29,25	32,66	61,98	67,69	67,71
90	WILBO	-43,79	-32,5	-33,85	-41,84	-2,93	-136,84	-70,65	-80,60	-134,97	-4,58
91	ROPCZYCE	-76,43	-45	-40,94	-29,73	2,29	-246,55	-67,16	-51,18	-25,85	1,47
92	BAUMA	-7,08					-22,84				
93	PROCHEM	-13,3	-2,57	37,62	46,26	182,75	-45,86	-7,56	46,44	39,88	66,94
94	WISTIL	-66,46	79,02	125,88	37,83	46,29	-229,17	35,92	55,21	27,82	31,92
95	SPIN	7,25	6,13	253,14	51,37	28,89	26,85	22,70	89,13	29,69	18,28
96	RELPOL	-6,9	26,64	35,71	6,01	47,69	-25,56	46,74	50,30	13,07	54,19
97	MOSTALZAB	-85,22	62,13	114,84	120,79	490,48	-340,88	517,75	675,53	389,65	121,71
98	BEDZIN	-38,43	53,43	45,97	10,58	52,86	-160,13	44,53	41,04	13,74	44,42
99	WANDALEX	2,48	10,8	33,73	13,38	56,61	10,78	41,54	61,33	38,23	69,04
100	PROJPRZEM	-5,71	19,48	11	36,79	131,89	-24,83	44,27	28,95	54,91	74,94
101	PERMEDIA	3,61	15,33	36,65	29,66	68,12	16,41	43,80	61,08	54,93	71,71
102	NOVITA	-25,14	-19,71	-6,03	-19,41	58,35	-119,71	-103,74	-20,10	-88,23	60,15
103	INTERIA.PL	3,47	41,89	58,38	117,82	428,83	16,52	77,57	88,45	89,94	95,94
104	KOPEX	-44,42	29,69	0,89	23,73	504,2	-211,52	28,83	1,05	19,61	81,72
105	ENERGOPN	-61,06	-29,24	90,17	132,56	426,78	-305,30	-88,61	68,31	70,51	74,61
106	STALPROFI	-15,77	78,15	174,54	56,77	144,39	-83,00	57,89	63,93	32,82	50,84
107	MOSTALPLC	-40,96	-35,61	-19,64	-17,32	39,93	-215,58	-169,57	-53,08	-50,94	48,70
108	POLNORD	-26,2	2,59	-6,01	10,31	719,77	-137,89	5,63	-15,82	20,22	102,68
109	INSTALKRK	-24,82	-20,59	-5,12	-23,17	128,65	-137,89	-79,19	-12,19	-59,41	67,01
110	PUE	-11,91	1,39	16,53	35,17	246,1	-66,17	4,21	31,79	46,28	82,03
111	STALEXP	191,9	118,89	214,81	73,41	374,47	1128,82	61,60	74,33	41,47	67,59
112	SUWARY	1,16	-0,02	2,24	4,32	62,93	7,25	-0,12	11,20	18,78	74,92
113	KOMPAP	-10,56	-13,45	-7,95	-1,48	5,62	-66,00	-134,50	-99,38	-16,44	37,47
114	MNI	-61,43	3,29	21,03	91,94	30,57	-409,53	9,14	30,04	57,82	22,81
115	MUZA	-11,07	-7,37	-11,76	-15,16	-5,86	-73,80	-43,35	-78,40	-137,82	-30,84
116	HUTMEN	-65,96	-40,24	3,59	-75,82	-37,98	-439,73	-98,15	2,38	-44,60	-15,44
117	MCI	-19,87	22,82	68,11	77,25	264,68	-141,93	58,51	80,13	75,74	85,94
118	HYDROBUD	-18,98	6,47	24,99	6,04	401,7	-135,57	20,87	49,98	20,13	100,68
119	KABLE	-65,4	7,08	51,11	16,9	141,33	-503,08	16,47	50,60	28,64	69,97
120	POLLENAE	-17,98	3,86	27,44	16,24	36,47	-138,31	14,30	66,93	60,15	72,94



Lp.	Nazwa spółki	Wartość KI (mln zł)					Udział KI/WR (%)				
		2002	2003	2004	2005	2006	2002	2003	2004	2005	2006
121	GETIN	-0,02	53,45	604,6	2281,34	6869,98	-0,17	46,89	60,95	67,78	84,34
122	PONARFEH	-13,26	-6,09	2,39	-4,17	99,13	-110,50	-40,60	10,86	-26,06	81,25
123	EFEKT	-29,26	-19,6	-9,39	-13,7	17,1	-266,00	-150,77	-39,13	-62,27	32,26
124	PAGED	-59,52	14,6	72,94	36,72	93,77	-541,09	16,40	40,52	22,53	39,23
125	HYDROTOR	-23,28	-13,78	13,95	14,18	63,96	-232,80	-86,13	29,68	24,88	57,11
126	ALMA	-26,94	-3,58	26,96	10,35	293,51	-269,40	-10,53	25,92	10,35	73,19
127	TIM	-3,57	21,65	129,84	177,08	441,62	-35,70	65,61	87,73	85,13	89,94
128	VISTULA	-42,27	-13,63	103,9	122,45	511,49	-422,70	-54,52	68,81	66,19	72,14
129	MACROSOFT	0,08	8,6	34,69	27,82		0,80	47,78	75,41	67,85	
130	ELZAB	-26,5	-13,14	-14,92	-6,22		-294,44	-82,13	-71,05	-21,45	
131	PEPEES	-62,36	-18,65	-13,09	-13,43	8,12	-692,89	-42,39	-24,24	-12,79	6,39
132	ALPRAS	-16,62	14,27	36,72	31,15		-184,67	129,73	104,91	56,64	
133	PPWK	-19,12	18,45	13,21	21,23	45,29	-239,00	167,73	73,39	78,63	66,60
134	ENERGOPLD	-31,89	-21,24	-13,89	-12,07	149,01	-398,63	-132,75	-60,39	-34,49	79,68
135	MILMET	-43,79	-26,87	-14,3	-16,78		-547,38	-103,35	-33,26	-39,02	
136	SWARZEDZ	-5,52	55,76	61,55	91,08	16,01	-78,86	428,92	267,61	154,37	29,65
137	REMAK	-23,29	-9,57	-2,47	10,98	28,49	-332,71	-47,85	-8,23	24,40	45,22
138	HOGA.PL	2,4	9,1	8,12	13,28	22,79	34,29	70,00	73,82	78,12	87,65
139	LUBAWA	-14,5	-1,87	9,58	82,14	135,5	-241,67	-8,90	28,18	74,00	74,86
140	CENSTALGD	-22,02	-20,06	-15,64	-9,02	63,19	-367,00	-154,31	-104,27	-56,38	71,00
141	FERRUM	-56,92	-23,32	41,83	8,29	334,69	-948,67	-83,29	45,47	8,82	76,76
142	ODLEWNIE	-0,66	7,91	20,64	30,56	84,73	-11,00	49,44	62,55	47,75	68,89
143	NAFTA	-11,87	-7,35	-3,72	-4,53	119,39	-237,40	-66,82	-21,88	-30,20	72,80
144	WOLCZANKA	-50,29	-16,86	36,39	26,13		-1005,80	-129,69	59,66	44,29	
145	ELEKTROEX	-11,83	31,71	62,79	38,46	106,95	-236,60	528,50	627,90	183,14	305,57
146	IGROUP	-14,96	4,57	5,16	12,83	63,51	-299,20	41,55	51,60	80,19	94,79
147	MASTERS	-4,2	-2,14	-0,51	-0,27	25,3	-84,00	-35,67	-10,20	-6,75	81,61
148	GANT	-3,5	-3,92	-2,83	61,14	377,91	-70,00	-78,40	-94,33	91,25	89,76
149	EKODROB	6,3	23,07	52,7	49,48	51,52	126,00	104,86	95,82	97,02	101,02
150	FASING	-33,92	-26,99	-18,49	-24,37	-2,26	-678,40	-192,79	-77,04	-128,26	-5,14
151	ZEG	-22,6	-19,61	-17,02	-18,25	11,05	-565,00	-245,13	-154,73	-165,91	26,95
152	SKOTAN	-23,94	3,37	8,25	176,76	-62,47	-598,50	19,82	27,50	81,83	-141,98
153	ATLANTIS	-9,21	-4,94	3,95	2,23	16,37	-230,25	-61,75	32,92	22,30	77,95
154	ALCHEMIA	-0,31	18,99	55,19	1658,94	3549,94	-7,75	94,95	95,16	97,01	94,26
155	SIMPLE	-2,91	-0,86	0,5	6,7	10,2	-72,75	-17,20	8,33	55,83	63,75
156	SANWIL	-14,49	-6,41	24,22	54,36	53,63	-362,25	-53,42	53,82	67,11	65,40
157	INSTAL	-17,73	-9,72	-0,28	8,97	29,31	-591,00	-194,40	-4,67	74,75	91,59
158	PEMUG	3,86	37,98	40,23	26,58	73,2	128,67	633,00	335,25	177,20	107,65
159	ELMONTWAR	-18,38	-11,11	-6,48	6,41	58,63	-612,67	-123,44	-92,57	45,79	101,09
160	ENERGOPOL	-20,58	-15,12	-11,59	-6,6	105,34	-686,00	-216,00	-165,57	-44,00	80,41
161	BEST	4,81	21,74	36,39	61,56	150,96	160,33	181,17	90,98	86,70	91,49
162	LZPS	-6,61	3,57	17,51	4,75	20,52	-220,33	17,85	47,32	25,00	54,00
163	ARKSTEEL	-9,27	4,6	14,53	21,28	29,54	-309,00	92,00	103,79	106,40	113,62
164	ENAP	0,77	0,84	8,31	18,41		38,50	28,00	138,50	131,50	
165	PROCHNIK	2,23	9,97	19,42	64,47	52,02	111,50	166,17	138,71	88,32	66,69
166	TUP	-3,21	5,39	24,78	73,66	53,43	-160,50	134,75	107,74	75,16	60,72

Lp.	Nazwa spółki	Wartość KI (mln zł)					Udział KI/WR (%)				
		2002	2003	2004	2005	2006	2002	2003	2004	2005	2006
167	ELKOP	-6,19	-4,04	1,73	2,26	13,15	-309,50	-202,00	57,67	113,00	119,55
168	POLNA	-9,08	-3,53	1,11	-0,34	14,34	-454,00	-117,67	12,33	-4,86	62,35
169	AMPLI	-4,8	-3,03	6,47	5,47	23,7	-480,00	-101,00	49,77	42,08	62,37
170	BUDOPOL	-9	1,25	3,79	19,88	101,69	-900,00	62,50	126,33	110,44	98,73
171	FON	-6,89	-2,02	-0,9	14,17	23,22	-689,00	-50,50	-6,00	101,21	77,40
172	BEEFSAN	-1,19	2,56	9,33	6,33	160,66	-119,00	128,00	66,64	52,75	96,20
173	IBSYSTEM	17,94	37,47	28,27	30,06	23,95	1794,00	249,80	128,50	167,00	104,13
174	BYTOM	10,05	14,84	20,71	21,25	34,56	1005,00	494,67	207,10	106,25	84,29
175	LDASA	44,62	49,81	60,57	71,42	73,75			6057,00	7142,00	3687,50

Źródło: opracowanie własne na podstawie rocznych biuletynów GPW – Spółki krajowe według kapitalizacji za lata 2002, 2003, 2004, 2005 i 2006, [http://www.gpw.pl/gpw.asp?cel=informacje\\_gieldowe&k=18&i=/statystyki/roczne&sky=1](http://www.gpw.pl/gpw.asp?cel=informacje_gieldowe&k=18&i=/statystyki/roczne&sky=1).

Na podstawie analizy można stwierdzić, że:

- w większości badanych spółek (w ponad 90%) w ciągu 5 lat nastąpił wzrost procentowego udziału kapitału intelektualnego w wartości rynkowej podmiotu;
- procentowy udział kapitału intelektualnego w wartości rynkowej podmiotu w badanych spółkach był bardzo zróżnicowany i wahał się od kilku do kilkudziesięciu procent (pomijając sytuacje, gdy przyjmował on wartości ujemne na skutek wyższego poziomu wartości księgowej od wartości rynkowej);
- największą wartość kapitału intelektualnego (KI) notowały spółki posiadające wysoką wartość rynkową (WR) w badanym okresie; w dużym stopniu jest to konsekwencja samej formuły wyliczania wartości KI;
- wykaz spółek o najwyższym wskaźniku wartości kapitału intelektualnego (KI) dla poszczególnych lat badanego okresu powtarzał się; we wszystkich badanych latach liderem pod względem wartości kapitału intelektualnego (KI) była ta sama spółka;
- wśród 10 spółek o najwyższym wskaźniku wartości kapitału intelektualnego (KI) dominowały podmioty z branży bankowej.

Wykaz spółek o największej wartości kapitału intelektualnego notowanych na GPW w latach 2002–2006 prezentuje tabela 32.

Duży wpływ na poziom kapitału intelektualnego badanych spółek miały uwarunkowania branżowe. Można wyraźnie zauważyć pewne cechy wspólne dla podmiotów z danej branży. Analizę zróżnicowania poziomu kapitału intelektualnego w ujęciu branżowym zawężono do tych branż, które posiadają swoje własne indeksy WIG na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Należą do nich: banki, budownictwo, deweloperzy, informatyka, media, paliwa, branża spożywcza, telekomunikacja<sup>326</sup>. Oto konkluzje wynikające z analizy kapitału intelektualnego spółek w poszczególnych branżach.

<sup>326</sup> Ze względu na fakt, iż w badaniu uwzględniono jedynie spółki, które przez cały analizowany okres (lata 2002–2006) były notowane na giełdzie w notowaniach ciągłych, ich liczba w poszczególnych branżach odbiega od składu danego indeksu dla roku 2007 i jest znacznie mniejsza.

**Tabela 32. Spółki o największej wartości kapitału intelektualnego notowane na GPW w Warszawie w latach 2002–2006**

Lp.	2002	2003	2004	2005	2006
1	PEKAO	PEKAO	PEKAO	PEKAO	PEKAO
2	TPSA	TPSA	TPSA	BANKBPH	BANKBPH
3	HANDLOWY	BANKBPH	BANKBPH	TPSA	TPSA
4	BANKBPH	ZYWIEC	PKNORLEN	PKNORLEN	BZWBK
5	BZWBK	SWIECIE	BZWBK	BZWBK	KGHM
6	INGBSK	BZWBK	ZYWIEC	KGHM	BRE
7	AGORA	KGHM	HANDLOWY	ZYWIEC	GETIN
8	ZYWIEC	PKNORLEN	SWIECIE	INGBSK	INGBSK
9	SWIECIE	AGORA	BORYSZEW	HANDLOWY	HANDLOWY
10	MILLENIUM	PROKOM	AGORA	BRE	MILLENIUM

Źródło: opracowanie własne.

W ramach branży bankowej analizowanych było 10 podmiotów. Wszystkie z nich zanotowały w badanym okresie wzrost procentowego udziału *KI* w wartości rynkowej, co jest dość typowe dla tej branży – majątek trwały pozostaje praktycznie na tym samym poziomie, a generowane coraz większe zyski wpływają na podnoszenie wartości *KI*. Wartość udziału *KI* w wartości rynkowej dla badanych spółek wynosiła średnio ok. 50–60%. WIG dla tej branży wzrósł o 245% w latach 2002–2006. Szczegółowe wartości procentowego udziału *KI* w *WR* dla poszczególnych spółek z branży bankowej w latach 2002–2006 prezentuje tabela 33.

**Tabela 33. Procentowy udział *KI* w wartości rynkowej poszczególnych spółek z branży bankowej w latach 2002–2006**

Nazwa podmiotu	2002	2003	2004	2005	2006
PEKAO	56,621	60,463	67,600	72,174	77,888
HANDLOWY	36,123	21,658	28,333	40,336	54,154
BANKBPH	35,943	48,413	61,401	71,579	75,465
BZWBK	51,473	53,164	59,497	67,818	78,306
INGBSK	45,230	39,264	41,583	52,407	64,037
MILLENIUM	38,798	19,240	34,542	54,431	68,628
KREDYTB	17,730	22,788	45,553	58,150	63,505
BRE	8,564	21,161	31,394	58,404	74,874
BOS	15,793	17,724	6,929	35,393	43,505
GETIN	-0,167	46,886	60,948	67,776	84,336

Źródło: opracowanie własne.

Odmierna sytuacja miała miejsce w branży budowlanej i deweloperskiej. W latach 2002–2005 większość z 16 analizowanych spółek budowlanych miała ujemną wartość *KI*. Jedynie rok 2006 był rokiem, w którym wszystkie analizowane spółki budowlane wykazały dodatnią wartość *KI*. Był to wynik poprawy koniunktury budowlanej i zdecydowanego wzrostu cen zarówno wszelkich materiałów budowlanych, jak i gotowych mieszkań i domów, co z kolei wywołało wzrost wartości rynkowej podmiotów. WIG branży budowlanej wzrósł aż o 534% w latach 2002–2006. Tak wysoki wskaźnik nie jest jednak konsekwencją równomiernego rozwoju badanych spółek w latach 2002–2006, a jedynie jego eksplozją od II kwartału roku 2005, co ewidentnie zaburza rzeczywisty obraz branży na przestrzeni całych 5 lat. Również w spółkach z branży deweloperskiej wyraźnie da się zauważyć gwałtowny przyrost kapitału intelektualnego dopiero w roku 2006, na skutek zdyskontowania przez rynek rozpoczętych inwestycji deweloperskich przy dynamicznie rozwijającym się rynku oraz gwałtownie rosnących cenach (nie miała na to wpływu znaczna poprawa efektywności)<sup>327</sup>.

Z kolei cechą charakterystyczną branży informatycznej w badanym okresie była duża zmienność poziomu *KI*. Wiąże się to z pozyskaniem (lub nie) przez daną spółkę w danym roku ważnego kontraktu, co ma szybkie przełożenie na wartość rynkową, a przy relatywnie małych zmianach *WK* – na wartość *KI*. Podobnie dużą zmienność dla poszczególnych lat wykazywał indeks WIG-Info, co w konsekwencji daje wzrost jego wartości w latach 2002–2006 jedynie o 73%. Specyfiką branży informatycznej w badanym okresie był także relatywnie wysoki, w porównaniu z innymi branżami, udział *KI* w wartości rynkowej spółek, co wynika z tego, że kwalifikacje pracowników są najbardziej wartościowym aktywem w tego typu spółkach. Jego niższa wartość w przypadku spółki PROKOM w latach 2005–2006 może być związana z inną niż informatyczna działalnością tej spółki.

Wysoki udział *KI* w wartości rynkowej firmy odnotowano także w przypadku spółek z branży medialnej. Również i w tej branży można zauważyć pewną prawidłowość wspólną dla wszystkich pięciu badanych podmiotów. Jest nią stały wzrost procentowego udziału *KI* w wartości rynkowej większości spółek w latach 2002–2005 oraz znaczący spadek udziału *KI* w wartości rynkowej większości spółek w 2006 r.<sup>328</sup>

Natomiast największym wskaźnikiem udziału wartości księgowej w wartości rynkowej podmiotu charakteryzowała się branża paliwowa. Co prawda, analizie poddana została zaledwie jedna spółka – PKN Orlen (gdyż tylko ona spełniała warunek notowań ciągłych w latach 2002–2006), ale i na jej przykładzie możemy zauważyć, że w branży paliwowej nadal prawidłowością jest duży udział majątku rzeczowego w wartości rynkowej. W 2002 r. wskaźnik *WK/WR* wynosił w niej aż 97%, w 2003 r. – 81%, w 2004 r. – 67%, a w 2005 r. – 69%. Tak duży wskaźnik *WK/WR* wynika ze specyfiki branży, pole-

<sup>327</sup> WIG dla branży deweloperskiej nie został podany, gdyż jest liczony dopiero od roku 2007.

<sup>328</sup> WIG dla branży medialnej nie został podany, gdyż jest liczony dopiero od roku 2005.

gającej m.in. na konieczności posiadania jak największej ilości ogniw łańcucha wartości we własnej firmie. Ale i w tej branży siła marki zaczyna odgrywać rolę<sup>329</sup>.

Cechą charakterystyczną branży spożywczej była w badanym okresie bardzo duża zmienność poziomu kapitału intelektualnego. Prawdopodobnie jest to konsekwencja licznych restrukturyzacji działalności spółek spożywczych oraz częstych w tej branży przejęć. W związku z tym trudno wyciągnąć właściwe wnioski co do dynamiki. Można jedynie stwierdzić, że specyfiką sektora jest znaczny wpływ marki na wartość *KI*. WIG dla branży spożywczej w latach 2002–2006 wzrósł o 232%.

Ostatnią z analizowanych branż była branża telekomunikacyjna. W ramach tej branży uwzględniono tylko dwie spółki – TP SA oraz Netię. Netia, z racji niekorzystnej sytuacji finansowej i wartości *KI* prawie w każdym roku poniżej zera, nie mogła być przedmiotem analizy. Natomiast TP SA w badanym okresie wykazywała wzrost poziomu *KI*, szczególnie wysoki w latach 2003–2004. Tendencja ta zostanie prawdopodobnie utrzymana, gdyż nie notuje się w ostatnich latach dużych inwestycji w spółkach z tej branży (infrastruktura już istnieje), chyba że są to inwestycje związane z nowoczesnymi technologiami, a rentowność tej działalności nadal jest wysoka. WIG dla branży telekomunikacyjnej w latach 2002–2006 wzrósł o 113%.

Na podstawie analizy poziomu kapitału intelektualnego firm w ujęciu branżowym można wysunąć następującą konkluzję: poziom wartości kapitału intelektualnego jedynie częściowo uzależniony jest od specyfiki branży. W dużym stopniu na poziom kapitału intelektualnego ma wpływ sytuacja wewnętrzna danego pomiotu. W analizowanych branżach wartość *KI* rosła przede wszystkim w spółkach o silnej marce, będących liderami rynkowymi lub znaczącymi graczami w swoich segmentach i branżach, którzy w badanym okresie charakteryzowali się stabilną sytuacją finansową. Podmioty, które w tym okresie borykały się z problemami finansowymi, były gorzej wyceniane przez rynek, a przez to ich wartość *KI* była niższa w poszczególnych latach.

Równie istotna, z punktu widzenia prowadzonych badań, jak poziom *KI* okazała się dynamika zmian wartości kapitału intelektualnego analizowanych spółek giełdowych. Za podstawę do obliczeń dynamiki zmian wartości *KI* przyjęto wartość kapitału intelektualnego z roku poprzedniego (100%). Dynamika zmian kapitału intelektualnego danej spółki dla roku  $n$  została wyrażona jako stosunek różnicy wartości kapitału intelektualnego (*KI*) w roku  $n$  i wartości *KI* w roku  $n-1$  do bezwzględnej wartości *KI* w roku  $n-1$ .

Dynamikę zmiany wartości kapitału intelektualnego dla spółek, które w latach 2002–2006 były notowane w sposób ciągły na GPW w Warszawie, prezentuje tabela 34.

Podobnie jak poprzednio, przy wnioskowaniu brane były jedynie spółki, których wyliczona dynamika zmiany wartości kapitału intelektualnego była miarodajna (nie brano pod uwagę wartości zaznaczonych na jasnoszaro) oraz te, które spełniały warunek notowania przez wszystkie lata (nie brano pod uwagę spółek zaznaczonych na ciemno).

<sup>329</sup> WIG dla branży paliwowej nie został podany, gdyż jest liczony dopiero od roku 2006.

**Tabela 34. Dynamika zmiany wartości kapitału intelektualnego spółek notowanych w sposób ciągły w latach 2002–2006 na GPW w Warszawie (w %)**

Lp.	Nazwa spółki	2003	2004	2005	2006
1	TPSA	64,35	64,30	13,31	11,56
2	PEKAO	22,32	43,17	35,01	40,53
3	HANDLOWY	-51,55	45,33	47,70	75,23
4	BANKBPH	76,12	82,21	71,56	30,15
5	PKNORLEN	767,78	172,77	53,42	-119,65
6	BZWBK	11,22	43,40	66,28	83,60
7	INGBSK	-21,81	19,43	82,73	66,38
8	ZYWIEC	180,72	4,77	8,65	0,71
9	MILLENIUM	-61,68	136,59	146,23	90,93
10	AGORA	4,38	16,50	30,22	-68,83
11	KGHM	271,67	-38,02	369,94	81,43
12	KREDYTB	-2,42	203,63	90,46	55,63
13	BRE	159,83	128,50	177,43	159,97
14	SWIECIE	183,67	-29,98	-27,99	166,11
15	PROKOM	64,69	-23,95	-40,65	-11,43
16	ORBIS	106,35	-410,35	11,57	1207,15
17	BUDIMEX	99,07	39,21	-17,99	201,93
18	BOS	15,74	-64,01	660,53	53,72
19	DEBICA	2090,79	-37,35	-59,23	62,93
20	KABLEHOLD				
21	DZPOLSKA	-31,94	0,95	-15,59	399,96
22	COMPLAND	1,88	26,60	-25,22	17,40
23	KETY	290,07	-9,80	-39,91	108,83
24	CERSANIT	99,93	58,34	16,69	201,68
25	FORTISPL	605,17	50,20	140,90	-15,41
26	ECHO	161,30	29,57	49,69	248,29
27	PGF	203,35	55,97	-8,59	43,23
28	JELFA	66,79	502,11	247,62	
29	AMICA	-80,74	-19,16	-750,47	62,37
30	08OCTAVA	1,53	56,15	-53,08	347,56
31	GROCLIN	97,19	-7,03	-68,34	-75,68
32	GRAJEWO	1456,14	48,51	17,27	92,12
33	LPP	256,73	-5,51	49,18	-4,40
34	FORTWRO	64,29	212,19	21,66	
35	SOKOLOW	342,59	210,57	-46,85	
36	JUPITER	-54,66	155,76	-142,06	314,74
37	NFIEMF	24,61	105,93	129,97	357,64
38	FARMACOL	-220,51	996,34	53,90	-3,90
39	NORDEABP	321,36	-22,49	39,41	-8,40
40	COMARCH	343,86	50,55	-23,11	313,47
41	ELEKTRIM	121,16	-66,84	94,32	-274,53
42	ORFE				
43	7BULLS	-83,44	23,55	-32,38	1026,69
44	MENNICA	56,64	546,46	-17,35	29,58
45	SANOK	783,90	13,67	-17,67	99,83

Lp.	Nazwa spółki	2003	2004	2005	2006
46	KOGENERA	35,54	35,94	94,83	1136,17
47	06MAGNA	15,25	53,49	53,18	1025,22
48	TUEUROPA	-29,78	269,27	95,41	58,32
49	GRUPAONET				
50	EMAX	246,74	-9,60	-13,00	16,47
51	KROSNO	695,38	125,23	-88,61	-219,89
52	01NFI	10,87	101,01	-8135,29	130,44
53	04PRO	-10,22	42,94	508,82	108,83
54	ABG	698,49	-106,10	2595,02	-25,70
55	13FORTUNA	-0,88	-32,81	19,70	128,64
56	NETIA	-257,89	1,16	105,99	-1114,67
57	ELDORADO	299,30	45,13	-45,90	358,95
58	LENTEX	71,08	85,35	-3584,34	206,10
59	MOSTALWAR	50,94	-83,93	-111,76	816,62
60	PROVIMROL	487,32	26,22	-72,17	400,11
61	14ZACH	21,55	5,82	77,35	144,70
62	STALPROD	251,39	419,42	-32,82	1264,60
63	BORYSZEW	4055,12	219,64	-22,32	-77,39
64	TRASINTUR	-38,84	-108,99	318,81	423,68
65	RAFAKO	39,13	301,96	72,77	268,49
66	IMPEXMET	87,17	324,10	-362,13	342,36
67	MIESZKO	-1,40	169,44	-24,52	48,58
68	IRENA	139,38	-41,39	-274,56	169,35
69	KRUSZWICA	695,94	16,44	-42,99	886,21
70	INDYKPOL	-8,26	955,37	-60,40	261,80
71	JUTRZENKA	84,08	334,26	331,20	18,50
72	10FOKSAL	59,08	861,97	-118,36	798,16
73	02NFI	31,76	63,75	605,63	199,53
74	05VICT	25,81	126,84	42,83	-21,16
75	FORTE	199,24	83,91	-0,13	-69,69
76	APATOR	435,94	136,20	110,17	34,11
77	OPTIMUS	21,63	0,47	-39,67	-0,19
78	MOSTALEXP	87,07	220,50	-186,10	283,91
79	ELBUDOWA	111,22	4019,00	97,23	355,44
80	CSS	377,71	9,94	-22,54	125,93
81	KRUK	-205,74	120,26	845,45	767,50
82	POLIMEXMS	77,40	3391,68	35,28	208,33
83	UNIMIL	19,93	455,32	-87,28	38,76
84	TALEX	1094,23	-30,54	-130,60	90,91
85	07NFI				
86	STRZELEC	180,98	-429,02	142,07	369,46
87	ZREW	-257,29	1383,67	-40,84	616,81
88	PROSPER	90,78	-345,64	43,09	250,98
89	WAWEL	333,76	336,24	78,71	56,79
90	WILBO	25,78	-4,15	-23,60	93,00
91	ROPCZYCE	41,12	9,02	27,38	107,70
92	BAUMA				

Lp.	Nazwa spółki	2003	2004	2005	2006
93	PROCHEM	80,68	1563,81	22,97	295,05
94	WISTIL	218,90	59,30	-69,95	22,36
95	SPIN	-15,45	4029,53	-79,71	-43,76
96	RELPOL	486,09	34,05	-83,17	693,51
97	MOSTALZAB	172,91	84,84	5,18	306,06
98	BEDZIN	239,03	-13,96	-76,98	399,62
99	WANDALEX	335,48	212,31	-60,33	323,09
100	PROJPRZEM	441,16	-43,53	234,45	258,49
101	PERMEDIA	324,65	139,07	-19,07	129,67
102	NOVITA	21,60	69,41	-221,89	400,62
103	INTERIA.PL	1107,20	39,37	101,82	263,97
104	KOPEX	166,84	-97,00	2566,29	2024,74
105	ENERGOPN	52,11	408,38	47,01	221,95
106	STALPROFI	595,56	123,34	-67,47	154,34
107	MOSTALPLC	13,06	44,85	11,81	330,54
108	POLNORD	109,89	-332,05	271,55	6881,28
109	INSTALKRK	17,04	75,13	-352,54	655,24
110	PUE	111,67	1089,21	112,76	599,74
111	STALEXP	-38,05	80,68	-65,83	410,11
112	SUWARY	-101,72	11300,00	92,86	1356,71
113	KOMPAP	-27,37	40,89	81,38	479,73
114	MNI	105,36	539,21	337,18	-66,75
115	MUZA	33,42	-59,57	-28,91	61,35
116	HUTMEN	38,99	108,92	-2211,98	49,91
117	MCI	214,85	198,47	13,42	242,63
118	HYDROBUD	134,09	286,24	-75,83	6550,66
119	KABLE	110,83	621,89	-66,93	736,27
120	POLLENAE	121,47	610,88	-40,82	124,57
121	GETIN	267350,00	1031,15	277,33	201,14
122	PONARFEH	54,07	139,24	-274,48	2477,22
123	EFEKT	33,01	52,09	-45,90	224,82
124	PAGED	124,53	399,59	-49,66	155,36
125	HYDROTOR	40,81	201,23	1,65	351,06
126	ALMA	86,71	853,07	-61,61	2735,85
127	TIM	706,44	499,72	36,38	149,39
128	VISTULA	67,75	862,29	17,85	317,71
129	MACROSOFT	10650,00	303,37	-19,80	
130	ELZAB	50,42	-13,55	58,31	
131	PEPEES	70,09	29,81	-2,60	160,46
132	ALPRAS	185,86	157,32	-15,17	
133	PPWK	196,50	-28,40	60,71	113,33
134	ENERGOPLD	33,40	34,60	13,10	1334,55
135	MILMET	38,64	46,78	-17,34	
136	SWARZEDZ	1110,14	10,38	47,98	-82,42
137	REMAK	58,91	74,19	544,53	159,47
138	HOGA.PL	279,17	-10,77	63,55	71,61
139	LUBAWA	87,10	612,30	757,41	64,96



Lp.	Nazwa spółki	2003	2004	2005	2006
140	CENSTALGD	8,90	22,03	42,33	800,55
141	FERRUM	59,03	279,37	-80,18	3937,27
142	ODLEWNIE	1298,48	160,94	48,06	177,26
143	NAFTA	38,08	49,39	-21,77	2735,54
144	WOLCZANKA	66,47	315,84	-28,19	
145	ELEKTROEX	368,05	98,01	-38,75	178,08
146	IGROUP	130,55	12,91	148,64	395,01
147	MASTERS	49,05	76,17	47,06	9470,37
148	GANT	-12,00	27,81	2260,42	518,11
149	EKODROB	266,19	128,44	-6,11	4,12
150	FASING	20,43	31,49	-31,80	90,73
151	ZEG	13,23	13,21	-7,23	160,55
152	SKOTAN	114,08	144,81	2042,55	-135,34
153	ATLANTIS	46,36	179,96	-43,54	634,08
154	ALCHEMIA	6225,81	190,63	2905,87	113,99
155	SIMPLE	70,45	158,14	1240,00	52,24
156	SANWIL	55,76	477,85	124,44	-1,34
157	INSTAL	45,18	97,12	3303,57	226,76
158	PEMUG	883,94	5,92	-33,93	175,40
159	ELMONTWAR	39,55	41,67	198,92	814,66
160	ENERGOPOL	26,53	23,35	43,05	1696,06
161	BEST	351,98	67,39	69,17	145,22
162	LZPS	154,01	390,48	-72,87	332,00
163	ARKSTEEL	149,62	215,87	46,46	38,82
164	ENAP	9,09	889,29	121,54	
165	PROCHNIK	347,09	94,78	231,98	-19,31
166	TUP	267,91	359,74	197,26	-27,46
167	ELKOP	34,73	142,82	30,64	481,86
168	POLNA	61,12	131,44	-130,63	4317,65
169	AMPLI	36,88	313,53	-15,46	333,27
170	BUDOPOL	113,89	203,20	424,54	411,52
171	FON	70,68	55,45	1674,44	63,87
172	BEEFSAN	315,13	264,45	-32,15	2438,07
173	IBSYSTEM	108,86	-24,55	6,33	-20,33
174	BYTOM	47,66	39,56	2,61	62,64
175	LDASA	11,63	21,60	17,91	3,26

Źródło: ibidem.

Analizując tabelę 34, można stwierdzić, że:

- spółki wykazywały duże wahania poziomu dynamiki *KI* w poszczególnych latach;
- trudno mówić o dominacji jakiejś branży w przypadku tego wskaźnika – wśród 10 spółek o najwyższej dynamice zmiany *KI* znalazły się spółki z bardzo różnych obszarów;
- największą dodatnią dynamikę zmiany kapitału intelektualnego zanotowały spółki średniej wielkości;

- żadna ze spółek nie zdołała w całym badawczym okresie utrzymać dominującej pozycji w zakresie dynamiki zmiany *KI*.

Wykaz 10 spółek o największej dodatniej dynamice zmiany poziomu *KI* w poszczególnych latach badanego okresu prezentuje tabela 35.

**Tabela 35. Spółki o największej dodatniej dynamice zmiany poziomu *KI* notowane na GPW w latach 2002–2006**

Lp.	2003/2002	2004/2003	2005/2004	2006/2005
1	BORYSZEW	SPIN	LENTEX	POLNORD
2	DEBICA	ELBUDOWA	ALCHEMIA	HYDROBUD
3	GRAJEWÓ	PUE	KOPEX	FERRUM
4	INTERIA.PL	GETIN	SKOTAN	ALMA
5	TALEX	INDYKPOL	SIMPLE	BEEFSAN
6	PEMUG	KABLE	KRUK	KOPEX
7	PKNORLEN	POLLENAE	LUBAWA	SUWARY
8	ABG	MNI	BOS	STALPROD
9	PROVIMROL	TIM	BUDOPOL	7BULLS
10	APATOR	UNIMIL	KGHM	KRUSZWICA

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane trzy wskaźniki pomiaru kapitału intelektualnego, oparte na kapitalizacji rynkowej, oprócz swej niezaprzeczalnej prostoty w obliczeniach mają istotne wady, które w znacznym stopniu mogą zniekształcać wyniki:

1. Wartość rynkowa nie zawsze odzwierciedla rzeczywistą wartość przedsiębiorstwa. Może być ona wynikiem znacznych przewartościowań lub niedowartościowań papierów wartościowych na rynku kapitałowym. W czasach hossy inwestorzy nie zawsze kierują się wyłącznie analizami (finansowymi, pozycji rynkowej i in.) danej spółki, lecz intuicją, własnymi przewidywaniami co do rozwoju danej spółki, albo kupują walory danej spółki w czysto spekulacyjnym celu. Spadek wartości akcji na giełdzie wyraźnie obniża wartość rynkową spółek, a przez to wpływa na wartość *KI*, także ją obniżając.
2. Wartość księgową składników bilansu opiera się na koszcie historycznym, który może się znacząco różnić od obecnej wartości aktywów. To zniekształca poziom *KI*.
3. Istnieje duże niebezpieczeństwo, że polityka w zakresie rachunkowości danego podmiotu może mieć wpływ na ostateczną wysokość *KI*, np. poprzez zmianę wysokości odpisów na amortyzację (na poziomie rzeczywistego zużycia lub jedynie na poziomie wymaganym przez prawo).
4. Wartość księgową, która stanowi sumę księgowej wartości wszystkich aktywów przedsiębiorstwa pomniejszoną o księgową wartość kapitałów obcych, pozostawia zbyt wiele

niejasności co do definiowania kapitałów obcych. Mogą być one rozumiane wyłącznie jako zobowiązania długo- i krótkoterminowe oraz fundusze specjalne. Można również uwzględnić rezerwy i rozliczenia międzyokresowe – różnica między aktywami i kapitałami obcymi odpowiada w tej sytuacji wartości kapitałów własnych.

5. Wskaźniki oparte na kapitalizacji rynkowej pomijają czynniki zewnętrzne, będące poza kontrolą kadry zarządzającej danej firmy, które mogą mieć wpływ na wartość rynkową przedsiębiorstwa, np. sytuację makroekonomiczną, popyt i podaż papierów wartościowych, czynniki losowe, zdarzenia sezonowe lub cykliczne. Jest to sprzeczne z założeniem, że kadra ta może i powinna zarządzać kapitałem intelektualnym.

Mając na uwadze przedstawione zastrzeżenia, należy się zastanowić, na ile wzrost *KI* w badanych spółkach był rzeczywiście wywołany wzrostem efektywności pracy, kwalifikacji pracowników oraz kompetencji firmy, a na ile ogólnymi tendencjami (*hossa* lub *bessa*) panującymi na rynku i postrzeganiem firmy przez rynek. W analizowanym okresie (od 1 stycznia 2002 r. do 31 grudnia 2006 r.) mieliśmy niewątpliwie do czynienia z *hossą* na GPW w Warszawie. Świadczą o tym wzrosty dwóch podstawowych indeksów: indeks WIG wzrósł o 260%, a indeks WIG-20 o 170%. Można zatem przypuszczać, że część zmian poziomu *KI* została wywołana ogólnymi tendencjami rynkowymi, a nie poprawą sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa i jego otoczenia.

Ze względu na wymienione zastrzeżenia wobec obliczania wartości *KI*, jako różnicy między wartością rynkową i wartością księgową, w punkcie 3 niniejszego rozdziału zostanie zaprezentowany alternatywny model pomiaru kapitału intelektualnego.

Równie istotną kwestią, jak analiza wartości i udziału kapitału intelektualnego poszczególnych spółek oraz jego dynamiki, jest odpowiedź na pytanie, czy zmiana poziomu wartości *KI* danego podmiotu ma wpływ na jego konkurencyjność. Zagadnieniom tym poświęcony jest kolejny punkt rozdziału.

## **2. Kapitał intelektualny a konkurencyjność wynikowa spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW) w Warszawie w latach 2002–2006**

Zgodnie z przyjętym w pracy stanowiskiem, konkurencyjność przedsiębiorstwa nie jest stanem na dany moment, ale procesem przekształcania się konkurencyjności potencjalnej w konkurencyjność wynikową podmiotu<sup>330</sup>. Konkurencyjność potencjalną przedsiębiorstwa tworzą szeroko rozumiane zasoby przedsiębiorstwa, w tym także jego kapitał intelektualny oraz realizowana aktualnie strategia firmy. Natomiast konkuren-

---

<sup>330</sup> Model konkurencyjności przedsiębiorstwa w ujęciu dynamicznym, na który składa się konkurencyjność potencjalna i konkurencyjność wynikowa, był opisany w punkcie 5 rozdziału II.

cyjność wynikowa to efekt wykorzystania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa uzyskany w wyniku podjętych przez przedsiębiorstwo działań.

Miarą konkurencyjności potencjalnej przedsiębiorstwa jest wartość posiadanych zasobów, ich poziom i struktura. Im bardziej elastyczny i niepowtarzalny profil zasobów przedsiębiorstwa, tym wyższa konkurencyjność potencjalna podmiotu. Największą elastycznością i niepowtarzalnością wśród wszystkich zasobów firmy charakteryzują się zasoby wiedzy. Wiedza posiadająca możliwość przekształcenia się w wartość to kapitał intelektualny. Udział kapitału intelektualnego w zasobach przedsiębiorstwa może zatem decydować o jego konkurencyjności potencjalnej.

Miarą konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstwa jest natomiast wartość podmiotu. Może być ona wyliczana na wiele różnych sposobów, z czego najczęściej stosowanym, ze względu na swą prostotę i porównywalność wyników, jest miernik wartości rynkowej przedsiębiorstwa, obliczany jako suma cen akcji (udziałów) ustalana na rynku kapitałowym.

Warunkiem osiągnięcia konkurencyjności wynikowej jest posiadanie konkurencyjności potencjalnej. Jest to warunek konieczny, lecz niewystarczający, gdyż konkurencyjność potencjalna stanowi jedynie podstawę (punkt startu) do budowania konkurencyjności wynikowej, nie przesadzając z góry o powodzeniu tego procesu. Niemniej jednak bez tej podstawy trudno mówić o konkurencyjności wynikowej podmiotu.

Prowadzone badania miały za zadanie sprawdzenie na reprezentatywnej próbie, czy istnieje zależność w czasie między zmianą poziomu kapitału intelektualnego a zmianą wartości rynkowej danego podmiotu. W tym celu analizie poddano spółki notowane na GPW w Warszawie w latach 2002–2006 w tzw. notowaniach ciągłych (spółki zaznaczone na ciemno nie spełniały tego założenia). Podobnie jak poprzednio, do badań wzięto pod uwagę tylko te spółki, których udziały we wszystkich pięciu latach były notowane<sup>331</sup>. Istnienie zależności między poziomem kapitału intelektualnego a wartością rynkową podmiotów, będącą miarą konkurencyjności wynikowej firmy, potwierdzałoby tezę o wpływie poziomu kapitału intelektualnego na konkurencyjność podmiotu.

Dla każdej ze spółek zestawione zostały dwa parametry: dynamika zmiany kapitału intelektualnego (już prezentowana w poprzednim podrozdziale) oraz dynamika zmiany wartości rynkowej w okresie 2002–2006. Dynamika zmiany wartości rynkowej danej spółki dla roku  $n$  została wyrażona jako stosunek różnicy wartości rynkowej ( $WR$ ) w roku  $n$  i wartości rynkowej w roku  $n-1$  do wartości rynkowej w roku  $n-1$  dla tej spółki.

Zestawienie obu wskaźników dla wszystkich spółek notowanych w sposób ciągły na GPW w latach 2002–2006 prezentuje tabela 36. Zamieszczone w niej spółki zostały

---

<sup>331</sup> Należy tu ponownie zaznaczyć, że nieobecność walorów danej spółki w notowaniach ciągłych, choćby w jednym badanym roku, wcale nie musi oznaczać jej upadku czy bankructwa, ale może być wynikiem licznych w badanym okresie przejęć i fuzji przedsiębiorstw. W związku z tym jest możliwe, że do analizy nie wzięto pod uwagę dobrze prosperujących spółek działających w ciągu całego badanego okresu, które jednak dokonały zmiany swojego stanu prawnego.

uporządkowane, podobnie jak poprzednio, według malejącej wartości rynkowej dla roku 2002 (od największej do najmniejszej kapitalizacji rynkowej).

Do wnioskowania brane były jedynie spółki, dla których wyliczone wartości były miarodajne (nie brano pod uwagę wartości zaznaczonych na jasnoszaro), oraz te, które spełniały warunek notowania przez wszystkie lata (nie brano pod uwagę spółek zaznaczonych na ciemno).

**Tabela 36. Dynamika zmiany kapitału intelektualnego oraz dynamika zmiany wartości rynkowej spółek notowanych na GPW w Warszawie w latach 2002–2006 w notowaniach ciągłych (w %)**

Spółki	2003/2002		2004/2003		2005/2004		2006/2005	
	KI	WR	KI	WR	KI	WR	KI	WR
TPSA	64,35	18,82	64,30	23,48	13,31	15,38	11,56	4,68
PEKAO	22,32	14,54	43,17	21,91	35,01	20,92	40,53	23,21
HANDLOWY	-51,55	-19,19	45,33	9,98	47,70	3,61	75,23	23,38
BANKBPH	76,12	30,76	82,21	30,39	71,56	32,05	30,15	19,00
PKNORLEN	767,78	43,78	172,77	33,86	53,42	39,71	-119,65	-31,44
BZWBK	11,22	7,68	43,40	21,96	66,28	31,45	83,60	37,11
INGBSK	-21,81	-9,93	19,43	11,32	82,73	31,03	66,38	26,56
ZYWIEC	180,72	11,29	4,77	3,98	8,65	6,70	0,71	1,12
MILLENIUM	-61,68	-22,73	136,59	24,11	146,23	36,00	90,93	33,97
AGORA	4,38	4,05	16,50	10,05	30,22	17,67	-68,83	-95,12
KGHM	271,67	94,07	-38,02	16,29	369,94	49,92	81,43	29,78
KREDYT	-2,42	-24,08	203,63	34,16	90,46	32,98	55,63	29,83
BRE	159,83	5,15	128,50	35,07	177,43	32,94	159,97	50,69
SWIECIE	183,67	109,21	-29,98	-33,10	-27,99	-13,73	166,11	50,96
PROKOM	64,69	39,62	-23,95	-17,53	-40,65	-6,52	-11,43	-1,16
ORBIS	106,35	63,80	-410,35	-11,64	11,57	24,85	1207,15	47,68
BUDIMEX	99,07	20,11	39,21	14,98	-17,99	-9,36	201,93	48,67
BOS	15,74	3,13	-64,01	-8,62	660,53	32,84	53,72	20,03
DEBICA	2090,79	166,52	-37,35	-29,93	-59,23	-51,62	62,93	16,01
KABLEHOLD								
DZPOLSKA	-31,94	-20,00	0,95	1,20	-15,59	-9,45	399,96	68,29
COMPLAND	1,88	0,82	26,60	19,03	-25,22	-18,88	17,40	21,73
KETY	290,07	166,04	-9,80	-3,05	-39,91	-18,83	108,83	37,24
CERSANIT	99,93	102,19	58,34	34,60	16,69	16,44	201,68	61,76
FORTISPL	605,17	87,14	50,20	21,20	140,90	42,73	-15,41	-4,47
ECHO	161,30	90,32	29,57	17,19	49,69	47,80	248,29	55,93
PGF	203,35	46,00	55,97	29,90	-8,59	1,88	43,23	24,87
JELFA	66,79	3,16	502,11	14,44	247,62	25,73		
AMICA	-80,74	-22,88	-19,16	19,73	-750,47	-62,43	62,37	28,46
08OCTAVA	1,53	-4,01	56,15	-63,07	-53,08	-55,75	347,56	67,99
GROCLIN	97,19	84,80	-7,03	2,50	-68,34	-59,38	-75,68	-34,87
GRAJEWO	1456,14	201,76	48,51	36,61	17,27	23,27	92,12	36,60
LPP	256,73	221,83	-5,51	-0,99	49,18	30,12	-4,40	-2,70

Spółki	2003/2002		2004/2003		2005/2004		2006/2005	
	KI	WR	KI	WR	KI	WR	KI	WR
FORTWRO	64,29	44,49	212,19	27,16	21,66	2,41		
SOKOLOW	342,59	44,44	210,57	40,10	-46,85	-11,83		
JUPITER	-54,66	-51,05	155,76	47,77	-142,06	-229,41	314,74	59,04
NFIEMF	24,61	-48,10	105,93	82,85	129,97	3,63	357,64	45,85
FARMACOL	-220,51	-17,41	996,34	72,55	53,90	27,99	-3,90	8,06
NORDEABP	321,36	232,67	-22,49	-4,35	39,41	10,93	-8,40	3,34
COMARCH	343,86	82,54	50,55	29,59	-23,11	-11,62	313,47	69,43
ELEKTRIM	121,16	56,55	-66,84	50,56	94,32	-101,52	-274,53	55,18
ORFE								
7BULLS	-83,44	-77,86	23,55	24,39	-32,38	-20,59	1026,69	83,33
MENNICA	56,64	39,55	546,46	61,04	-17,35	-7,38	29,58	15,02
SANOK	783,90	168,66	13,67	-0,28	-17,67	5,28	99,83	35,54
KOGENERA	35,54	114,29	35,94	29,98	94,83	39,34	1136,17	19,25
06MAGNA	15,25	3,03	53,49	21,39	53,18	6,99	1025,22	36,52
TUEUROPA	-29,78	-10,00	269,27	57,14	95,41	44,51	58,32	35,52
GRUPAONET								
EMAX	246,74	240,54	-9,60	-6,18	-13,00	-6,27	16,47	15,40
KROSNO	695,38	90,57	125,23	37,65	-88,61	-60,40	-219,89	-45,32
01NFI	10,87	1,00	101,01	38,79	-8135,29	-345,95	130,44	-48,00
04PRO	-10,22	7,00	42,94	39,55	508,82	0,56	108,83	35,27
ABG	698,49	208,00	-106,10	-154,55	2595,02	77,51	-25,70	-17,47
13FORTUNA	-0,88	-1,02	-32,81	-5,43	19,70	-119,05	128,64	-55,56
NETIA	-257,89	1335,42	1,16	15,67	105,99	29,75	-1114,67	-18,37
ELDORADO	299,30	108,33	45,13	25,65	-45,90	-31,86	358,95	64,64
LENTEX	71,08	52,08	85,35	11,52	-3584,34	-126,03	206,10	72,03
MOSTALWAR	50,94	24,47	-83,93	-60,27	-111,76	18,89	816,62	89,02
PROVIMROL	487,32	168,18	26,22	23,62	-72,17	40,35	400,11	34,01
14ZACH	21,55	25,00	5,82	-34,15	77,35	29,91	144,70	7,87
STALPROD	251,39	101,15	419,42	66,86	-32,82	-0,57	1264,60	85,55
BORYSZEW	4055,12	875,00	219,64	65,82	-22,32	-12,33	-77,39	-48,02
TRASINTUR	-38,84	-28,75	-108,99	-185,00	318,81	-17,65	423,68	61,36
RAFAKO	39,13	51,32	301,96	49,12	72,77	34,49	268,49	49,49
IMPEXMET	87,17	418,67	324,10	27,83	-362,13	9,87	342,36	59,29
MIESZKO	-1,40	-6,94	169,44	50,37	-24,52	-14,41	48,58	18,06
IRENA	139,38	19,12	-41,39	-3,85	-274,56	-36,84	169,35	22,97
KRUSZWICA	695,94	465,67	16,44	16,34	-42,99	-34,02	886,21	79,93
INDYKPOL	-8,26	2,99	955,37	66,01	-60,40	-8,56	261,80	43,67
JUTRZENKA	84,08	39,06	334,26	26,45	331,20	46,70	18,50	11,33
10FOKSAL	59,08	6,35	861,97	67,79	-118,36	-235,48	798,16	43,64
02NFI	31,76	27,42	63,75	43,17	605,63	2,11	199,53	54,49
05VICT	25,81	25,00	126,84	44,03	42,83	-59,52	-21,16	-250,00
FORTE	199,24	167,80	83,91	45,89	-0,13	10,70	-69,69	-19,34
APATOR	435,94	142,37	136,20	52,96	110,17	49,59	34,11	22,59
OPTIMUS	21,63	29,82	0,47	12,94	-39,67	-37,10	-0,19	-6,90
MOSTALEXP	87,07	-16,36	220,50	25,81	-186,10	6,06	283,91	48,84

Spółki	2003/2002		2004/2003		2005/2004		2006/2005	
	KI	WR	KI	WR	KI	WR	KI	WR
ELBUDOWA	111,22	23,08	4019,00	40,74	97,23	26,03	355,44	67,70
CSS	377,71	38,30	9,94	7,14	-22,54	-20,69	125,93	41,41
KRUK	-205,74	-54,35	120,26	38,24	845,45	41,38	767,50	74,45
POLIMEXMS	77,40	123,91	3391,68	83,47	35,28	34,42	208,33	59,02
UNIMIL	19,93	5,00	455,32	66,93	-87,28	-54,88	38,76	31,67
TALEX	1094,23	52,63	-30,54	-9,43	-130,60	-43,24	90,91	7,50
07NFI								
STRZELEC	180,98	21,62	-429,02	23,73	142,07	-43,90	369,46	50,60
ZREW	-257,29	3,03	1383,67	62,22	-40,84	21,74	616,81	62,90
PROSPER	90,78	212,12	-345,64	-30,38	43,09	-19,70	250,98	49,23
WAWEL	333,76	109,38	336,24	56,49	78,71	38,89	56,79	36,20
WILBO	25,78	43,75	-4,15	-9,52	-23,60	-35,48	93,00	51,56
ROPZYCE	41,12	116,13	9,02	16,25	27,38	30,43	107,70	26,28
BAUMA								
PROCHEM	80,68	17,24	1563,81	58,02	22,97	30,17	295,05	57,51
WISTIL	218,90	658,62	59,30	3,51	-69,95	-67,65	22,36	6,21
SPIN	-15,45	0,00	4029,53	90,49	-79,71	-64,16	-43,76	-9,49
RELPOL	486,09	111,11	34,05	19,72	-83,17	-54,35	693,51	47,73
MOSTALZAB	172,91	-52,00	84,84	29,41	5,18	45,16	306,06	92,31
BEDZIN	239,03	400,00	-13,96	-7,14	-76,98	-45,45	399,62	35,29
WANDALEX	335,48	13,04	212,31	52,73	-60,33	-57,14	323,09	57,32
PROJPRZEM	441,16	91,30	-43,53	-15,79	234,45	43,28	258,49	61,93
PERMEDIA	324,65	59,09	139,07	41,67	-19,07	-11,11	129,67	43,16
NOVITA	21,60	-9,52	69,41	36,67	-221,89	-36,36	400,62	77,32
INTERIA.PL	1107,20	157,14	39,37	18,18	101,82	49,62	263,97	70,69
KOPEX	166,84	390,48	-97,00	-21,18	2566,29	29,75	2024,74	80,39
ENERGOPN	52,11	65,00	408,38	75,00	47,01	29,79	221,95	67,13
STALPROFI	595,56	610,53	123,34	50,55	-67,47	-57,80	154,34	39,08
MOSTALPLC	13,06	10,53	44,85	43,24	11,81	-8,82	330,54	58,54
POLNORD	109,89	142,11	-332,05	-21,05	271,55	25,49	6881,28	92,72
INSTALKRK	17,04	44,44	75,13	38,10	-352,54	-7,69	655,24	79,69
PUE	111,67	83,33	1089,21	36,54	112,76	31,58	599,74	74,67
STALEXP	-38,05	1035,29	80,68	33,22	-65,83	-63,28	410,11	68,05
SUWARY	-101,72	0,00	11300,00	20,00	92,86	13,04	1356,71	72,62
KOMPAP	-27,37	-37,50	40,89	-25,00	81,38	11,11	479,73	40,00
MNI	105,36	140,00	539,21	48,57	337,18	55,97	-66,75	-18,66
MUZA	33,42	13,33	-59,57	-13,33	-28,91	-36,36	61,35	42,11
HUTMEN	38,99	173,33	108,92	72,85	-2211,98	11,18	49,91	30,89
MCI	214,85	178,57	198,47	54,12	13,42	16,67	242,63	66,88
HYDROBUD	134,09	121,43	286,24	38,00	-75,83	-66,67	6550,66	92,48
KABLE	110,83	230,77	621,89	57,43	-66,93	-71,19	736,27	70,79
POLLENAE	121,47	107,69	610,88	34,15	-40,82	-51,85	124,57	46,00
GETIN	267350,00	850,00	1031,15	88,51	277,33	70,53	201,14	58,68
PONARFEH	54,07	25,00	139,24	31,82	-274,48	-37,50	2477,22	86,89
EFEKT	33,01	18,18	52,09	45,83	-45,90	-9,09	224,82	58,49

Spółki	2003/2002		2004/2003		2005/2004		2006/2005	
	KI	WR	KI	WR	KI	WR	KI	WR
PAGED	124,53	709,09	399,59	50,56	-49,66	-10,43	155,36	31,80
HYDROTOR	40,81	60,00	201,23	65,96	1,65	17,54	351,06	49,11
ALMA	86,71	240,00	853,07	67,31	-61,61	-4,00	2735,85	75,06
TIM	706,44	230,00	499,72	77,70	36,38	28,85	149,39	57,64
VISTULA	67,75	150,00	862,29	83,44	17,85	18,38	317,71	73,91
MACROSOFT	10650,00	80,00	303,37	60,87	-19,80	-12,20		
ELZAB	50,42	77,78	-13,55	23,81	58,31	27,59		
PEPEES	70,09	388,89	29,81	18,52	-2,60	48,57	160,46	17,32
ALPRAS	185,86	22,22	157,32	68,57	-15,17	36,36		
PPWK	196,50	37,50	-28,40	38,89	60,71	33,33	113,33	60,29
ENERGOPLD	33,40	100,00	34,60	30,43	13,10	34,29	1334,55	81,28
MILMET	38,64	225,00	46,78	39,53	-17,34	0,00		
SWARZEDZ	1110,14	85,71	10,38	43,48	47,98	61,02	-82,42	-9,26
REMAK	58,91	185,71	74,19	33,33	544,53	33,33	159,47	28,57
HOGA.PL	279,17	85,71	-10,77	-18,18	63,55	35,29	71,61	34,62
LUBAWA	87,10	250,00	612,30	38,24	757,41	69,37	64,96	38,67
CENSTALGD	8,90	116,67	22,03	13,33	42,33	6,25	800,55	82,02
FERRUM	59,03	366,67	279,37	69,57	-80,18	2,13	3937,27	78,44
ODLEWNIE	1298,48	166,67	160,94	51,52	48,06	48,44	177,26	47,97
NAFTA	38,08	120,00	49,39	35,29	-21,77	-13,33	2735,54	90,85
WOLCZANKA	66,47	160,00	315,84	78,69	-28,19	-3,39		
ELEKTROEX	368,05	20,00	98,01	40,00	-38,75	52,38	178,08	40,00
IGROUP	130,55	120,00	12,91	-10,00	148,64	37,50	395,01	76,12
MASTERS	49,05	20,00	76,17	-20,00	47,06	-25,00	9470,37	87,10
GANT	-12,00	0,00	27,81	-66,67	2260,42	95,52	518,11	84,09
EKODROB	266,19	340,00	128,44	60,00	-6,11	-7,84	4,12	0,00
FASING	20,43	180,00	31,49	41,67	-31,80	-26,32	90,73	56,82
ZEG	13,23	100,00	13,21	27,27	-7,23	0,00	160,55	73,17
SKOTAN	114,08	325,00	144,81	43,33	2042,55	86,11	-135,34	-390,91
ATLANTIS	46,36	100,00	179,96	33,33	-43,54	-20,00	634,08	52,38
ALCHEMIA	6225,81	400,00	190,63	65,52	2905,87	96,61	113,99	54,59
SIMPLE	70,45	25,00	158,14	16,67	1240,00	50,00	52,24	25,00
SANWIL	55,76	200,00	477,85	73,33	124,44	44,44	-1,34	1,22
INSTAL	45,18	66,67	97,12	16,67	3303,57	50,00	226,76	62,50
PEMUG	883,94	100,00	5,92	50,00	-33,93	20,00	175,40	77,94
ELMONTWAR	39,55	200,00	41,67	-28,57	198,92	50,00	814,66	75,86
ENERGOPOL	26,53	133,33	23,35	0,00	43,05	53,33	1696,06	88,55
BEST	351,98	300,00	67,39	70,00	69,17	43,66	145,22	56,97
LZPS	154,01	566,67	390,48	45,95	-72,87	-94,74	332,00	50,00
ARKSTEEL	149,62	66,67	215,87	64,29	46,46	30,00	38,82	23,08
ENAP	9,09	50,00	889,29	50,00	121,54	57,14		
PROCHNIK	347,09	200,00	94,78	57,14	231,98	80,82	-19,31	6,41
TUP	267,91	100,00	359,74	82,61	197,26	76,53	-27,46	-11,36
ELKOP	34,73	0,00	142,82	33,33	30,64	-50,00	481,86	81,82



Spółki	2003/2002		2004/2003		2005/2004		2006/2005	
	KI	WR	KI	WR	KI	WR	KI	WR
POLNA	61,12	50,00	131,44	66,67	-130,63	-28,57	4317,65	69,57
AMPLI	36,88	200,00	313,53	76,92	-15,46	0,00	333,27	65,79
BUDOPOL	113,89	100,00	203,20	33,33	424,54	83,33	411,52	82,52
FON	70,68	300,00	55,45	73,33	1674,44	-7,14	63,87	53,33
BEEFSAN	315,13	100,00	264,45	85,71	-32,15	-16,67	2438,07	92,81
IBSYSTEM	108,86	1400,00	-24,55	31,82	6,33	-22,22	-20,33	21,74
BYTOM	47,66	200,00	39,56	70,00	2,61	50,00	62,64	51,22
LDASA	11,63		21,60	100,00	17,91	0,00	3,26	50,00

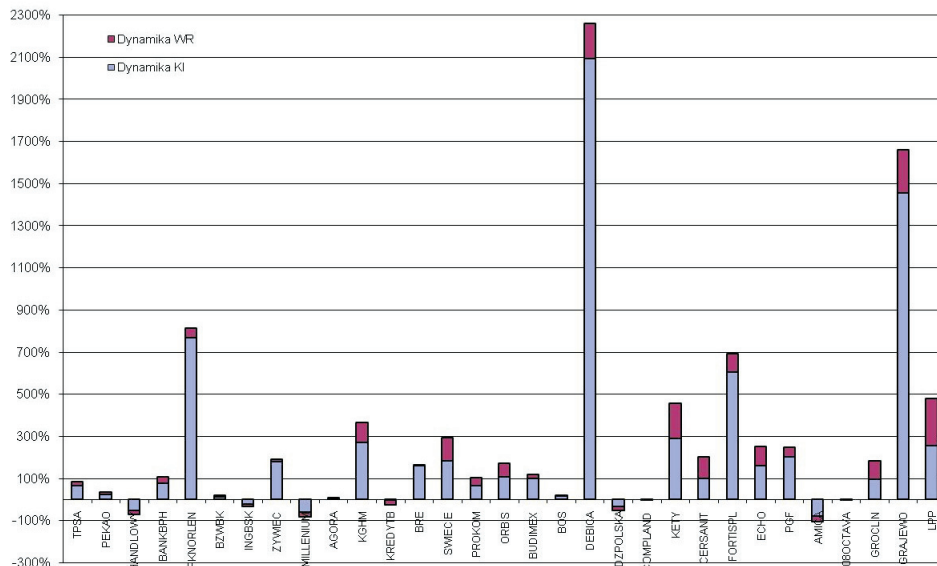
Źródło: opracowanie własne na podstawie rocznych biuletynów GPW – Spółki krajowe według kapitalizacji za lata 2002, 2003, 2004, 2005 i 2006, [http://www.gpw.pl/gpw.asp?cel=informacje\\_gieldowe&k=18&i=/statystyki/roczne&sky=1](http://www.gpw.pl/gpw.asp?cel=informacje_gieldowe&k=18&i=/statystyki/roczne&sky=1).

Na podstawie dokonanych pomiarów można stwierdzić, że:

- w większości badanych spółek dynamika zmiany wartości *KI* wywierała wpływ na dynamikę zmiany *WR*;
- kierunek zmian dynamiki *KI* i dynamiki *WR* był w większości spółek zbieżny, tzn. w przypadku wzrostu *KI* następował wzrost *WR* spółki, a w przypadku obniżenia się wartości *KI* następował jednoczesny spadek jej wartości rynkowej;
- w większości badanych spółek poziom dynamiki zmian *KI* nie pokrywał się z poziomem dynamiki zmian *WR*;
- siła wpływu dynamiki zmian *KI* na dynamikę zmian *WR* była bardzo zróżnicowana dla badanych spółek;
- w ramach jednej branży różnice siły wpływu dynamiki zmian *KI* na dynamikę zmian *WR* były niewielkie; przykładem może być branża bankowa.

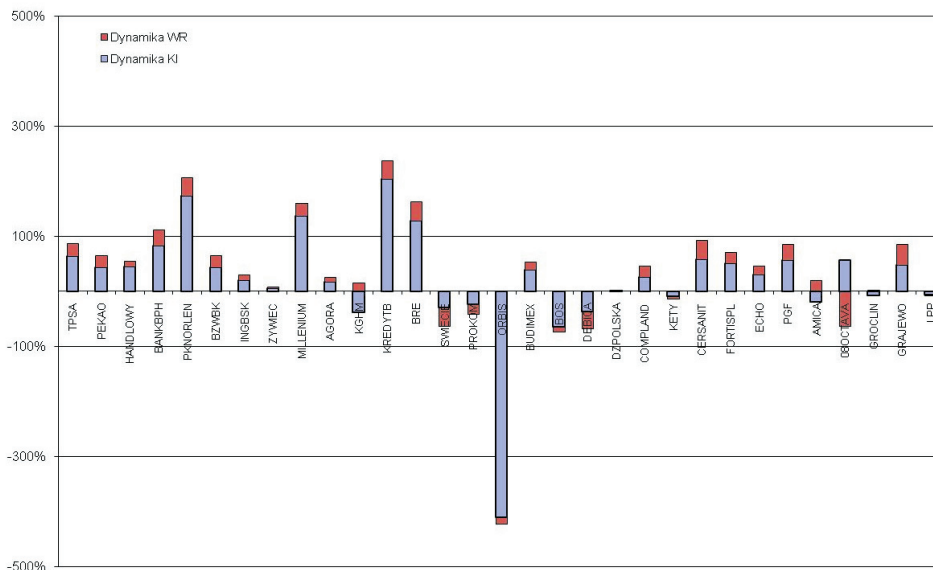
Zaobserwowane powyżej prawidłowości znalazły potwierdzenie w ok. 90% badanych spółek, co pozwoliło wysunąć tezę, że istnieje zależność między poziomem kapitału intelektualnego a wartością rynkową podmiotów, będącą miarą konkurencyjności wynikowej firmy. Jednakże zależność ta nie jest wprost proporcjonalna. W przypadku spółek, w których nie odnotowano takiej zależności (było ich ok. 10%), przyczyną takiego stanu rzeczy był silny wpływ specyficznych zdarzeń branżowych i/lub zjawisk zachodzących w makrootoczeniu (patrz zastrzeżenia wobec sposobu wyliczania *KI* opisane wcześniej).

Porównanie dynamiki zmiany *KI* i dynamiki zmiany *WR* zostało w sposób graficzny przedstawione na przykładzie 30 wybranych spółek. Za kryterium doboru podmiotów do prezentacji posłużyła wartość rynkowa poszczególnych spółek w roku 2002. Cztery kolejne rysunki (rys. 27–30) zawierają oba wskaźniki (dynamikę zmian *KI* i dynamikę zmian *WR*) dla 30 spółek o największej wartości rynkowej, odpowiednio dla lat: 2003/2002, 2004/2003, 2005/2004, 2006/2005.



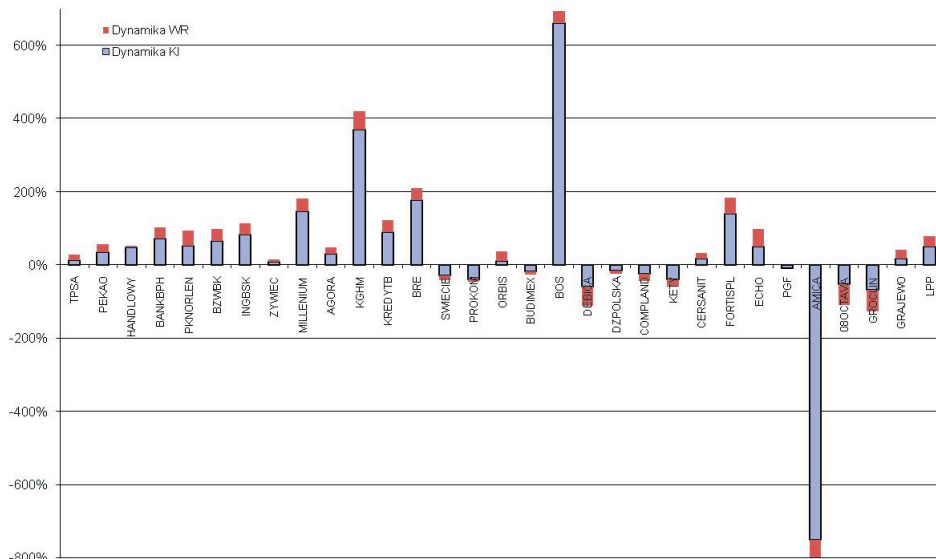
**Rysunek 27. Porównanie dynamiki zmiany KI i dynamiki zmiany WR w wybranych spółkach dla roku 2003 (w %)**

Źródło: opracowanie własne.



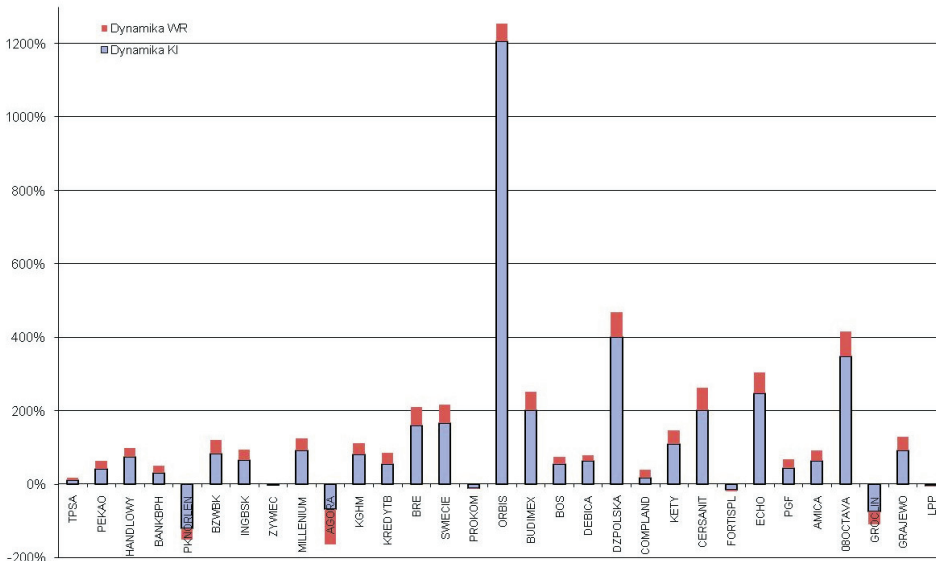
**Rysunek 28. Porównanie dynamiki zmiany KI i dynamiki zmiany WR w wybranych spółkach dla roku 2004 (w %)**

Źródło: opracowanie własne.



**Rysunek 29. Porównanie dynamiki zmiany KI i dynamiki zmiany WR w wybranych spółkach dla roku 2005 (w %)**

Źródło: opracowanie własne.



**Rysunek 30. Porównanie dynamiki zmiany KI i dynamiki zmiany WR w wybranych spółkach dla roku 2006 (w %)**

Źródło: opracowanie własne.

Zaobserwowany w większości badanych spółek związek między poziomem kapitału intelektualnego a wartością rynkową podmiotów (będącą miarą konkurencyjności wynikowej firmy) pozwolił potwierdzić tezę o istnieniu wpływu poziomu kapitału intelektualnego danego podmiotu na jego konkurencyjność, rozumianą w sposób procesowy.

Dotychczasowe wyniki badań (dotyczące poziomu i dynamiki zmiany *KI* oraz jej wpływu na konkurencyjność wynikową podmiotu), poza wcześniej wymienionymi wadami, opierały się na miarach ilościowych, przez co nie dostarczyły wiedzy na temat struktury kapitału intelektualnego badanych spółek. W kolejnych dwóch podrozdziałach zaprezentowany zostanie autorski model pomiaru kapitału intelektualnego, nastawiony na identyfikację poszczególnych składników kapitału intelektualnego tworzących profil *KI* podmiotu, oraz weryfikacja jego przydatności do pomiaru i identyfikacji kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, na podstawie danych o wybranych spółkach z branży bankowej.

### 3. Model pomiaru kapitału intelektualnego

#### A. Sopińskiej i P. Wachowiaka

Pomiar kapitału intelektualnego zaproponowany przez A. Sopińską i P. Wachowiaka obejmuje dwa elementy:

- podstawowy model pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstw<sup>332</sup>,
- uzupełnienie w postaci dodatkowych kryteriów kapitału intelektualnego charakterystycznych dla danego sektora działalności przedsiębiorstwa<sup>333</sup>.

W ramach podstawowego modelu pomiaru kapitału intelektualnego wyodrębniono 45 kryteriów (po 15 na każdą z form kapitału intelektualnego), które zdaniem ekspertów najlepiej charakteryzują ten rodzaj aktywów przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia ich wyodrębnienia był podział kapitału intelektualnego na następujące składniki:

- kapitał ludzki, który składa się z kompetencji, relacji i wartości,
- kapitał organizacyjny, który oprócz kapitału procesowego i innowacyjności zawiera także kulturę organizacyjną,
- kapitał rynkowy, który obejmuje bazy klientów, relacje z klientami oraz potencjał klientów.

Przy tworzeniu listy kryteriów charakteryzujących każdą z form kapitału intelektualnego autorzy przyjęli następujące założenia:

- kryteria mogą mieć charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy;
- kryteria muszą mieć charakter uniwersalny, dzięki czemu mogą być wykorzystane do pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa działającego w każdym sektorze;
- kryteria muszą być poddane operacjonalizacji;
- kryteria powinny być co pewien czas weryfikowane.

<sup>332</sup> A. Sopińska, P. Wachowiak, *Podstawowy model pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, w: *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, SGH, Warszawa 2005, s. 61–89.

<sup>333</sup> A. Sopińska, P. Wachowiak, *Dodatkowe kryteria pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstw w wybranych sektorach*, w: *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, op.cit., s. 89–109.

Poszczególnym kryteriom nadano wagi od 1 do 3 (dla każdej formy kapitału intelektualnego pięć kryteriów otrzymało wagę 3, pięć kryteriów wagę 2 i pięć kryteriów wagę 1). W celu zmniejszenia subiektywizmu oceny dokonano operacjonalizacji poszczególnych kryteriów, przyjmując, że skala nadawanej oceny wynosi od 1 do 3 punktów<sup>334</sup>. Zestawienie kryteriów pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa w modelu podstawowym wraz z przyznanymi im wagami prezentuje tabela 37.

**Tabela 37. Lista kryteriów pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa w modelu podstawowym A. Sopińskiej i P. Wachowiaka wraz z przyznanymi im wagami**

Lp.	Kryterium	Sposób oceny	Waga
1	Czas poświęcony na szkolenie jednego pracownika (z podziałem na kierownictwo szczebla wyższego, średniego oraz pracowników)	liczba dni roboczych szkoleniowych przypadających na jednego pracownika w ciągu roku	3
2	Środki finansowe przeznaczone na podnoszenie kwalifikacji pracowników (z podziałem na kierownictwo szczebla wyższego, średniego oraz pracowników)	udział środków finansowych przeznaczonych na podnoszenie kwalifikacji pracownika w wielkości jego wynagrodzenia za miesiąc pracy	1
3	Udział pracowników z wyższym wykształceniem w strukturze zatrudnienia pracowników (z podziałem na kierownictwo szczebla wyższego, średniego oraz pracowników)	odsetek pracowników posiadających wyższe wykształcenie w ogólnej liczbie pracowników	3
4	Przeciętna długość zatrudnienia pracowników w przedsiębiorstwie (z podziałem na kierownictwo szczebla wyższego, średniego oraz pracowników)	przeciętna długość zatrudnienia pracowników w przedsiębiorstwie w latach	1
5	Średnia wieku pracowników zajmujących stanowiska kierownicze (z podziałem na kierownictwo szczebla wyższego, średniego oraz pracowników)	średnia wieku pracowników zajmujących stanowiska kierownicze	2
6	Fluktuacja roczna wśród pracowników z wyższym wykształceniem	fluktuacja pracowników z wyższym wykształceniem	3
7	Zasięg systemu mentoringu (z podziałem na kierownictwo szczebla wyższego, średniego oraz pracowników)	odsetek pracowników objętych mentoringiem	3
8	Inicjatywy zgłaszane przez pracowników	liczba zgłoszonych w ciągu roku inicjatyw przypadających na pracownika	2
9	Odsetek realizacji zgłoszonych inicjatyw	odsetek realizowanych, spośród zgłoszonych w ciągu roku, inicjatyw przypadających na pracownika	1
10	Poziom znajomości strategii rozwoju przedsiębiorstwa przez pracowników	odsetek pracowników, którzy znają strategię rozwoju przedsiębiorstwa	2

<sup>334</sup> Pełną operacjonalizację każdego z 45 kryteriów przedstawiono w: A. Sopińska, P. Wachowiak, *Podstawowy model pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, op.cit., s. 63–78.

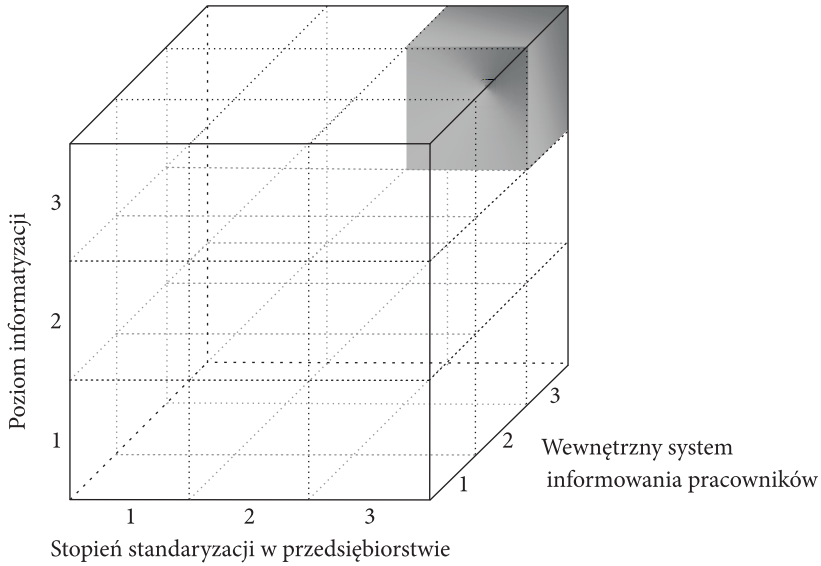
Lp.	Kryterium	Sposób oceny	Waga
11	Doświadczenie kierownicze	średnia liczba stanowisk kierowniczych na różnych szczeblach zarządzania zajmowanych przez dotychczasowych kierowników	2
12	Umiejętność pracy z komputerem wśród pracowników	odsetek pracowników, którzy ukończyli co najmniej jeden kurs komputerowy, w ogólnej liczbie pracowników	2
13	Znajomość języków obcych (z podziałem na kierownictwo szczebla wyższego, średniego oraz pracowników)	odsetek pracowników, którzy deklarują biegłą znajomość co najmniej jednego języka obcego w mowie i piśmie	1
14	Źródła informacji wewnętrznej	sposób pozyskiwania wewnętrznych informacji w przedsiębiorstwie	3
15	Poziom wykształcenia ekonomicznego kadry kierowniczej najwyższego szczebla	odsetek kierowników, którzy ukończyli studia ekonomiczne, w ogólnej liczbie kierowników najwyższego szczebla	1
16	Istnienie jasno sformułowanej strategii rozwoju przedsiębiorstwa	sposób sformułowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa	2
17	Poziom informatyzacji	poziom rozwoju systemów informatycznych w przedsiębiorstwie	3
18	Poziom rozwoju systemów jakościowych w przedsiębiorstwie	istnienie i poziom rozwoju systemów jakości	3
19	Patenty i prawa autorskie	liczba patentów i praw autorskich zarejestrowana w ciągu 3 lat	1
20	Elastyczność struktury organizacyjnej	typ struktury organizacyjnej	2
21	Stopień standaryzacji w przedsiębiorstwie	odsetek obszarów działania przedsiębiorstwa, w których istnieją standardy	3
22	Poziom rozwoju baz danych	istnienie i sposób zasilania baz danych	2
23	Charakter współpracy w zakresie doradztwa	charakter współpracy w zakresie doradztwa	2
24	Poziom nakładów na badania i rozwój	udział środków finansowych przeznaczonych na badania i rozwój w wydatkach przedsiębiorstwa	3
25	Poziom rozwoju infrastruktury informatycznej	udział środków finansowych przeznaczonych na informatyzację w wydatkach przedsiębiorstwa	1
26	System premiowania pracowników	rodzaj premii stosowanych w przedsiębiorstwie	1
27	Istnienie w przedsiębiorstwie kadry rezerwowej	odsetek stanowisk kierowniczych, dla których tworzona jest kadra kierownicza	1
28	Profil kultury organizacyjnej	profil kultury	1
29	Poziom rozwoju wewnętrznego systemu informowania pracowników	sposób informowania pracowników	3
30	Poziom rozwoju systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie	zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie	2

Lp.	Kryterium	Sposób oceny	Waga
31	Lojalność klientów	odsetek klientów, którzy w ciągu ostatnich 3 lat dokonali ponownego zakupu	2
32	Dostępność dla klientów	liczba godzin w ciągu doby, w których klient ma możliwość skontaktowania się z przedstawicielem przedsiębiorstwa	1
33	Forma kontaktu z klientem	ilość dostępnych form kontaktu z klientem	1
34	Pozyskiwanie nowych klientów	odsetek nowych klientów w ciągu roku	2
35	Poziom utraty klientów	odsetek utraconych klientów w ciągu roku	1
36	Dynamika rozwoju	stopa wzrostu udziału rynkowego przedsiębiorstwa	2
37	Znajomość marki	zasięg znajomości marki	3
38	Istnienie baz klientów	bazy klientów	3
39	Charakter współpracy z klientami	forma współpracy z klientami	2
40	Charakter współpracy z konkurentami	forma współpracy z konkurentami	1
41	Charakter powiązań przedsiębiorstwa z klientami	forma powiązań z klientami	1
42	Poziom zadowolenia klientów	udział wartości reklamowanych produktów w ogólnej wartości sprzedaży	3
43	Wielkość posiadanych klientów	pozycja konkurencyjna głównego klienta	2
44	Liczba nowych produktów	udział produktów nowo wprowadzonych na rynek w ciągu ostatnich 3 lat	3
45	Opieka nad stałymi klientami	rodzaj kontaktów ze stałymi klientami	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Sopińska, P. Wachowiak, *Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa – model pomiaru*, w: *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona (wybrane problemy teorii i praktyki)*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2003, s. 101–130.

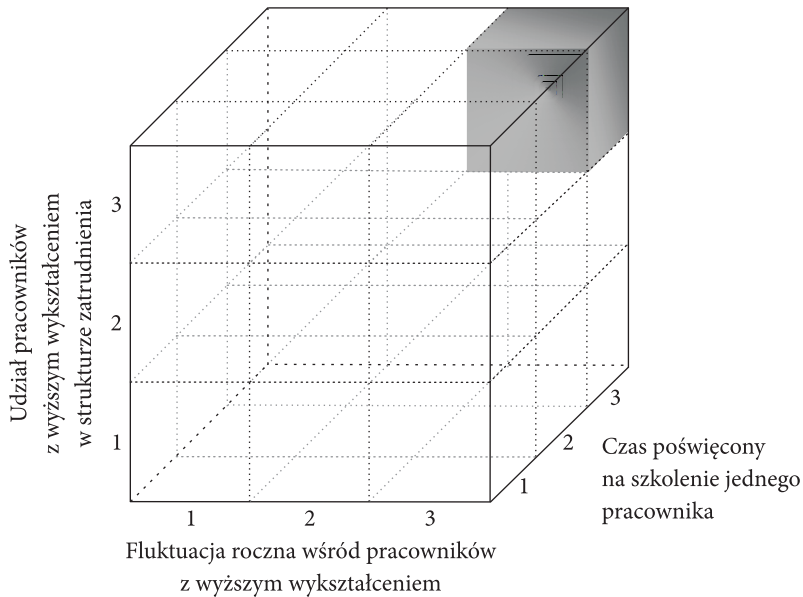
Zdaniem twórców modelu poziom posiadanego kapitału intelektualnego decyduje o możliwościach rozwojowych przedsiębiorstwa. Wyodrębnienie kryteriów o najwyższej wadze i zestawienie ich w postaci macierzy pozwala określić możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa. Efektem zestawień jest dziewięć macierzy: trzy dotyczące obszarów kapitału ludzkiego i organizacyjnego, kolejne trzy – kapitału organizacyjnego i rynkowego, oraz trzy ostatnie – kapitału ludzkiego i rynkowego. Dobór zmiennych do macierzy odbywa się według zasady braku wzajemnej korelacji między nimi. Na podstawie powstałych macierzy autorzy proponują utworzenie zestawień trójwymiarowych w postaci tzw. kostek kapitału intelektualnego w trzech obszarach: kapitału ludzkiego, kapitału organizacyjnego oraz kapitału rynkowego<sup>335</sup>.

<sup>335</sup> A. Sopińska, P. Wachowiak, *Podstawowy model pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, op.cit., s. 86–87.



**Rysunek 31. Kostka kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa w obszarze kapitału organizacyjnego**

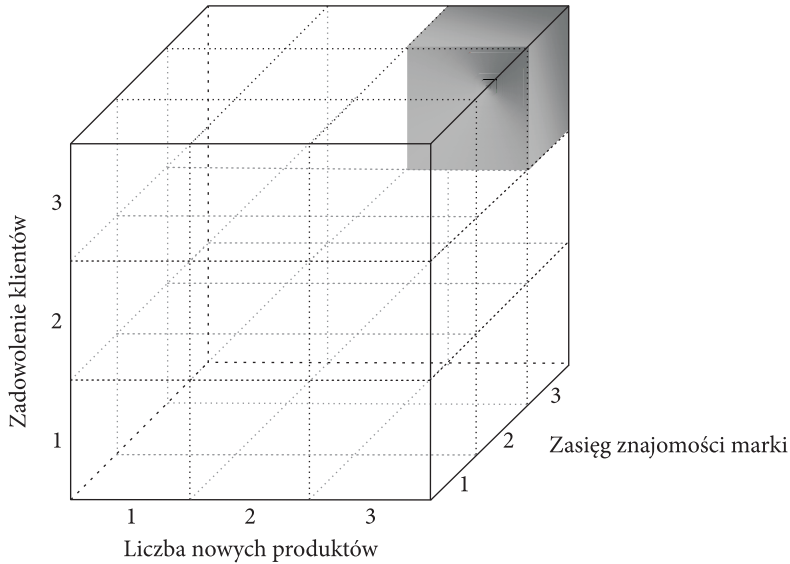
Źródło: Sopińska, P. Wachowiak, *Podstawowy model pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, w: *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, SGH, Warszawa 2005, s. 86–87.



**Rysunek 32. Kostka kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa w obszarze kapitału ludzkiego**

Źródło: ibidem, s. 86–87.





**Rysunek 33. Kostka kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa w obszarze rynkowym**

Źródło: ibidem, s. 86–87.

Analiza macierzy pozwala sformułować stwierdzenie, że elementami kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, które warunkują jego rozwój, są następujące składowe:

- wiedza aktualizowana i utrwalana,
- efektywna komunikacja,
- innowacyjność,
- pełna i dostępna wiedza o klientach,
- efektywne wdrażanie badań,
- wysoka jakość produktów,
- rozwojowy portfel produktów,
- trwałe personalne związki klientami,
- zaangażowani i efektywni pracownicy.

Zgodnie z modelem podstawowym pomiaru kapitału intelektualnego, przedsiębiorstwo można uznać za podmiot o wysokim kapitale intelektualnym, jeśli spełnia równocześnie trzy warunki wynikające z zestawienia trzech kryteriów o największej wadze w obszarze kapitału ludzkiego, trzech kryteriów o największej wadze w obszarze kapitału organizacyjnego i trzech kryteriów o największej wadze w obszarze kapitału rynkowego. W obszarze kapitału ludzkiego są to następujące kryteria: czas poświęcony na jednego pracownika, udział pracowników z wyższym wykształceniem w strukturze zatrudnienia oraz poziom fluktuacji rocznej wśród pracowników z wyższym wykształceniem. W obszarze kapitału organizacyjnego są to: poziom informatyzacji, stopień standaryzacji w przedsiębiorstwie oraz wewnętrzny system informowania pracowników.

W obszarze kapitału rynkowego są to: zadowolenie klientów, zasięg znajomości marki oraz liczba nowych produktów wprowadzonych na rynek w ciągu trzech lat.

Procedura pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa w ramach modelu podstawowego jest następująca:

1. Dokonanie wyceny składowych kapitału intelektualnego w badanym przedsiębiorstwie w trzech obszarach: ludzkim, organizacyjnym i rynkowym, za pomocą techniki oceny punktowej ważonej<sup>336</sup>.

**Tabela 38. Punktowa wycena składowych kapitału intelektualnego**

Lp.	Kryterium	Waga	Ocena (1–3 pkt)	Ocena ważona
1				
...				
...				
45				
Suma punktów		90	×	

Maksymalna liczba punktów wynosi 270.

Źródło: opracowanie własne.

2. Dokonanie łącznej wyceny procentowej poziomu kapitału intelektualnego poprzez odniesienie uzyskanej sumy ocen ważonych do oceny maksymalnej (wynoszącej 270 pkt).
3. Wyrysowanie profilu kapitału intelektualnego badanego przedsiębiorstwa za pomocą techniki profili ocen<sup>337</sup>.

<sup>336</sup> Technika oceny punktowej ważonej jest to technika oceny złożonej, wykorzystująca ocenę punktową. W pierwszym etapie należy określić listę kryteriów, które będą stanowiły ocenę rozwiązań danego problemu, oraz ustalić ich wagi w sposób szacunkowy lub za pomocą specjalnych technik, np. metody eksperckiej. Następnie należy określić skalę oceny, ustalając zakres punktów przyporządkowanych w trakcie oceny, które może uzyskać każde rozwiązanie za stopień spełnienia danego kryterium. Najczęściej skala oceny to od 1 do 5 punktów lub od 1 do 3 punktów. Kolejnym etapem jest dokonanie oceny, w jakim stopniu każde rozwiązanie spełnia kryteria oceny, oraz obliczenie ocen punktowych ważonych dla poszczególnych kryteriów poprzez pomnożenie wag kryterium przez liczbę punktów przypisanych dla danego rozwiązania. Ostatnim etapem jest formułowanie oceny syntetycznej w postaci sumy ocen punktowych.

<sup>337</sup> Profile oceny są techniką oceny polegającą na dokonaniu ocen cząstkowych na podstawie przyjętego zestawu kryteriów i graficznym ich przedstawieniu na specjalnym wykresie w postaci linii prostej łamanej łączącej punkty określające wartość ocen cząstkowych. Wykres ma postać tabeli, której wiersze odpowiadają kryteriom oceny, a kolumny klasom oceny. Wyniki oceny zaznaczane są w postaci punktów w określonych polach tabeli, a następnie łączone są liniami prostymi tworzącymi linię prostą łamaną, nazywaną profilem oceny, przedstawiającą w sposób graficzny wyniki oceny. Kształt profilu oceny i jego położenie w tabeli pozwalają na szybką identyfikację wartości ocenianego rozwiązania jako całości i w odniesieniu do poszczególnych kryteriów. Umieszczenie na formularzu profili ocen kilku rozwiązań pozwala na szybkie ich porównanie.

**Tabela 39. Profil kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa**

Lp.	Kryterium	Waga (1–3)	Ocena		
			1	2	3
1			x		
...				x	
...			x		
...				x	
45					x

Źródło: opracowanie własne.

4. Naniesienie uzyskanych wyników pomiaru kapitału intelektualnego na macierze i kostki kapitału intelektualnego, utworzone z kryteriów o najwyższej wadze.
5. Dokonanie interpretacji wyników.

Analizując profile kapitału intelektualnego przedsiębiorstw z różnych sektorów za pomocą podstawowego modelu pomiaru kapitału intelektualnego, autorzy zauważyli wyraźny wpływ uwarunkowań sektorowych na poziom kapitału. Stąd zalecenie, by model podstawowy pomiaru kapitału intelektualnego poszerzyć o dodatkowe kryteria wynikające z uwarunkowań sektorowych<sup>338</sup>. W tym celu zaproponowano następującą procedurę wyodrębniana kryteriów sektorowych:

- należy dokonać opisu danego sektora (np. za pomocą analizy „pięciu sił” M.E. Portera);
- następnie ocenić atrakcyjność danego sektora za pomocą metody ilościowej (np. punktowej oceny atrakcyjności sektora);
- na podstawie punktowej atrakcyjności sektora należy wyodrębnić dziesięć kluczowych czynników sukcesu (KCS);
- z listy dziesięciu KCS należy wybrać pięć, które w decydujący sposób wpływają na możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa w danym sektorze; czynniki te stanowią dodatkowe kryteria pomiaru kapitału intelektualnego;
- wyselekcjonowane kryteria należy zoperacjonalizować, przyjmując, że stopień spełnienia ich wynosi od 1 do 3 pkt, a waga 3;
- zbudować macierze rozwojowe przedsiębiorstwa działającego w danym sektorze; jedna zmienna w macierzy to dodatkowe kryterium sektorowe, natomiast druga to kryterium z modelu podstawowego dotyczące każdego z trzech obszarów kapitału intelektualnego (ludzkiego, organizacyjnego i rynkowego); dobór zmiennych sek-

<sup>338</sup> A. Sopińska, P. Wachowiak, *Pomiar kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie a uwarunkowania sektorowe. Metodyka pomiaru*, w: *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2004, s. 279–297.; A. Sopińska, P. Wachowiak, *Dodatkowe kryteria pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstw w wybranych sektorach*, op.cit., s. 89–109.

torowych odbywa się według zasady braku wzajemnej korelacji między zmiennymi; w ten sposób otrzymuje się trzy macierze kapitału intelektualnego dla danego sektora;

- zbudować kostkę kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa dla danego sektora, wykorzystując trzy kryteria najbardziej charakterystyczne dla danego sektora.

Zaprezentowany model pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa (obejmujący model podstawowy oraz dodatkowe kryteria sektorowe) można uznać za narzędzie o charakterze jakościowym, wyrażone w miernikach niepieniężnych. Jest to typowy przykład metody nastawionej na opis wartości poszczególnych składników kapitału intelektualnego, która nie uwzględnia kryterium oceny wartości, lecz wykorzystuje skalę liczbową, odnoszącą się do obserwowanego zjawiska. Pod względem stosowanej metodologii model ten należy do grupy metod kart punktowych, opisanych w punkcie 1.4 rozdziału III. Jest to konsekwencja jakościowego charakteru części kryteriów pomiaru kapitału intelektualnego.

Głównym mankamentem przedstawionego modelu jest jego pracochłonność i wymóg silnego wsparcia ze strony zarządu firmy i zewnętrznych konsultantów. Natomiast zaletą jest szczegółowość diagnozy stanu poszczególnych składników kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa dzięki dokonanej operacjonalizacji każdego z kryteriów, co gwarantuje zachowanie obiektywizmu. Uzupełnienie analizy kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa o dodatkowe kryteria sektorowe daje możliwość porównania profili wielu podmiotów w ramach danego sektora. Mimo że opisany model nie jest doskonały, może stanowić pewien wkład do powstania uniwersalnego modelu kapitału intelektualnego.

Weryfikację przydatności zaprezentowanego modelu do pomiaru i identyfikacji składowych kapitału intelektualnego w wybranych spółkach z branży bankowej zawiera kolejny podrozdział pracy.

#### **4. Weryfikacja modelu pomiaru kapitału intelektualnego na podstawie danych o wybranych spółkach z branży bankowej**

Prowadzone badania miały na celu zweryfikowanie przydatności zaprezentowanego modelu do identyfikacji składowych kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa i tworzenia tzw. profilu kapitału intelektualnego danej firmy i branży oraz zaproponowanie ewentualnych korekt w tym modelu. W tym celu należało:

- dokonać analizy składowych kapitału intelektualnego podmiotów z wybranej branży i sprawdzić, czy profil kapitału intelektualnego danego podmiotu jest jedynie wynikiem uwarunkowań branżowych, czy także konsekwencją działania samej firmy

(badania powinny obejmować podmioty z jednej branży i w tym samym przedziale czasowym);

- na podstawie przeprowadzonej analizy stworzyć ogólny profil kapitału intelektualnego danej branży;
- wyciągnąć wnioski o charakterze metodologicznym na temat przydatności zastosowanego modelu do identyfikacji składowych kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa i pomiaru jego wartości.

Do badań wybrano 10 spółek z branży bankowej, tj. wszystkie, które w latach 2002–2006 były notowane w sposób ciągły na GPW w Warszawie. Dobór branży był nieprzypadkowy. Wśród wszystkich analizowanych spółek, notowanych w tym okresie na GPW w Warszawie, to właśnie spółki z branży bankowej charakteryzowały się najwyższym wskaźnikiem *KI*.

Ze względu na fakt, iż analizowane podmioty pochodziły z tej samej branży, wystarczyło zastosować podstawowy model pomiaru kapitału intelektualnego. Uzupełnienie go o część sektorową jest bowiem konieczne jedynie w przypadku, gdy chcemy porównać potencjał kapitału intelektualnego podmiotów pochodzących z różnych branż czy sektorów.

Diagnoza kapitału intelektualnego prowadzona była pod koniec 2006 r. i obejmowała następujące etapy:

1. Etap pierwszy badań polegał na wycenie 45 składowych kapitału intelektualnego w każdej z 10 spółek w zakresie kapitału ludzkiego, organizacyjnego i rynkowego, po 15 kryteriów dla każdego z wymienionych obszarów.
2. Etap drugi to dokonanie łącznej punktowej wyceny poziomu kapitału intelektualnego każdej z badanych 10 spółek za pomocą techniki oceny punktowej ważonej oraz odniesienie uzyskanych wyników do oceny maksymalnej, wynoszącej 270 pkt. W ten sposób uzyskano procentową wycenę kapitału intelektualnego dla każdej ze spółek.
3. Etap trzeci badań polegał na stworzeniu ogólnego profilu kapitału intelektualnego branży bankowej jako wypadkowej profili każdej z 10 badanych spółek.

Wiedzę na temat poszczególnych kryteriów pomiaru kapitału intelektualnego czerpano z wielu źródeł. Były to: informacje zamieszczane na stronach internetowych poszczególnych banków, różne opracowania i zestawienia przygotowywane przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie, informacje zamieszczane w czasopiśmie branżowych, a także informacje uzyskane w wyniku wywiadów przeprowadzonych z pracownikami spółek.

Punktową wycenę 45 składników kapitału intelektualnego (*KI*) dla poszczególnych badanych podmiotów prezentuje tabela 40. Kryteria od 1 do 15 dotyczą obszaru ludzkiego kapitału intelektualnego, kryteria od 16 do 30 dotyczą obszaru organizacyjnego, a kryteria od 31 do 45 dotyczą obszaru rynkowego kapitału intelektualnego.



Lp.	Kryterium	Waga	Ocena dla danej spółki (pkt)									
			1 PKO	2 Hand	3 BPH	4 Zach	5 ING	6 Mill	7 Kred	8 BRE	9 BOS	10 Getin
26	System premiowania pracowników	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
27	Istnienie w przedsiębiorstwie kadry rezerwowej	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2
28	Profil kultury organizacyjnej	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
29	Poziom rozwoju wewnętrznego systemu informowania pracowników	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3
30	Poziom rozwoju systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2
	Ocena ważona składników kapitału organizacyjnego	×	81	56	80	78	64	69	66	78	56	81
31	Lojalność klientów	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3
32	Dostępność dla klientów	1	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3
33	Forma kontaktu z klientami	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	Pozyskiwanie nowych klientów	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3
35	Poziom utraty klientów	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
36	Dynamika rozwoju	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3
37	Znajomość marki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
38	Istnienie baz klientów	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3
39	Charakter współpracy z klientami	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
40	Charakter współpracy z konkurentami	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
41	Charakter powiązań przedsiębiorstwa z klientami	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
42	Poziom zadowolenia klientów	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
43	Wielkość posiadanych klientów	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
44	Liczba nowych produktów	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3
45	Opieka nad stałymi klientami	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3
	Ocena ważona składników kapitału rynkowego	×	72	60	68	72	65	67	63	69	60	79
Łączna ocena ważona składników <i>KI</i>			226	179	217	225	195	204	194	216	179	236

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w wyniku wywiadów z pracownikami badanych spółek, analizy dokumentów wewnętrznych spółek oraz informacji prasowych.

Łączną wycenę składników kapitału intelektualnego (*KI*) każdej z badanych spółek porównano z maksymalną wartością, jaką hipotetycznie może uzyskać podmiot poddany ocenie za pomocą omawianego modelu pomiaru kapitału intelektualnego. Zakładając, że każda z 45 składowych pomiaru kapitału intelektualnego uzyskiwałaby ocenę maksymalną oraz uwzględniając każdorazowo wagę danej składowej, hipotetycznie podmiot mógłby uzyskać 270 pkt (po 90 za każdy z obszarów), tj. 100%. Jednocześnie należy zaznaczyć, że minimalna liczba punktów, jaką może zdobyć podmiot za wycenę *KI* za pomocą tego modelu, to 90 pkt, tj. w przybliżeniu 33%. A zatem skala wyceny składników *KI* przy zastosowaniu tego modelu jest następująca: od 33% do 100%. Średni wynik wyceny kapitału intelektualnego jest więc na poziomie ok. 66,5%. Pro-

centową wycenę składników *KI* dla każdej ze spółek wraz z komentarzem prezentuje tabela 41.

**Tabela 41. Procentowa wycena kapitału intelektualnego analizowanych spółek z branży bankowej**

Lp.	Nazwa spółki	Punktowa wycena składników <i>KI</i> (pkt)	Procentowa wycena składników <i>KI</i> (%)	Komentarz do uzyskanego wyniku
1	PEKAO	226	83,703	ponadprzeciętny
2	HANDLOWY	179	66,296	przeciętny
3	BANKBPH	217	80,370	ponadprzeciętny
4	BZWBK	225	83,333	ponadprzeciętny
5	INGBSK	195	72,222	ponadprzeciętny
6	MILLENIUM	204	75,555	ponadprzeciętny
7	KREDYTB	194	71,851	ponadprzeciętny
8	BRE	216	80,000	ponadprzeciętny
9	BOS	179	66,296	przeciętny
10	GETIN	236	87,407	ponadprzeciętny

Źródło: opracowanie własne.

Udział procentowy składników kapitału ludzkiego, kapitału organizacyjnego i kapitału rynkowego w łącznej wartości *KI* dla poszczególnych spółek prezentuje tabela 42.

**Tabela 42. Udział procentowy kapitału ludzkiego, organizacyjnego i rynkowego w wartości kapitału intelektualnego dla poszczególnych spółek z branży bankowej (w %)**

Udział w wycenie <i>KI</i>	Badane podmioty									
	1 PKO	2 Hand	3 BPH	4 Zach	5 ING	6 Mill	7 Kred	8 BRE	9 BOS	10 Getin
Kapitał ludzki	32	35	32	33	34	33	34	32	35	32
Kapitał organizacyjny	36	31	37	35	33	34	34	36	31	34
Kapitał rynkowy	32	34	31	32	33	33	32	32	34	34

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku badań zostały sformułowane dwie kategorie wniosków: wnioski o charakterze empirycznym, dotyczące analizy poziomu kapitału intelektualnego badanych podmiotów z branży bankowej, oraz wnioski o charakterze metodologicznym, weryfikujące przydatność zaprezentowanego modelu do identyfikacji składowych kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa (dotyczące trzeciego zadania badawczego).



Wnioski empiryczne dotyczące analizy 10 spółek z branży bankowej są następujące:

1. Mimo że analizowane spółki pochodziły z jednej branży, wyrażona procentowo łączna punktowa wycena składników kapitału intelektualnego każdej z nich była zróżnicowana i wynosiła od 66% do 87%.
2. Większość analizowanych spółek (8 na 10 badanych) charakteryzowała się ponadprzeciętnym poziomem kapitału intelektualnego.
3. Udział poszczególnych obszarów kapitału intelektualnego w jego łącznej wartości w badanych spółkach był podobny. Kapitał ludzki stanowił 32–35% wartości *KI*, kapitał organizacyjny 31–37%, a kapitał rynkowy 31–34%.
4. W większości spółek najwyżej zostały ocenione składniki kapitału organizacyjnego. Jednocześnie ten obszar *KI* wykazywał największe wahania co do wartości w poszczególnych spółkach, co może wynikać ze specyfiki branży oraz sposobu pozyskiwania wiedzy przez autorkę (rozmowy z pracownikami spółek).
5. Prawie we wszystkich badanych spółkach najniżej zostały wycenione składniki kapitału rynkowego.
6. Dysproporcje w ocenie poszczególnych składników *KI* dla badanych spółek były niewielkie. Żaden z 45 ocenianych składników *KI* nie otrzymał jednocześnie oceny minimalnej i maksymalnej dla badanych podmiotów.
7. Część składników kapitału intelektualnego została jednakowo wyceniona we wszystkich badanych spółkach. Wycena taka wynikała nie tylko z jednakowych uwarunkowań branżowych, ale także z pewnych ograniczeń metodologicznych pomiaru (patrz wnioski metodologiczne).

**Tabela 43. Poziom kapitału intelektualnego w analizowanych spółkach**

Lp.	Nazwa spółki	Łączna wycena składników <i>KI</i> na podstawie modelu (%)	<i>KI/WR</i> (%)
1	PEKAO	83,703	77,888
2	HANDLOWY	66,296	54,154
3	BANKBPH	80,370	75,465
4	BZWBK	83,333	78,306
5	INGBSK	72,222	64,037
6	MILLENIMUM	75,555	68,628
7	KREDYTB	71,851	63,505
8	BRE	80,000	74,874
9	BOS	66,296	43,505
10	GETIN	87,407	84,336

Źródło: opracowanie własne.

8. Wyniki pomiaru kapitału intelektualnego na podstawie zaprezentowanego modelu były zbieżne z pomiarem dokonany w oparciu o kapitalizację rynkową spółek (por. punkt 1 rozdziału IV). Spółki, w których zanotowano ponadprzeciętny poziom *KI* wyliczony na podstawie powyższego model, miały również wysoki wskaźnik udziału *KI* w wartości rynkowej (tabela 43). Jednakże ze względu na wcześniej zaprezentowane zastrzeżenia do sposobu wyliczania *KI* w oparciu o wskaźniki kapitalizacji rynkowej zbieżność ta może być przypadkowa.

Wyciągnięte wnioski pozwoliły sformułować tezę, iż profile kapitału intelektualnego analizowanych podmiotów nie były jedynie wynikiem uwarunkowań branżowych, ale także konsekwencją działań podjętych przez same firmy.

Na podstawie punktowej wyceny 45 składników kapitału intelektualnego dla wszystkich badanych spółek stworzony został ogólny profil składników *KI* branży bankowej, będący wypadkową profili każdej z 10 badanych spółek. Prezentuje go rysunek 34.

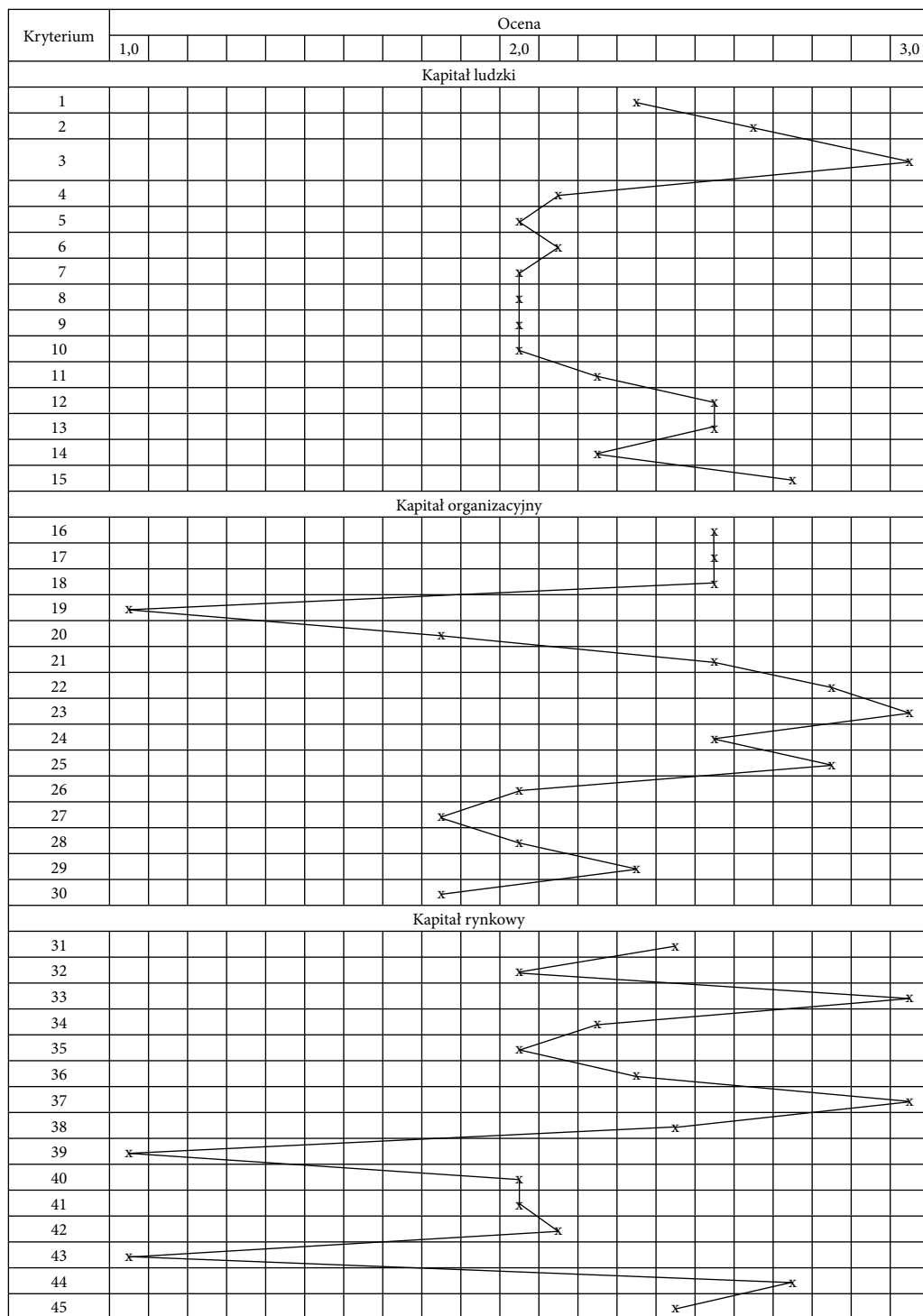
Analiza ogólnego profilu *KI* branży bankowej prowadzi do następujących wniosków:

1. Najkorzystniej wypadły składniki kapitału ludzkiego. Ocena tych składników w ogólnym profilu *KI* branży bankowej kształtowała się na poziomie 2–3 pkt, czyli była co najmniej przeciętna. Żaden ze składników kapitału ludzkiego w tym profilu nie został oceniony jako słaby.
2. Największe rozbieżności w ocenie wykazywały składniki kapitału rynkowego. Pojawiły się tu oceny na poziomie zarówno 1 pkt, jak i 3 pkt. Powodem tych rozbieżności były trudności w pomiarze części składników ze względu na ich charakter i operacjonalizację (patrz dalej wnioski metodologiczne).

Wnioski empiryczne dotyczące wyników pomiaru *KI* spółek z branży bankowej pozwoliły zweryfikować przydatność zaprezentowanego modelu do pomiaru i analizy składowych kapitału intelektualnego podmiotów danej branży.

Zaprezentowany model pomiaru kapitału intelektualnego, aby mógł być miarodajnym narzędziem identyfikacji składników kapitału intelektualnego, wymaga modyfikacji. Zmiany powinny dotyczyć trzech kwestii: sposobu pomiaru niektórych składników kapitału intelektualnego, sposobu operacjonalizacji części kryteriów oraz samego doboru części kryteriów. Oto szczegółowe uwagi metodologiczne wobec modelu:

1. Należy dokonać zmiany sposobu pomiaru niektórych składowych kapitału intelektualnego. Dotychczasowy sposób pomiaru nie odzwierciedla w pełni specyfiki danego składnika kapitału intelektualnego, co prowadzi do błędnej interpretacji ocen. Przykładem może być kryterium 42 – „poziom zadowolenia klientów” mierzony „udziałem wartości reklamowanych produktów w ogólnej wartości sprzedaży”.
2. Należy dokonać zmiany sposobu operacjonalizacji części kryteriów, gdyż:
  - przyjęte przedziały są zbyt duże, co powoduje brak możliwości zróżnicowania w ocenie poszczególnych podmiotów; przykładem może być operacjonalizacja kryterium 37 – „zasięg znajomości marki”, gdzie najwyższą ocenę otrzymuje podmiot o zasięgu marki zarówno krajowym, jak i międzynarodowym;



**Rysunek 34. Ogólny profil składników KI branży bankowej**

Źródło: opracowanie własne.

- przyjęte przedziały nie uwzględniają specyfiki poszczególnych branż, co może być atutem w przypadku pomiaru *KI* podmiotów z różnych branż, ale także może być mankamentem w przypadku, gdy analizie poddane są podmioty z jednej branży; przykładem może być sposób operacjonalizacji kryterium 38 – „istnienie baz klientów”, gdzie ocena maksymalna przyznawana jest za istnienie i aktualizację baz klientów; stan taki jest normą dla przedsiębiorstw z branży bankowej, stąd wszystkie badane podmioty otrzymały za ten parametr ocenę maksymalną;
  - operacjonalizacja niektórych kryteriów ma charakter jakościowy, co rodzi zarzut subiektywizmu w przyznawaniu oceny; przykładem może być kryterium 28 – „profil kultury organizacyjnej”, gdzie zastosowano opisową operacjonalizację.
3. Warto rozważyć rezygnację z niektórych kryteriów, gdyż są one nieadekwatne dla wybranej branży, przez co trudne do wyceny, a pomiar kapitału intelektualnego dotyczy podmiotów z jednej branży. W przypadku branży bankowej takim kryterium okazało się kryterium 19 – „liczba patentów i praw autorskich zarejestrowanych w ciągu trzech lat”.
  4. Zastrzeżenia budzi także sposób pozyskiwania informacji przy zastosowaniu zaprezentowanego modelu pomiaru *KI*. Osoba dokonująca identyfikacji i oceny poszczególnych składowych *KI* za pomocą tego modelu musi się opierać na rzetelnych informacjach przekazywanych przez pracowników danego podmiotu. W krańcowych przypadkach chęć prezentacji swojej firmy z jak najlepszej strony może prowadzić do fałszowania pewnych informacji, przez co rezultat pomiaru może być nieobiektywny.

Zastrzeżenia dotyczące sposobu pomiaru składników kapitału intelektualnego oraz sposobu operacjonalizacji kryteriów można łatwo usunąć, tak aby zaprezentowany model pomiaru *KI* stał się bardziej wiarygodny. Także ewentualna rezygnacja z jakiegos kryterium nieadekwatnego dla danej branży nie powinna wpłynąć na obniżenie wiarygodności modelu. Natomiast największym problemem zmniejszającym wiarygodność zaprezentowanego modelu pomiaru *KI* jest rzetelność informacji na temat poszczególnych składników *KI*, uzyskiwanych od pracowników danej firmy.

Przedstawione wnioski metodologiczne pozwalają na sformułowanie ogólnej konkluzji dotyczącej weryfikacji modelu A. Sopińskiej i P. Wachowiaka z punktu widzenia jego zastosowania do pomiaru kapitału intelektualnego i identyfikacji jego składowych. Brzmi ona następująco: Zaprezentowany model pomiaru kapitału intelektualnego A. Sopińskiej i P. Wachowiaka powinien być wykorzystywany przede wszystkim do identyfikacji składowych kapitału intelektualnego oraz zmian zachodzących w profilu *KI* danego podmiotu na przestrzeni czasu, a nie do ilościowego pomiaru wartości kapitału intelektualnego. Zasadniczym ograniczeniem przydatności tego modelu do pomiaru wartości *KI* nie jest jego konstrukcja, którą stosunkowo łatwo poprawić, lecz sposób

pozyskiwania informacji, który nie zapewnia bieżącej weryfikacji danych pod względem ich rzetelności.

Mimo że zaprezentowany model nie jest doskonały (jest bardzo pracochłonny i wymaga silnego wsparcia ze strony zarządu firmy i zewnętrznych konsultantów), może stanowić pewien wkład do stworzenia uniwersalnego modelu kapitału intelektualnego, gdyż w przeciwieństwie do wielu wcześniejszych, jest dobrze opisany i czytelny.



## Zakończenie

Wysoka niepewność otoczenia wymaga zmiany paradygmatu zarządzania strategicznego. W myśl nowego paradygmatu organizacja nie powinna być postrzegana jako system, ale jako „pole” procesów aktywności ludzi. Nowy paradygmat zakłada także inną lokalizację genezy zmian organizacyjnych. W tradycyjnym paradygmacie przyczyna zmian organizacyjnych umiejscawiana była w otoczeniu, a ściślej w relacji organizacja–otoczenie. Nowe ujęcie zakłada, że co prawda organizacje posiadają otoczenie, ale ich relacje z otoczeniem są zdeterminowane wewnętrznie. W nowym paradygmacie strategia jest efektem konstruowania otoczenia w procesach budowy wiedzy organizacyjnej rokującej nowe perspektywy rozwoju i użyteczności. Nie powinna być ona postrzegana jako efekt decyzji menedżerskich podejmowanych w procesie poznawania i rozwiązywania problemów dotyczących relacji otoczenie–organizacja, lecz jako efekt konstruowania, wręcz kreowania otoczenia w procesach budowy wiedzy organizacyjnej. Formułowanie strategii, w myśl nowego paradygmatu, powinno się odbywać w sposób samorzutny, a podstawą jej tworzenia nie powinna być adaptacja do otoczenia, lecz przeciwnie – kreacja rynków i klientów. Używając nazewnictwa, które zaproponowali W. Chan Kim i R. Mauborgne, strategia przedsiębiorstwa powinna zmierzać w kierunku strategii „błękitnego oceanu”.

Zgodnie z przyjętym w pracy stanowiskiem konkurencyjność przedsiębiorstwa nie jest stanem na dany moment, ale procesem przekształcania się konkurencyjności potencjalnej w konkurencyjność wynikową podmiotu. Konkurencyjność potencjalną przedsiębiorstwa tworzą szeroko rozumiane zasoby przedsiębiorstwa oraz realizowana aktualnie strategia firmy. Natomiast konkurencyjność wynikowa to efekt wykorzystania potencjału konkurencyjności uzyskany w wyniku działań podjętych przez przedsiębiorstwo. Warunkiem osiągnięcia konkurencyjności wynikowej jest posiadanie przez przedsiębiorstwo konkurencyjności potencjalnej. Jest to warunek konieczny, lecz niewystarczający, gdyż konkurencyjność potencjalna stanowi jedynie podstawę (punkt startu) do budowania konkurencyjności wynikowej, nie przesadzając z góry o powodzeniu tego procesu. Niemniej jednak bez tej podstawy trudno mówić o konkurencyjności wynikowej podmiotu. Miarą konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstwa jest wartość podmiotu. Może być ona wyliczana na wiele różnych sposobów. W pracy przyjęto, że jest to miernik wartości rynkowej przedsiębiorstwa, obliczany jako suma cen akcji (udziałów) ustalana na rynku kapitałowym. Miarą konkurencyjności potencjalnej przedsiębiorstwa jest wartość posiadanego profilu zasobów, ich poziom i struktura. Im bardziej elastyczny i niepowtarzalny profil zasobów przedsiębiorstwa, tym wyższa jest jego konkurencyjność potencjalna. Największą elastycznością i niepowtarzalnością wśród wszystkich zasobów firmy charakteryzują się zasoby wiedzy.

Wiedza jest to informacja lub zbiór informacji przedłożonych do produktywnego użytku, umieszczonych w kontekście organizacyjnym, gospodarczym i społecznym, który człowiek uważa za ważny z punktu widzenia interesów organizacji, a następnie poddanych osądowi. W porównaniu z tradycyjnymi (materialnymi) zasobami, wiedza jest zasobem bardzo szczególnym. Cechy wiedzy odróżniające ją od innych zasobów to przede wszystkim: niewyczerpalność, symultaniczność, nieliniowość oraz nieokreśloność pod względem zastosowań, efektów, „nosicielstwa”, nakładów i ryzyka zastosowania. W literaturze przedmiotu istnieje wiele klasyfikacji wiedzy, jednak najbardziej rozpowszechnioną typologią wiedzy jest jej podział na dwie kategorie: wiedzę cichą (ukrytą) oraz wiedzę formalną (dostępną, jawną).

Wiedza mająca możliwość przekształcania się w wartość określana jest w literaturze przedmiotu mianem kapitału intelektualnego. Brak uniwersalnej definicji pojęcia kapitału intelektualnego powoduje niejednoznaczność kategoryzacji jego składników. W pracy zaproponowano własny model podziału kapitału intelektualnego na trzy składowe: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny i kapitał rynkowy. Podział ten stanowi zmodyfikowaną wersję klasyfikacji L. Edvinssona, zawartej w pierwotnym schemacie wartości firmy Skandia. Różnica polega na tym, że autorka jako równorzędne z kapitałem ludzkim wymienia dwie inne kategorie kapitału: kapitał w postaci klientów (kapitał rynkowy) oraz kapitał organizacyjny, które to kategorie w pierwotnej wersji modelu Skandii stanowiły składowe kapitału strukturalnego.

Brak jednoznaczności w pojmowaniu istoty kapitału intelektualnego jest przyczyną występowania ogromnej ilości metod i narzędzi jego pomiaru. Za najbardziej rozpowszechnioną i jednocześnie kompleksową systematyzację instrumentów szacowania poziomu kapitału intelektualnego uznawana jest typologia, którą zaproponował K.E. Sveiby. Wyróżnia on cztery grupy metod pomiaru kapitału intelektualnego: metody oparte na kapitalizacji rynkowej, metody oparte na zwrocie z aktywów, metody bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego oraz metody kart punktowych. Ze względu na charakter wyniku ich zastosowania metody pomiaru kapitału intelektualnego są klasyfikowane do jednej z dwóch kategorii: kategorii metod ilościowych, w których wynik pomiaru kapitału intelektualnego wyrażany jest w jednostkach pieniężnych, lub kategorii metod jakościowych, w których wynik pomiaru kapitału intelektualnego wyrażany jest w jednostkach niepieniężnych. Zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe obarczone są licznymi wadami, co próbowano wykazać w pracy, prezentując ich szczegółową ocenę.

Wyjątkowo krytycznie odniesiono się w pracy do wskaźników pomiaru kapitału intelektualnego opartych na kapitalizacji rynkowej. Badania prowadzone na spółkach giełdowych wykazały, że metody pomiaru kapitału intelektualnego oparte na kapitalizacji rynkowej, oprócz niezaprzeczonej prostoty w obliczeniach, mają istotne wady, które mogą w znacznym stopniu zniekształcać wynik dokonanego pomiaru. Zastrzeżenia dotyczą obu parametrów, na podstawie których wyliczany jest *KI*: zarówno wartości rynkowej, jak i wartości księgowej. Wartość rynkowa nie zawsze odzwierciedla



rzeczywistą wartość przedsiębiorstwa. Może być ona wynikiem znacznych przewartościowań lub niedowartościowań papierów wartościowych na rynku kapitałowym oraz wielu innych czynników w branży, makrootoczeniu i świecie, niezależnych od danego podmiotu. Także wartość księgowa podmiotu obarczona jest pewnymi mankamentami. Po pierwsze – opiera się na koszcie historycznym składników bilansu, który może się znacząco różnić od obecnej wartości aktywów. Po drugie – może podlegać pewnej manipulacji wewnętrznej podmiotu.

Zaprezentowana w pracy analiza dotycząca wyników pomiaru poziomu kapitału intelektualnego (wyrażonego za pomocą dwóch wskaźników: wartości w mln zł i procentowego udziału kapitału intelektualnego w wartości rynkowej podmiotu) oraz dynamiki zmiany kapitału intelektualnego w spółkach giełdowych pozwoliła potwierdzić postawione na wstępie tezy szczegółowe pracy.

Badania wartości i udziału procentowego *KI* w wartości rynkowej spółek notowanych w sposób ciągły na GPW w latach 2002–2006 potwierdziły pierwszą tezę szczegółową pracy, dotyczącą wzrostu znaczenia kapitału intelektualnego w polskich przedsiębiorstwach. W większości badanych spółek (w ponad 90%) w ciągu 5 lat nastąpił wzrost procentowego udziału kapitału intelektualnego w wartości rynkowej podmiotu. Największą wartość kapitału intelektualnego (*KI*) notowały spółki posiadające wysoką wartość rynkową (*WR*) w badanym okresie. Poziom wartości kapitału intelektualnego jedynie częściowo uzależniony był od specyfiki branży. W dużym stopniu na poziom kapitału intelektualnego miała wpływ sytuacja wewnętrzna danego podmiotu. W analizowanych branżach wartość *KI* rosła przede wszystkim w spółkach o silnej marce, będących liderami rynkowymi lub znaczącymi graczami w swoich segmentach i branżach, którzy w badanym okresie charakteryzowali się stabilną sytuacją finansową. Podmioty, które w badanym okresie borykały się z problemami finansowymi, były gorzej wyceniane przez rynek, a przez to ich wartość *KI* była niższa w poszczególnych latach. Żadna z branż nie wykazała dominacji w zakresie dynamiki zmiany wartości *KI*. Również żadna ze spółek nie zdołała w całym badanym okresie utrzymać swej dominującej pozycji w zakresie dynamiki zmiany *KI*. Największą dodatnią dynamikę zmiany kapitału intelektualnego zanotowały spółki średniej wielkości.

Z kolei zestawienie dynamiki zmiany kapitału intelektualnego z dynamiką zmiany wartości rynkowej badanych spółek (będącej miarą konkurencyjności wynikowej podmiotu) w okresie 2002–2006 pozwoliło potwierdzić drugą tezę szczegółową pracy, dotyczącą istnienia pewnego związku między poziomem kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa a jego konkurencyjnością rozumianą w sposób procesowy. W badanych spółkach dynamika zmiany wartości kapitału intelektualnego (*KI*) wywierała wpływ na dynamikę zmiany wartości rynkowej (*WR*) podmiotu, przy czym kierunek zmian dynamiki *KI* i dynamiki *WR* był w większości spółek zbieżny, tzn. w przypadku wzrostu *KI* następował wzrost *WR* spółki, a w przypadku obniżenia się wartości *KI* następował jednoczesny spadek *WR*. Należy wyraźnie zaznaczyć, że poziom dynamiki zmian *KI* nie pokrywał się z poziomem dynamiki zmian *WR*. Siła wpływu dynamiki zmian *KI*

na dynamikę zmian *WR* była bardzo zróżnicowana w badanych spółkach. W ramach jednej branży różnice siły wpływu dynamiki zmian *KI* na dynamikę zmian *WR* były niewielkie. Przedstawione prawidłowości znalazły potwierdzenie w ok. 90% badanych spółek.

Jako alternatywę dla istniejących narzędzi pomiaru kapitału intelektualnego zaproponowano model pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, którego autorka pracy jest współtwórcą. Następnie w drodze badań empirycznych zweryfikowano przydatność tego modelu do identyfikacji składników kapitału intelektualnego i pomiaru jego wartości. Diagnozę kapitału intelektualnego prowadzono pod koniec 2006 r. Obejmowała ona 10 spółek z branży bankowej, tj. wszystkie, które w latach 2002–2006 były notowane w sposób ciągły na GPW w Warszawie.

W wyniku badań sformułowano dwie kategorie wniosków: wnioski o charakterze empirycznym, dotyczące analizy poziomu kapitału intelektualnego badanych podmiotów z branży bankowej, oraz wnioski o charakterze metodologicznym, weryfikujące przydatność zaprezentowanego modelu do identyfikacji składowych kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Wnioski empiryczne doprowadziły do konkluzji, że profile kapitału intelektualnego analizowanych podmiotów nie były jedynie wynikiem uwarunkowań branżowych, ale także konsekwencją działań podjętych przez same firmy. W ramach wniosków merytorycznych zaprezentowano kierunki niezbędnej modyfikacji modelu pomiaru kapitału intelektualnego. Uznano, że zmiany powinny dotyczyć trzech kwestii: sposobu pomiaru niektórych składników kapitału intelektualnego, sposobu operacjonalizacji części kryteriów oraz samego doboru części kryteriów. Niedostatki modelu dotyczące sposobu pomiaru składników kapitału intelektualnego, sposobu operacjonalizacji kryteriów oraz ich doboru można z łatwością naprawić, czyniąc tym samym zaprezentowany model pomiaru *KI* bardziej wiarygodnym. Głównym problemem jest jednak kwestia rzetelności informacji uzyskiwanych na temat poszczególnych składników *KI*. W tej sytuacji zaprezentowany model pomiaru kapitału intelektualnego A. Sopińskiej i P. Wachowiaka powinien być wykorzystywany przede wszystkim do identyfikacji składowych kapitału intelektualnego oraz zmian zachodzących w profilu *KI* danego podmiotu na przestrzeni czasu, a nie do ilościowego pomiaru wartości kapitału intelektualnego. Zasadniczym ograniczeniem przydatności zaprezentowanego modelu do pomiaru wartości *KI* nie jest jego konstrukcja, którą stosunkowo łatwo można poprawić, lecz sposób pozyskiwania informacji, który nie zapewnia rzetelności danych.

Wnioski dotyczące weryfikacji przydatności zaprezentowanego modelu pomiaru kapitału intelektualnego oraz wcześniejsza szczegółowa ocena dotychczasowych narzędzi pomiaru kapitału intelektualnego pozwoliły potwierdzić ostatnią (trzecią) szczegółową tezę pracy, która głosi, że dotychczas nie powstała uniwersalna, pozbawiona wad metoda pomiaru kapitału intelektualnego.

Prowadzone studia literatury i badania empiryczne umożliwiły realizację wszystkich celów pracy, zarówno poznawczych, jak i metodologicznych. Praca zawiera:

- 1) rozbudowany przegląd, systematyzację i krytyczną ocenę teoretycznych podejść do kwestii istoty i sposobu formułowania strategii przedsiębiorstwa wraz z propozycją dalszych przemian w tym zakresie,
- 2) próbę uporządkowania stanowisk dotyczących istoty i typologii zasobów przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem zasobów wiedzy, jako zasobu strategicznego,
- 3) prezentację poglądów, wraz z próbą ich systematyzacji, dotyczących istoty i składowych kapitału intelektualnego,
- 4) opis modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa w ujęciu dynamicznym (procesowym) oraz roli kapitału intelektualnego w jej kształtowaniu, wraz z wynikami badań empirycznych,
- 5) próbę uporządkowania stanowisk metodologicznych w zakresie identyfikacji i pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa wraz z ich krytyczną oceną,
- 6) wyniki empirycznego sprawdzenia wiarygodności metod pomiaru kapitału intelektualnego opartych na kapitalizacji rynkowej.
- 7) propozycję i szczegółową prezentację alternatywnego modelu pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, empiryczną weryfikację jego przydatności do identyfikacji składowych kapitału intelektualnego oraz propozycje modyfikacji.

Pozytywna weryfikacja trzech szczegółowych tez pracy oraz realizacja pozostałych zadań badawczych pozwoliły potwierdzić tezę główną pracy, iż wiedza wyrażona za pomocą miernika kapitału intelektualnego jest strategicznym zasobem przedsiębiorstwa, służącym budowaniu jego konkurencyjności na rynku.



## Bibliografia

- Ackoff R.L., *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2.
- Ackoff R.L., *Zarządzanie w małych dawkach*, WN PWN, Warszawa 1993.
- Ackoff R.L., *Zasady planowania w korporacjach*, PWE, Warszawa 1973.
- Amit R., Schoemaker P.J.H., *The Competitive Dynamics of Capabilities: Developing Strategic Assets for Multiple Features*, w: *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, red. G.S. Day, D.J. Reibstein, R.E. Gunther, John Wiley & Sons, New York 1997.
- Andrews K., *The concept of corporate strategy*, w: *Resources, Firms and Strategies*, red. N.J. Foss, Oxford University Press, Oxford 1997.
- Ansoff H.J., *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York 1965.
- Ansoff H.J., *New Corporate Strategy*, Wiley, New York 1988.
- Ansoff H.J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Armstrong M., *A Handbook of Human Resource Management Practice*, wyd. 9, London 2003.
- Bain J.B., *Workable competition in oligopoly: Theoretical consideration and some empirical evidence*, „American Economic Review” 1950, vol. 40.
- Barney J.B., *Asset stock and sustained competitive advantage: A comment*, „Management Science” 1989, vol. 35, no. 12.
- Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17.
- Barney J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, New York 1997.
- Bellavance C., *Predicting Value Creation*, [http://www.camagazine.com/index.cfm/ci\\_id/6185/la\\_id/1.htm](http://www.camagazine.com/index.cfm/ci_id/6185/la_id/1.htm), 27.01.2004.
- Blackler F., *Knowledge, knowledge work and organizations*, „Organization Studies” 1995, no. 16.
- Błaszczuk A., Brdulak J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2003.
- Boisot M.H., *Knowledge Assets. Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, Oxford University Press, New York 1999.
- Bontis N., *Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital*, <http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/IJMR-Bontis.pdf> (czerwiec 2007).
- Bontis N., *There is a Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically*, <http://sla.org/chapter/cla/presentation/presentation.html>
- Booth R., *The measurement of intellectual capital*, „Management Accounting”, November 1998.

- Bounfour A., *The IC-dVAL approach*, „Journal of Intellectual Capital” 2003, vol. 4, no. 3.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.
- Bratnicki M., Austin A., *Celowość zastosowania koncepcji opcji realnych w działalności przedsiębiorczej*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Celowość, skuteczność, efektywność*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, AE, Wrocław 2006.
- Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, SGH, Warszawa 2005.
- Brooking A., *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999.
- Brooking A., *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, International Thomson Business Press, London 1996.
- Bukowitz W., Williams R., *The Knowledge Management Fieldbook*, Prentice Hall, London 2000.
- Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawdzić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Chandler A.D., *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge, Mass. 1962.
- Chatterjee S., Wernerfeld B., *The link between resources and type of diversification: Theory and evidence*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12.
- Chlebowski K., Morawski M., *Zasoby intelektualne w strategii organizacji*, w: *Najnowsze instrumenty opisu organizacji*, red. W. Cieśliński, Zeszyty Naukowe WWSZiP, nr 2, Wałbrzych 2002.
- Chung K.H., Pruitt S. W., *A simple approximation of Tobin's q*, „Financial Management” 1994, vol. 23.
- Clausewitz C. von, *O wojnie*, Test, Lublin 1995.
- Conner K.R., *A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1.
- Copeland T., Koller T., Murrin J., *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG-Press, Warszawa 1997.
- Cravera A., Maglione M., Ruggieri R., *La valutazione del capitale intellettuale [The valuation of intellectual capital]*, w: *Study on the Measurement of Intangible Assets and Associated Reporting Practices*, Prepared for the Commission of the European Communities Enterprise Directorate General, Milan 2001.
- Cummings S., *Brief case: The first strategists*, „Long Range Planning”, June 1993.
- Daft R., *Organization Theory and Design*, West, New York 1983.
- Daniels H.A.M., de Jonge A.W.A., *Knowledge Management by Project Selection in R&D Departments*, [https://doc.telin.nl/dscgi/ds.py/Get/File-29717/Knowledge\\_management\\_by\\_projectselection\\_in\\_R&D\\_departments.pdf](https://doc.telin.nl/dscgi/ds.py/Get/File-29717/Knowledge_management_by_projectselection_in_R&D_departments.pdf) (styczeń 2004).

- Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- Defining Intellectual Capital*, <http://www.icmgroup.com/whatis.html> (luty 2006).
- Dierickx I., Cool K., *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, „Management Science” 1989, vol. 35, no. 12.
- Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, WSPiZ, Warszawa 2003.
- Dzinkowski R., *The Measurement and Management of Intellectual Capital*, [http://ciberconta.unizar.es/ftp/pub/docs/IntellCapital\\_IFAC.pdf](http://ciberconta.unizar.es/ftp/pub/docs/IntellCapital_IFAC.pdf), (luty 2006).
- Edvinsson L., *Developing intellectual capital at Skandia*, „Long Island Planning” 1997, vol. 30, no. 3.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001.
- Edvinsson L., Sullivan P., *Developing a model for managing intellectual capital*, „European Management Journal” 1996, vol. 14, no. 4.
- Eisenhardt K.M., Sull D.N., *Strategia, jako zbiór prostych reguł*, w: *Doskonalenie strategii*, Helion, Gliwice 2006.
- Eisenhardt K.M., Sull D.N., *Strategy as simple rule*, „Harvard Business Review” 2001, vol. 79, no. 1.
- Esser K., Hillebrand W., Messner D., Meyer-Stammer J., *Systemic Competitiveness- Challenges to Business Politics*, „Economics”, vol. 59, Institute for Scientific Cooperation, Tübingen 1999.
- Fabiańska K., Rokita J., *Zarządzanie. Strategie tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Petex, Katowice 1995.
- Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1996.
- Ghemawat P., del Sol P., *Commitment versus flexibility?*, „California Management Review” 1998, vol. 40, no. 4.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. 3, PWE, Warszawa 2002.
- Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Glueck W.F., *Strategic Management and Business Policy*, Mc Graw-Hill, New York 1980.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2004.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, UMK, Toruń 2001.
- Gorynia M., *Koncepcja i metodyka badania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji. Materiały dodatkowe*, SGH, Warszawa 2000.
- Górska J., *Ocena efektywności rozwoju kapitału ludzkiego*, w: *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003.

- Grant R., *The resourced-based theory of competitive advantage*, „California Management Review”, Spring 1991.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 1996.
- Gu F., Lev B., *Intangible Assets Measurement, Drivers, Usefulness*, <http://www.pages.stern.nyu.edu/~blev/intangible-assets.doc> (luty 2006).
- Haffer R., *Metody i narzędzia pomiaru zasobów wiedzy i oceny poziomu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2006.
- Haffer R., *Pomiar zasobów wiedzy. Dokonania światowe i praktyka polskich przedsiębiorstw*, w: *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Hall R., *The strategic analysis of intangible resources*, „Strategic Management Journal” 1992, vol. 13.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Strategy as stretch and leverage*, „Harvard Business Review”, March–April 1993.
- Hassard J., Parker M., *Postmodernism and Organizations*, Sage, London 1993.
- Hax A. C., Majluf N.S., *The Strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach*, Prentice Hall International, New Jersey 1991.
- Hedberg B., Jonsson S., *Formułowanie strategii jako proces nieciągły*, „Problemy Organizacji” 1977, nr 2.
- Hirschmann W.B., *Profit from the learning curve*, „Harvard Business Review” 1964, vol. 42.
- Hofer Ch. W., Schendel D., *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing, St. Paul, Minn. 1978.
- Humble J., *Zarządzanie przez określenie celów*, PWE, Warszawa 1975.
- Hunt S.D., Morgan R.M., *The comparative advantage theory of competition*, „Journal of Marketing” 1995, vol. 59.
- Jarugowa A., *Zrównoważona karta dokonań w systemie zarządzania strategicznego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie” 2000, nr 1.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.
- Jeżak J., *Od planowania strategicznego do zarządzania strategicznego – zmiana filozofii zarządzania przedsiębiorstwami w wysoko rozwiniętej gospodarce rynkowej*, w: *Strategie przedsiębiorstwa i jego pozycje w gospodarce narodowej*, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 1990.



- Jong T. de, Ferguson-Hessler M.G.M., *Cognitive structures of good and poor novice problem solvers in physics*, „Journal of Educational Psychology” 1986, no. 78.
- Jurek M., *Kapitał intelektualny jako czynnik wpływający na wartość przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, red. E. Urbańczyk, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2001.
- Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003.
- Kaplan R., Norton D., *The Balance Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- Kaplan R., Norton D., *The Balance Scorecard: Measures that Drive Performance*, w: *Harvard Business Review on Measuring Business Performance*, Harvard Business School Press, Boston 1992.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przenieść strategię na działanie*, WN PWN, Arthur Andersen, Warszawa 2001.
- Kaplan R., Norton D., *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Koładkiewicz I., Dąbrowski J., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce. Wyniki badań*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, WSPiZ, Warszawa 2003.
- Koontz H., *Making strategic planning work*, „Business Horizons” 1976, no. 2.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1995.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, WN PWN, Warszawa 2004.
- KPMG's Assurance and Advisory Services Center, *Achieving Measurable Performance. Improvement in a Changing World. The Search for New Insights*, [http://www.kpmg.de/services/business\\_services/pdf/Performance.pdf](http://www.kpmg.de/services/business_services/pdf/Performance.pdf) 03.02.2004.
- Krupski R., *Kierunki rozwoju ujęcia zasobowego zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2006.
- Krupski R., *Operacjonizacja strategii przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu*, w: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, red. K. Zimmewicz, AE, Poznań 2006.
- Krupski R., *Strategia bez celów*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 11.
- Krupski R., *Zarządzanie bez celów strategicznych*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1054, Wrocław 2004.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, wyd. 2, WN PWN, Warszawa 1994.

- Lev B., *Intangibles, Management, Measurement and Reporting*, Brooking Institution Press, Washington 2001.
- Lichtarski J., *Kontrowersje wokół strategicznych celów przedsiębiorstwa. Między teorią a praktyką*, w: *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2004.
- Lichtarski J., *O strategicznym wymiarze współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, w: *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2001.
- Lichtarski J., *Znaczenie szkoły zasobowej dla nauki o przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2006.
- Lichtarski J., Czura M., *Komplementarność koncepcji zarządzania wiedzą z innymi koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, red. B. Godziszewski, H. Haffer, M.J. Stankiewicz, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Lorange P., *Corporate Planning: An Executive View Point*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1980.
- Lubiński M., Michalski T., Misala J., *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia*, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa 1995.
- Lundvall B.A., Johnson B., *The learning economy*, „Journal of Industry Studies” 1994, vol. 1, no. 2.
- Luthy D.H., *Intellectual Capital and its Measurement*, <http://www.3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf> (luty 2006).
- Makadok R., *Towards a synthesis of resource-based and dynamic capability views of rent creation*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22.
- Marchesnay M., *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994.
- Marr B., Chatzkel J., *Intellectual capital at the crossroads: managing, measuring, and reporting of IC*, „Journal of Intellectual Capital” 2004, vol. 5, no. 2.
- Mathe J.Ch., *Politique generale de l'entreprise. Analyse et management strategique*, Economica, Paris 1987.
- Maturana H., Varela F., *Autopoiesis and Cognition. The Realization of the Living*, Reidl, London 1989.
- Mączyńska E., *Ekonomiczne następstwa płytkiej restrukturyzacji przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, UMK, Toruń 2001.
- McElroy M.W., *The New Knowledge Management. Complexity, Learning and Sustainable Innovation*, Butterworth Heineman, 2003.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, AE, Kraków 2006.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- Mintzberg H., *Crafting strategy*, „Harvard Business Review”, July–August 1987.

- Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning. Reconceiving roles for planning, plans and planners*, The Free Press, New York 1994.
- Molloy C., *From IQ to Ecu, Human Resources Banking and Insurance*, Lafferty Publications, London 1995.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, WN PWN, Warszawa 1997.
- Mouritsen J., Larsen H.T., Bukh P.N., Johansen M.R., *Reading an Intellectual Capital Statement: Describing and Prescribing Knowledge Management Strategies*, „Journal of Intellectual Capital” 2001, vol. 2, no. 4.
- M’Pherson P.K., Pike S., *Accounting, empirical measurement and intellectual capital*, „Journal of Intellectual Capital” 2001, vol. 4, no. 3.
- Nash H., *Accounting for the Future – a Disciplined Approach to Value-Added Accounting*, [http://home.sprintmail.com/~humphreynash/Draft\\_Proposal.htm](http://home.sprintmail.com/~humphreynash/Draft_Proposal.htm) (luty 2004).
- Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University, Cambridge 1982.
- Nickols F., *Cooperative Development of a Classification of Knowledge Management Functions*, w: *Knowledge Praxis*, <http://www.media-access.com/classification.html>.
- Nogalski B., Rybicki J., *Budowanie przewagi konkurencyjnej na zasobach przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski R., Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2006.
- Nogalski B., Rybicki J.M., *Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka*, TNOiK, Bydgoszcz 1996.
- Nogalski B., Rybicki J., *Zarządzanie portfelem kapitału intelektualnego*, w: *Kapitał intelektualny: dylematy i wyzwania*, red. A. Poczrowski, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2001.
- Nordhaug O., Gronhaug K., *Competences as resources in firms*, „International Journal of Human Resources” 1994, vol. 5, no. 1.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.
- Ohmae K., *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York 1983.
- Oliver Ch., *Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18.
- Ouchi W., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison Wesley, Reading 1981.
- Penrose E., *The Theory of the Firm*, John Wiley & Sons, New York 1958.
- Penrose E., *The theory of the growth of the firm*, w: *Resources, Firms and Strategies*, red. N.J. Foss, Oxford University Press, Oxford 1997.
- Performance Insights for the 21st Century*, <http://www.totalvaluecreation.com/insights.html> (styczeń 2004).
- Peteraf M.A., *The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14.

- Peters T., Waterman R.H., *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York 1982.
- Pietruszka-Ortyl A., *Elementy zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie nr 672, Prace z zakresu zachowań organizacyjnych, Kraków 2005.
- Pietruszka-Ortyl A., *Kapitał intelektualny organizacji*, w: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. M. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
- Pietruszka-Ortyl A., *Kapitał intelektualny wyznacznikiem poziomu zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa*, w: *Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*, red. W. Cieśliński, WWSZiP, Wałbrzych 2002.
- Pike S., Roos G., *Intellectual Capital Measurement and Holistic Value Approach (HVA)*, [http://www.intcap.com/ICS\\_Article\\_2000\\_IC\\_Measurement\\_HVA.pdf](http://www.intcap.com/ICS_Article_2000_IC_Measurement_HVA.pdf) (luty 2006).
- Planowanie strategiczne*, red. A. Klasik, PWE, Warszawa 1993.
- Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2007.
- Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, SGH, Warszawa 2005.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- Porter M.E., *Towards a dynamic theory of strategy*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12.
- Potocki A., Pietruszka-Ortyl A., Mięka B., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review”, May–June 1990.
- Prescot J.E., *The evolution of competitive intelligence*, w: *Rethinking Strategic Management. Ways to Improve Competitive Performance*, red. D.E. Hussey, John Wiley & Sons, Chichester 1995.
- Probst G., Raub S., Romhard K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Strużyna, AE, Katowice 2001.
- Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, red. G. Kobyłko, M. Morawski, Difin, Warszawa 2006.
- Pulic A., *VAIC™ – An Accounting Tool for IC Management*, <http://www.measuring-ip.at/Papers/ham99txt.htm>
- Quinn J.B., *Logical incrementalism*, w: *The Strategy Process*, red. H. Mintzberg, J.B. Quinn, Prentice Hall, Upper Saddle River 1991.
- Quinn J.B., *Strategies for Change. Logical Incrementalism*, R.D. Irvin, Homewood 1980.
- Rae J., *The Sociological Theory of Capital*, Macmillan, London 1834.

- Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999.
- Reed R., De Fillippi R., *Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage*, „Academy of Management Review” 1990, vol. 15, no. 1.
- Reitsperger W., Daniel S., Tallman S., Chrisman W., *Product quality and cost leadership: Compatible strategies?*, „Management International Review” 1993, no. 1.
- Rodov I., Leliaert Ph., *FiMIAM: Financial method of intangible assets measurement*, „Journal of Intellectual Capital” 2002, vol. 3, <http://proquest.umi.com/pqdweb>.
- Rokita J., *Organizacja ucząca się*, AE, Katowice 2003.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002.
- Romanowska M., *Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2006.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- Romanowska M., *Strategie rozwoju i konkurencji*, CIM, Warszawa 1998.
- Romanowska M., *Trwałe wartości zarządzania strategicznego*, w: *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2007.
- Roos G., Roos J., *Measuring your company's intellectual performance*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, no. 6.
- Roos G., Roos J., Dragonetti N., Edvinsson L., *Intellectual Capital: Navigation in the New Business Landscape*, Macmillan Business, London 1998.
- Rudny W., *Elastyczność decyzyjna a wartość strategii konkurencyjnych*, Zeszyty Naukowe AE w Katowicach nr 37, Katowice 2006.
- Rybak M., *Budowanie potencjału konkurencyjności*, w: *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003.
- Rybałtowska A., Zyń E., *Nowe koncepcje pomiaru kapitału intelektualnego*, w: *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, red. D. Dobija, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2003.
- Rybicki J.M., *Wielowymiarowy model analizy portfelowej jako narzędzie formułowania strategii rynkowej przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2000.
- Sackmann S., Flamholz E., Bullen M., *Human resource accounting: A state of the art review*, „Journal of Accounting Literature” 1989, vol. 8.
- Sanchez R., Heene A., Thomas H., *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*, Elsevier, Oxford 1996.
- Shaikh J.M., *Measuring and reporting of intellectual capital performance analysis*, „The Journal of American Academy of Business” (Cambridge), March 2004.

- Skalik J., Głuszek E., *Podjęcie zasobowe w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie strategiczne. Badania i koncepcje*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2002.
- Skoczylas W., *Problem pomiaru i oceny tworzenia wartości w erze informacji*, w: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa: teoria i praktyka*, red. E. Urbańczyk, Kreos, Szczecin 2002.
- Skuza B., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skandia*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, WSPiZ, Warszawa 2003.
- Skyrme D.J., *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999.
- Sopińska A., *Kapitał intelektualny w zarządzaniu – od teorii do praktyki – wizja przeszłości*, w: *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów nr 76*, SGH, Warszawa 2007.
- Sopińska A., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa jako wypadkowa profilu zasobów*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2006.
- Sopińska A., *Krytyka metod pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, w: *W stronę teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Ostaszewski, M. Zaleska, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, SGH, Warszawa 2006.
- Sopińska A., *Procesowe ujęcie konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa*, *Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1014*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wrocław 2004.
- Sopińska A., *Wpływ zarządzania wiedzą na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, w: *Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyzwania*, red. M. Moszkowicz, *Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej nr 76*, seria: *Studia i Materiały nr 18*, Wrocław 2005.
- Sopińska A., Wachowiak P., *Dodatkowe kryteria pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstw w wybranych sektorach*, w: *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, SGH, Warszawa 2005.
- Sopińska A., Wachowiak P., *Podstawowy model pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, w: *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, SGH, Warszawa 2005.
- Sopińska A., Wachowiak P., *Pomiar kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie a uwarunkowania sektorowe. Metodyka pomiaru*, w: *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2004.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, WN PWN, Warszawa–Kraków 2000.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002
- Stańczyk-Hugiet E., *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, AE, Wrocław, 2007.
- Steiner G.A., Miner J.B., *Management Policy and Strategy*, Addison-Wesley, New York 1977.

- Stewart T.A., *Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations*, Doubleday–Currency, New York 1997.
- Stewart T.A., *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001, s. 13.
- Stoner J., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- Strojny M., *Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji*, w: *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa: materiały na konferencję*, red. D. Dobija, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2003.
- Strojny M., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2.
- Strojny M., *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, „Problemy Jakości” 1999, nr 12.
- Study on the Measurement of Intangible Assets and Associated Reporting Practices*, Prepared for the Commission of the European Communities Enterprise Directorate General, [http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/services/business\\_services/documents/studies/intangiblesstudy.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/services/business_services/documents/studies/intangiblesstudy.pdf) (styczeń 2004).
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, TNOiK, Toruń 1999.
- Sullivan P.H. Jr., Sullivan P.H. Sr., *Valuing intangibles companies: An intellectual capital approach*, „Journal of Intellectual Capital” 2000, vol. 1.
- Sun Tzu, *Sztuka wojny*, Przedświt, Warszawa 1994.
- Sveiby K.E., *The Balanced Score Card (BSC) and the Intangible Assets Monitor – A Comparison*, <http://www.sveiby.com/articles/BSCandIAM.html> (styczeń 2007).
- Sveiby K.E., *The Intangible Assets Monitor*, <http://www.sveiby.com/articles/Company-Monitor.html>, 05.01.2004.
- Sveiby K.E., *Intellectual Capital and Knowledge Management*, [www.sveiby.com.au](http://www.sveiby.com.au).
- Sveiby K.E., *Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard*, <http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html> (luty 2006).
- Sveiby K.E., *Measuring Intangible Assets*, <http://www.sveiby.com/articles/MeasureIntangibleAssets.html>, 5.01.2004.
- Sveiby K.E., *Methods for Measuring Intangible Assets*, <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> (styczeń 2004).
- Sveiby K.E., *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997.
- Szaban J., *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczna*, Znak, Kraków 2002.
- Thompson A.A., Strickland A.J., *Strategic Management. Concept and Cases*, Irwin, Burr Ridge 1993.
- Thompson A.A., Strickland A.J., *Strategy Formulation and Implementation. Tasks of the General Manager*, R.D. Irvin, Boston 1992.

- Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą*, Placet, Warszawa 2003.
- Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2007.
- Value Measurement Practice*, <http://www.infoplex-uk.com/vmp/Prof%20PKM> (styczeń 2004).
- Viedma J.M., *ICBS – Intellectual Capital Benchmarking System*, „Journal of Intellectual Capital” 2004, vol. 2, no. 2.
- Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.
- Wawrzyniak B., *Zarządzanie strategiczne. Naukowa fikcja czy praktyka działania?*, „Organizacja i Kierowanie” 1993, nr 2.
- Wernerfeld B., *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5.
- Wiig K.M., *Integrating intellectual capital with knowledge management*, „Long Range Planning”, June 1997.
- Wiig K.M., *Knowledge Management Fountain*, Schema Press, New York 1993.
- Wit B. de, Meyer R., *Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective*, International Thomson Business Press, London 1998.
- Wit B. de, Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- Wrapp E., *Good managers don't make policy decision*, „Harvard Business Review”, September–October 1967.
- Wright P., Pringle Ch.D., Kroll M.J., *Strategic Management. Text and Cases*, Allyn and Bacon, Boston 1992.
- Zambon S., *Accounting, Intangibles and Intellectual Capital: An Overview of the Issues and Some Considerations*, [http://www.euintangibles.net/library/localfiles/WP4/4.14\\_Zambon\\_2002a.pdf](http://www.euintangibles.net/library/localfiles/WP4/4.14_Zambon_2002a.pdf) (luty 2006).
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
- Zarządzanie strategiczne. Badania i koncepcje*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2002.
- Zarządzanie strategiczne. Koncepcje i metody*, red. R. Krupski, wyd. 5, AE, Wrocław 2003.
- Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2008.
- Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2006.
- Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2006.
- Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, Difin, Warszawa 2004.