

NOWE TRENDY

W NAUKACH EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIU

Agnieszka Sokołowska

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM
W MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

PRACA WYRÓŻNIONA W KONKURSIE NA NAJLEPSZE
DYSERTACJE DOKTORSKIE



Warszawa 2005

Agnieszka Sokołowska

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM
W MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

PRACA WYRÓŻNIONA W KONKURSIE NA NAJLEPSZE DYSERTACJE
DOKTORSKIE



Warszawa 2005

© Copyright by

Fundacja Promocji i Akredytacji
Kierunków Ekonomicznych

Polskie Towarzystwo Ekonomiczne

Al. Niepodległości 162, lokal 150
02-554 Warszawa
tel./fax (22) 646 61 42
www.fundacja.edu.pl
e-mail: biuro@fundacja.edu.pl

ul. Nowy Świat 49
00-042 Warszawa
tel. (48 22) 8279904
www.pte.pl
e-mail: zk@pte.pl

© Copyright by Agnieszka Sokołowska

Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie – praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. zw. dr hab. Henryka Jagody, obroniona 27 kwietnia 2004 r. na Wydziale Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Niniejsza publikacja stanowi jej skróconą wersję. Pełna, niepublikowana rozprawa dostępna jest w Bibliotece Wydziału Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

ISBN: 83-917004-9-6

Nakład 100 egz.

*Pracę dedykuję Wszystkim,
których kocham, szanuję i podziwiam*

Dla kochanego Taty

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
1. Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem	11
1.1. Identyfikacja pojęcia, podstawowe definicje, słowa kluczowe.....	11
1.1.1. Kapitał ludzki	16
1.1.2. Kapitał strukturalny	18
1.1.2a. Kapitał strukturalny wewnętrzny.....	18
1.1.2b. Kapitał strukturalny zewnętrzny – relacyjny.....	18
1.2. Kapitał intelektualny a formy i wielkość organizacji	19
1.2.1. Kapitał intelektualny w nowoczesnych formach organizacji.....	19
1.2.2. Kapitał intelektualny w tradycyjnej organizacji.....	25
1.3. Specyfika funkcjonowania małego przedsiębiorstwa a koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym.....	34
2. Modele zarządzania kapitałem intelektualnym.....	51
2.1. Raport Konrada.....	51
2.2. Monitor Aktywów Niematerialnych (<i>Intangible Assets Monitor</i>).....	53
2.3. Zrównoważone Karty Punktowe	57
2.4. Nawigator firmy Skandia	59
2.5. Platforma wartości	64
2.6. Sposoby pomiaru kapitału intelektualnego.....	67
2.7. Analiza możliwości zastosowania różnych modeli zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie	81
2.8. Założenia modelu badawczego zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie	87
3. Kapitał intelektualny w małym przedsiębiorstwie.....	93
3.1. Kryteria doboru i charakterystyka próby, opis metod badawczych.....	93
3.2. Identyfikacja składników kapitału intelektualnego	98
3.2.1. Kapitał ludzki	98
3.2.2. Kapitał strukturalny wewnętrzny	101
3.2.3. Kapitał strukturalny zewnętrzny – relacyjny.....	104
3.3. Pomiar kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie	106
3.4. Wykorzystanie i rozwój kapitału intelektualnego małym przedsiębiorstwie	111
3.5. Próba podsumowania wyników badań	122
3.5.1. Stan zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie	122
3.5.2. Kierunki doskonalenia modelu badawczego zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie.....	126

4.	Uwarunkowania efektywnego wykorzystania kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie	128
4.1.	Propozycja procedur i metod zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie	128
4.1.1.	Postulaty w zakresie identyfikacji elementów kapitału intelektualnego	131
4.1.2.	Postulaty w zakresie efektywnego wykorzystania kapitału intelektualnego.....	133
4.1.3.	Postulaty w zakresie pomiaru kapitału intelektualnego	139
4.2.	Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki oddziałujące na efektywne wykorzystanie kapitału intelektualnego	141
4.3.	System wspierania małych przedsiębiorstw w zarządzaniu kapitałem intelektualnym – identyfikacja kluczowych <i>stakeholders</i>	144
	Zakończenie	149
	Bibliografia	151

Wstęp

Umiejętność gospodarowania aktywami niematerialnymi staje się dziś, w obliczu zmienności otoczenia i rozwoju społeczeństwa informacyjnego, warunkiem koniecznym dla każdej firmy, chcącej przetrwać i konkurować na rynku. Kluczową kompetencją przedsiębiorstw w tym obszarze jest efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym. Funkcjonujące w literaturze przedmiotu i z różnym powodzeniem stosowane w praktyce instrumentarium zarządzania ukrytym potencjałem dotyczy przede wszystkim dużych przedsiębiorstw, tylko w minimalnym stopniu dotycząc małych firm. Tymczasem małe przedsiębiorstwa aktywnie uczestnicząc w tworzeniu potencjału gospodarczego, generowaniu nowych miejsc pracy, sprzyjając racjonalnej alokacji zasobów itd., tworzą podstawową tkankę systemu gospodarczego wszystkich rozwiniętych gospodarek rynkowych, służąc podnoszeniu ich konkurencyjności. Stąd wydaje się zasadne podjęcie dyskusji nad możliwościami wykorzystania czy też adaptacji koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym do warunków funkcjonowania małego przedsiębiorstwa.

Powszechne patrzenie na kondycję małych firm przez pryzmat uwarunkowań zewnętrznych zaciemnia znaczenie wartości ich wewnętrznego potencjału. Szereg istniejących i faktycznie utrudniających życie małym firmom czynników z otoczenia tworzy niejednokrotnie barierę nie do pokonania, tłumacząc i usprawiedliwiając wszystkie pojawiające się niepowodzenia, także te pochodzące z wewnątrz. Efektywność działań małej firmy zależy jednak w dużym stopniu od uruchomienia materialnego, widzialnego potencjału, jak i tego niematerialnego, ukrytego, tkwiącego w całym materiale intelektualnym. Znaczenie tego ostatniego wzrasta, jako że trudno jest dziś dostrzec szczególnie możliwości kreowania czy umacniania pozycji konkurencyjnej małych przedsiębiorstw tylko na gruncie potencjału produkcyjnego czy finansowego. Odpowiednio wykorzystany kapitał intelektualny może zatem stać się strategiczną kompetencją małego przedsiębiorstwa. Ważne jest, by najpierw go dostrzec, uświadomić jego istnienie, po to, by dalej móc poprzez określony zbiór działań próbować przekształcać go w istotny czynnik konkurencyjności.

Niniejsza rozprawa jest próbą zobrazowania stanu zarządzania kapitałem intelektualnym w małych przedsiębiorstwach. Pełniejszemu uchwyceniu rzeczywistej kondycji małych firm w tym obszarze posłużyła teoretyczna i empiryczna weryfikacja zagadnienia ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki ich funkcjonowania. Próba znalezienia drogi dla pokazania wymiernych efektów angażowania wartości niematerialnych w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem stała się możliwa dzięki zbudowaniu i wykorzystaniu specyficznego modelu badawczego, na który składa się:

- metodyka oparta na zasobach, polegająca na identyfikacji zasobów intelektualnych (składników kapitału intelektualnego), a następnie skoncentrowaniu uwagi na możliwościach wzmocnienia ich wartości poprzez ustalenie uwarunkowań ich pozyskania, efektywnego wykorzystania i rozwoju;
- pomiar kapitału intelektualnego za pomocą wybranych mierników wartości niematerialnych.

W pracy przyjęto, iż **zarządzanie kapitałem intelektualnym** w ujęciu ogólnym sprowadza się do **identyfikacji, pomiaru, wykorzystania i rozwoju** ukrytego potencjału przedsiębiorstwa. Efektywność zarządzania zależy w dużej mierze od stopnia realizacji wymienionych działań.

Głównym celem pracy jest określenie uwarunkowań i sposobów zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie. Wiązka celów cząstkowych określa jednocześnie podstawowe problemy badawcze, którymi są:

- identyfikacja składników, sposobów pomiaru, wykorzystania i rozwoju kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie;
- rozpoznanie stopnia świadomości menedżerów co do ważności kapitału intelektualnego w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem (stopnia postrzegania kapitału intelektualnego);
- identyfikacja przejawów nieskutecznego zarządzania w poszczególnych wymiarach kapitału intelektualnego;

- rozpoznanie roli i miejsca kapitału intelektualnego w budowaniu przewagi konkurencyjnej małego przedsiębiorstwa.

W pracy przyjęto następujące hipotezy badawcze:

Hipoteza I. Istnieje luka między obiektywnym występowaniem kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie, a jego subiektywnym postrzeganiem przez menedżerów.

Hipoteza II. Badanie zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie wymaga stosowania specyficznego modelu.

Hipoteza III. Implementacja koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym może stać się istotnym czynnikiem konkurencyjnym dla małego przedsiębiorstwa.

Hipoteza IV. Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie wymaga wyposażenia przedsiębiorcy w nieskomplikowane procedury i metody.

Empiryczna część pracy jest efektem projektu badawczego, podjętego na potrzeby realizacji celów i weryfikacji przyjętych hipotez. Badania przeprowadzono w latach 2002/2003 w 120 małych przedsiębiorstwach z regionu dolnośląskiego (definiując małe przedsiębiorstwo przyjęto kryterium ilościowe – liczba zatrudnionych: zatrudniające do 50 osób). Badane firmy podzielono na kilka typów. Proces badawczy składał się z dwóch etapów: pierwszy, zakładający rozpoznanie stopnia świadomości menedżerów co do ważności kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem (stopnia postrzegania kapitału intelektualnego), został przeprowadzony w 280 małych przedsiębiorstwach, do których została przekazana ankieta za pośrednictwem poczty lub osobiście; drugi – zrealizowany w 120 przedsiębiorstwach, był ściśle uzależniony od efektu etapu pierwszego, a jego przewodnim celem była identyfikacja składników, sposobów pomiaru oraz wykorzystania i rozwoju kapitału intelektualnego za pośrednictwem wywiadów osobistych z właścicielami-menedżerami i pracownikami (w zależności od ich dostępności), obserwacji oraz analizy dokumentacji.

Niniejsza rozprawa zgodnie z wymogami wydawniczymi została gruntownie zmodyfikowana i znacznie skrócona¹.

Obecnie praca składa się z czterech rozdziałów poprzedzonych wstępem i podsumowanych zakończeniem.

Rozdział pierwszy² poświęcony jest zagadnieniom teoretycznym. Jego celem jest zdefiniowanie pojęć, które są wielokrotnie użyte w pozostałych trzech rozdziałach oraz wskazanie znaczenia kapitału intelektualnego w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem. Rozdział rozpoczyna się od zaprezentowania definicji i słów kluczowych dotyczących różnych ujęć kapitału intelektualnego oraz zarządzania kapitałem intelektualnym, a także zostały opisane w nim składniki kapitału intelektualnego. W dalszej części wskazano na zasadność rozpatrywania kapitału intelektualnego w różnych formach i wielkościach przedsiębiorstw. W kolejnych punktach podjęto próbę wykazania, że problematyka kapitału intelektualnego występuje zarówno w nowoczesnych formach organizacji, sprzyjających zarządzaniu kapitałem intelektualnym, tj. organizacji uczącej się, przedsiębiorstwie inteligentnym, organizacji wirtualnej i organizacji fraktalnej, jak i w organizacjach tradycyjnych. Zidentyfikowa-

¹ W oryginalnej, niepublikowanej wersji praca składa się z pięciu rozdziałów poprzedzonych wstępem i podsumowanych zakończeniem.

² W pierwotnej wersji rozdział pierwszy rozpoczyna się od genezy kapitału intelektualnego; w dalszej części zaprezentowane zostały definicje i słowa kluczowe dotyczące różnych ujęć kapitału intelektualnego oraz zarządzania nim, a także opisane zostały składniki kapitału intelektualnego. Kolejny podrozdział prezentuje główne definicje wiedzy, obszary zarządzania nią oraz podobieństwa i różnice między dwoma pokrewnymi koncepcjami: zarządzaniem kapitałem intelektualnym a zarządzaniem wiedzą. W dalszej części wskazano na zasadność rozpatrywania kapitału intelektualnego w różnych formach i wielkościach przedsiębiorstw. W kolejnych punktach podjęto próbę wykazania, że problematyka kapitału intelektualnego występuje zarówno w nowoczesnych formach organizacji, sprzyjających zarządzaniu kapitałem intelektualnym, tj. organizacji uczącej się, przedsiębiorstwie inteligentnym, organizacji wirtualnej i organizacji fraktalnej, jak i w organizacjach tradycyjnych. Zidentyfikowano także obszary i cechy sprzyjające rozpatrywaniu kapitału intelektualnego w dużym i szczególnie w małym przedsiębiorstwie.

no także obszary i cechy sprzyjające rozpatrywaniu kapitału intelektualnego w dużym i szczególnie w małym przedsiębiorstwie. W ostatnim podrozdziale podjęto próbę nakreślenia specyfiki funkcjonowania małego przedsiębiorstwa, zaprezentowano różne klasyfikacje i ujęcia małego przedsiębiorstwa wraz z krótką charakterystyką kluczowych obszarów, takich jak: strategia, struktura organizacyjna, finanse, marketing, styl zarządzania, a także odniesienia ww. obszarów do koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym.

Rozdział drugi³ porządkuje wiedzę z zakresu funkcjonujących w literaturze przedmiotu modeli zarządzania kapitałem intelektualnym. Przegląd najważniejszych modeli zarządzania kapitałem intelektualnym obejmuje: Raport Konrada, Monitor Aktywów Niematerialnych, Zrównoważone Karty Punktowe, Navigator i Platformę wartości. Kolejny podrozdział traktuje o sposobach pomiaru z propozycją pokaźnego zestawu wskaźników⁴. W dalszej części rozdziału przeprowadzono analizę modeli zarządzania kapitałem intelektualnym pod kątem możliwości zastosowania ich w małym przedsiębiorstwie, na podstawie której opracowano założenia modelu badawczego zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie.

W rozdziale trzecim, w całości poświęconym efektom badań empirycznych, dokonano praktycznej weryfikacji przyjętego modelu badawczego. Na początku przedstawione zostały założenia procesu badawczego pod kątem potencjalnych problemów zarządzania kapitałem intelektualnym. W dalszej części zidentyfikowany został kapitał intelektualny w trzech obszarach: kapitału ludzkiego, strukturalnego wewnętrznego i zewnętrznego-relacyjnego. Pomiar kapitału intelektualnego badanych przedsiębiorstw za pomocą wybranych wskaźników oraz analiza wyników jest treścią kolejnego podrozdziału. Następna część obrazuje wykorzystanie i rozwój poszczególnych składników kapitału intelektualnego. Rozdział kończy się próbą podsumowania wyników badań, obrazujących stan zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie oraz wskazaniem kierunków doskonalenia modelu badawczego.

Rozdział czwarty⁵ ma na celu prezentację uwarunkowań efektywnego wykorzystania kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie. Zaproponowano w nim zestaw procedur i metod zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie, zidentyfikowano zewnętrzne i wewnętrzne czynniki efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym, a także określono kluczowych interesariuszy poprzez próbę nakreślenia systemu wspierania małych przedsiębiorstw w zarządzaniu kapitałem intelektualnym.

Zakończenie stanowi podsumowanie rozważań przedstawionych w pracy, ze wskazaniem na obszary warte, zdaniem autorki, dalszej eksploracji.

³ Rozdział drugi uległ gruntownej modyfikacji, w pierwotnej wersji dotyczy on relacji między funkcjonowaniem małego przedsiębiorstwa a koncepcją zarządzania kapitałem intelektualnym. Intencją autorki było pokazanie istoty małego przedsiębiorstwa oraz konsekwencji dla zarządzania kapitałem intelektualnym wynikających ze specyfiki małego przedsiębiorstwa w poszczególnych obszarach jego działalności. W rozdziale zaprezentowano różne klasyfikacje i ujęcia małego przedsiębiorstwa, a także główne bariery jego działalności. Poza tym nakreślono specyfikę zarządzania małym przedsiębiorstwem, wraz z charakterystyką kluczowych obszarów, takich jak: strategia, struktura organizacyjna, finanse, marketing, styl zarządzania. Podjęto także próbę analizy w/w obszarów z punktu widzenia zarządzania kapitałem intelektualnym. Powyższe funkcje w tej wersji częściowo spełnia podrozdział *Specyfika funkcjonowania małego przedsiębiorstwa a koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym*.

⁴ W pierwotnej wersji rozdział ten jest trzecim rozdziałem, w obecnej wersji skrócono go o zagadnienia związane ze sposobami wyceny kapitału intelektualnego oraz jego miejscu w tradycyjnej rachunkowości.

⁵ Rozdziały trzeci i czwarty nie zostały zmodyfikowane.

1. Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem

Menedżerowie zmagają się tu i teraz, by dostosować się do zmian w przesunięciu środka ciężkości ekonomicznej: w przejściu od zarządzania i mierzenia aktywów fizycznych i finansowych, do kultywacji i uznania wiedzy jako najcenniejszego aktu kreacji wartości. Dotyczy to w równym stopniu Microsoftu, jak i małej kanadyjskiej firmy szyjącej berety na maszynach zakupionych przez pradziadka – właściciela w roku 1919. Zapytajcie menedżera jakiegokolwiek przedsiębiorstwa, jaki odsetek całkowitej wartości przypisałby aktywom niematerialnym – wszystkiemu od indywidualnych umiejętności i know-how, po systemy informatyczne, wzory i znaki handlowe oraz relacje z dostawcami i klientami – uzyskanie tę samą odpowiedź: ponad 80%. Poproście ich następnie o rozważenie wskaźnika wartości ujmowanej w rachunkowości jako „wartość firmy” (goodwill), w stosunku do wartości aktywów wpisanych do bilansu; doznacie szoku¹.

1.1. Identyfikacja pojęcia, podstawowe definicje, słowa kluczowe

Burzliwe zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw prowadzą w naturalny sposób do ewolucji poglądów na temat głównych czynników sukcesu, niezależnie od tego jak ten sukces jest definiowany. Jedno z najważniejszych zagadnień w tym kontekście dotyczy sposobów budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, szczególnie w sytuacji kiedy coraz częściej trzeba konkurować nie tylko o rynki już istniejące, ale o te, które jeszcze się nie ukształtowały, o rynki na których produkty i usługi nie są w pełni znane, a oczekiwania klientów zbadane. Przewidywane różnice między konkurowaniem na rynkach teraźniejszych i przyszłych skłaniają firmy do stosowania bardziej wyrafinowanych strategii i metod zarządzania, a także posiadania odpowiednich oraz unikatowych umiejętności i kompetencji. Proces globalizacji, postęp technologiczny, szybki przepływ informacji itd. sprawiają, iż firmy konkurencyjne są często do siebie podobne w zakresie wykorzystywanych zasobów, współpracy z dostawcami, sposobów oddziaływania na klientów itd. Okazuje się, że tradycyjne źródła sukcesu tj. produkt, proces technologiczny, dostęp do zasobów finansowych tracą na popularności na rzecz **niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa**², które stają się decydującymi z punktu widzenia konkurencyjności. Takie tendencje nie oznaczają oczywiście zaniku, czy też zmniejszenia znaczenia zasobów materialnych możliwości w zarządzaniu przedsiębiorstwem, ale są odpowiedzią na wyczerpujące się ich efektywne wykorzystywanie. I tak, wraz z upowszechnianiem i upodabnianiem się czynników wytwórczych, rośnie znaczenie indywidualności i niepowtarzalności, których poszukuje się w zasobach niematerialnych. Charakteryzuje je trudność w powielaniu i naśladowaniu, są „niewidoczne”, niewymierne, a efekt ich inwestowania jest długookresowy. Dodatkowo zyskują na wartości, jeśli są właściwie wykorzystywane, nie wyczerpują się, są elastyczne i dynamiczne.

Zasoby niematerialne w przedsiębiorstwie były zawsze. Wiele koncepcji zarządzania dostrzegało i dostrzega wiedzę, umiejętności pracowników, relacje społeczne, wizerunek firmy, znak handlowy,

¹ Pisał P. LaBarre w artykule *The Rush on Knowledge* opublikowanym w tygodniku „Industry Week”; zob. Edvinson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 11.

² Zasoby niematerialne bywają zamiennie nazywane aktywami niematerialnymi, aktywami intelektualnymi, zasobami intelektualnymi.

know-how itd.)³. Jednak w owych koncepcjach poszczególne zasoby niematerialne są rozproszone i nieusystematyzowane. Istnieje więc konieczność ich uporządkowania, sklasyfikowania, a także dokonania dogłębnej charakterystyki, głównie w celu optymalizowania ich wykorzystania. Odpowiedzią na to wyzwanie jest **koncepcja kapitału intelektualnego**. Staje się ona podstawą dla sukcesywnego odchodzenia od koncentrowania się niemal wyłącznie na zasobach finansowych i materialnych w prowadzeniu działalności gospodarczej. Odzwierciedla w sobie, i zarazem akcentuje doniosłą rolę, którą przypisuje się człowiekowi, i temu wszystkiemu co on wnosi do przedsiębiorstwa, jako strategicznemu i pozamaterialnemu składnikowi współczesnych przedsiębiorstw. Dzięki niej powoli „zrywa się” z zasadą podejmowania ważnych decyzji wyłącznie na podstawie danych czysto finansowych na rzecz wskaźników gospodarczych umożliwiających pomiar, a co za tym idzie praktyczne wykorzystanie zasobów niematerialnych będących pochodną wiedzy i doświadczenia pracowników oraz reputacji i potencjału rozwojowego samego przedsiębiorstwa. Właściwe wykorzystanie kapitału intelektualnego stwarza przedsiębiorstwu podstawy dla uzyskania przewagi strategicznej na rynku. Dlatego też w coraz większej liczbie firm na świecie rozumie się już teraz, że wiedza pracowników oraz zależność pomiędzy nimi i przedsiębiorstwem mogą być o wiele ważniejszym majątkiem (mającym większy wpływ na ostateczny wynik), niż klasyczne materialne aktywa ujęte w zwykłych bilansach. W porównaniu ze tradycyjną procedurą księgowania, zasady definiowania i wyceny kapitału intelektualnego są niejasne, ale kiedy już raz się go odkryje, zdefiniuje, opisze i wykorzysta, może on dostarczyć przedsiębiorstwu nowego źródła możliwości konkurowania, i co najważniejsze wygrywania.

Kapitał intelektualny stał się ostatnio przedmiotem zainteresowania licznej rzeszy zarówno teoretyków⁴, jak i praktyków zarządzania⁵. Pracują oni nad możliwie jak najszerszym i jak najgłębszym poznaniem istoty tej kategorii. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest z jednej strony porządkowanie wiedzy o kapitale intelektualnym, z drugiej zaś pojawiające się coraz to nowe pytania i dylematy z nim związane. Jedno jest pewne – dla wszystkich zainteresowanych tym tematem, wyzwaniem jest znalezienie wspólnego na całym świecie języka, zapewniającego każdemu zrozumienie tego samego pod pojęciem kapitału intelektualnego: jak go zdefiniować, jak zmierzyć jego wzrost i spadek, jak go sprawdzać, żeby inwestorzy i inni udziałowcy mogli porównać różne firmy w taki sam sposób, jak się to robi w przypadku klasycznych ksiąg, a menedżerowie efektywnie nim zarządzać.

Zmagania przedstawicieli zainteresowanych środowisk ze znalezieniem jednolitej definicji kapitału intelektualnego, zaowocowały licznymi opisami i definicjami, które możemy spotkać nie tylko w literaturze przedmiotu.

³ Przykładem może być tutaj zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie marketingowe, zarządzanie wartością przedsiębiorstwa itd.

⁴ Warto w tym miejscu przybliżyć nazwiska (obok pionierów: Sveiby’ego, Kaplana, Nortona, Edvinssona) badaczy zaangażowanych w poszukiwanie nowych sposobów zarządzania kapitałem intelektualnym i pokrewnym zarządzaniem wiedzą, są nimi: Peter Drucker, Hiroyuki Itami, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, David Teece, Brian Hall, Hubert St. Onge, Patrick Sullivan, Thomas Stewart, Gordon Petrash, Thomas H. Devenport, Laurence Prusak, Brauch Lev, Dorothy Leonard-Barton, W.R. Bukowitz, R.L. Williams, Gilbert Probst, Steffen Raub, Kai Romhardt, K. Haanes, B. Lo-wendahl, Annie Brooking, Mariusz Bratnicki, Janusz Strużyna, Stefan Kwiatkowski, Bogdan Wawrzyniak (i inni).

⁵ Firmy, które wprowadziły programy zarządzania kapitałem intelektualnym: WM-Data, Skandia AFS, Dow-Chemical, Hughes Aircraft, The Canadian Imperial Bank of Commerce, Celemi, Ernst & Young, Posco; Firmy prowadzące zaawansowane prace nad zarządzaniem wiedzą: tzw. „Wielka Piątka” – PricewaterhouseCoopers, Arthur Andersen, Ernst & Young, KPMG, Deloitte & Touche oraz Hoffman-LaRoche, GE Lighting, Xerox, Gemini, McKinsey. Firmy wchodzące w skład Genewskiego Stowarzyszenia na rzecz uczenia się organizacji oraz zarządzania wiedzą, m.in.: DaimlerChrysler, Deutsche Bank, Holderbank, Hewlett-Packard, Inselspital, Novartis, Roche Diagnostics, UBS, Winthertur Insurances, Swisscom, Siemens, Motorola. Pomiar i efektywne wykorzystanie kapitału intelektualnego jest obiektem zainteresowania nie tylko przedsiębiorstw, ale też potężnych organizacji odpowiedzialnych za ustanawianie nowych standardów gospodarczych i ich popularyzowanie. Najbardziej zaangażowane w ten proces są m.in.: amerykański odpowiednik Komisji Papierów Wartościowych – Securities and Exchange Commission (SEC), Organizacja do Spraw Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), Bank Światowy oraz Accounting Standards Board i Financial Accounting Standard Board, odpowiedzialne za tworzenie standardów w rachunkowości. Ostatnie lata obfitują w wiele konferencji dotyczących kapitału intelektualnego (jego roli, sposobów pomiaru, rozwoju) organizowanych na świecie, w tym także w Polsce. Powstało nawet specjalne czasopismo, zatytułowane *Journal of Intellectual Capital* pod redakcją Rory Chase i Nicka Bontisa. W Polsce również wyraźnie rośnie zainteresowanie koncepcją kapitału intelektualnego. Na podstawie pionierskich prac Sveiby’ego, Kaplana, Nortona, Edvinssona zaczęto prowadzić badania literaturowe i empiryczne, powstają liczne publikacje. Temat staje się modny.

I tak na przykład Thomas A. Stewart definiuje go jako materiał intelektualny, który został sformalizowany, ujęty i zmuszony do działania w celu stworzenia majątku o wyższej wartości – stwierdzenie Stewarta podziało jak katalizator i spowodowało wzrost zainteresowania kapitałem intelektualnym, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych⁶;

Kapitał intelektualny został również zdefiniowany jako różnica pomiędzy wartością rynkową firmy, a kosztem wymiany jej aktywów⁷; oznacza połączenie niematerialnych aktywów, które umożliwiają firmie funkcjonowanie i prosperowanie, ponieważ zostały sformalizowane, uchwycone, zmuszone do działania i są stale sprawdzane w celu stworzenia oferty o wyższej wartości dla klientów i udziałowców⁸; jest sumą ukrytych aktywów przedsiębiorstwa nieuwzględnianych w jego sprawozdaniu finansowym, obejmującą zarówno to, co znajduje się w głowach pracowników, jak i to, co zostaje po ich odejściu⁹; to wiedza, praktyczne doświadczenie, technologie, dobre stosunki z klientami oraz wszelkie umiejętności pozwalające firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną¹⁰; składa się z aktywów powstałych na skutek czynności intelektualnych rozciągających się od nabywania nowej wiedzy (uczenie się), przez inwencje, do tworzenia cennych relacji z innymi¹¹; Steven M.H. Wallman, komisarz SEC zawiera w swej definicji **kapitału intelektualnego** nie tylko siłę ludzkiego umysłu, ale również marki i znaki handlowe, a nawet aktywa zaksięgowane w wartościach historycznych, które przekształciły się w coś o znacznie większej wartości. *Wszystko to – jego zdaniem – są aktywa obecnie mające zerową wartość w bilansie*¹². Gordon Petrash (firma Dow-Chemical) przedstawia **kapitał intelektualny** jako wiedzę posiadającą możliwość przekształcenia się w wartość¹³.

Karl Erik Sveiby **kapitał intelektualny** rozpatruje w kontekście równie dynamicznej i opartej o wartości niematerialne koncepcji zarządzania wiedzą, rysując na jej tle cechy i zadania kapitału intelektualnego. *Kapitał intelektualny i zarządzanie wiedzą to pojęcia bliźniacze – dwa konary tego samego drzewa*¹⁴. Główną różnicą jest stopień dynamiki tych dwóch pojęć: kapitał intelektualny postrzegany jest jako kategoria statyczna, zarządzanie wiedzą zaś – jako aktywny proces tworzenia, kodyfikowania, przetwarzania, transferowania wiedzy¹⁵.

⁶ Stewart T.A., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations*, Nicholas Brealey, London 1997, s. 15.

⁷ Hegedahl Paul, *Kapitał intelektualny-kluczowy majątek współczesnej organizacji*, materiały TMI International.

⁸ *Ibidem*.

⁹ Ross G., Ross J., *Measuring your Company's Intellectual Performance*, "Long Range Planning", June 1997, s. 28.

¹⁰ Strojny M., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 7–8, s. 19.

¹¹ Wiig K.M., *Integrating Intellectual Capital with Knowledge Management*, "Long Range Planning", June 1997, s. 18.

¹² Edvinsson L., Malone M.S., *Op. cit.*, s. 10.

¹³ Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002, s. 59.

¹⁴ Sveiby K., *Intellectual Capital and Knowledge Management*, www.sveiby.com.au

¹⁵ W ramach procesów integracyjnych obie koncepcje: zarządzanie kapitałem intelektualnym i zarządzanie wiedzą mogą tworzyć spójny system, w którym zarządzanie kapitałem intelektualnym ma charakter strategiczny i koncentruje się wokół budowania oraz zarządzania aktywami niematerialnymi (intelektualnymi), w tym wiedzą, podczas gdy zarządzanie wiedzą ma charakter taktyczny i operacyjny, i dotyczy głównie szczegółowych aspektów tworzenia, kodyfikacji, transferu i wykorzystania wiedzy (będąc metodą wspomagającą wykorzystanie i rozwój kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie). Komplementarność koncepcji zakłada ich integrację. Zarządzanie kapitałem intelektualnym i zarządzanie wiedzą różnią się stopniem dynamiki. Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest procesem o charakterze statycznym, podczas gdy zarządzanie wiedzą jest bardziej dynamiczne. Określenie źródeł wiedzy, istnienie wiedzy ukrytej rezydującej w poszczególnych pracownikach, relacje między wiedzą a praktyczną relacją procesów itp., mogą stanowić problem w ich identyfikacji i pomiarze (główne zadania zarządzania kapitałem intelektualnym), stąd dezintegracja koncepcji w tym aspekcie i wypracowanie odrębnych narzędzi może służyć efektywniejszemu wykorzystaniu ukrytego potencjału przedsiębiorstwa. Rozbieżności w tym zakresie są czynnikiem dezintegracyjnym również w aspekcie przedmiotowym obu koncepcji, a mianowicie zarządzanie kapitałem intelektualnym ma na celu wypracowanie nowych standardów i narzędzi rejestracji wszelkich możliwych pozycji aktywów niematerialnych, przybierając postać bardziej analityczną, zarządzanie wiedzą zaś – „aktywnym zasobem” dąży do stworzenia metod kompleksowego, „żywego” procesu rozciągającego się na wszystkie sfery i aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, odnajdując źródła, sposoby gromadzenia i zastosowania wiedzy (jawnej, cichej, formalnej, nieformalnej itd.). Relacje zachodzące między kapitałem intelektualnym i wiedzą porządkują oraz opisują niektóre modele zarządzania nimi. Więcej na temat zob. Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym, a zarządzanie wiedzą – integracja i dezintegracja*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 928, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 150–156.

Arian Ward twierdzi, iż **kapitał intelektualny** to suma funkcjonujących w przedsiębiorstwie „wysp wiedzy”. Przedsiębiorstwo ma za zadanie stworzenie między nimi powiązań i koordynację wiedzy pracowników w sposób zapewniający odnoszenie korzyści, zarówno w wymiarze jednostkowym (pracownicy), jak i całościowym (przedsiębiorstwo)¹⁶. Larry Prusak, rzecznik prasowy firmy Ernst & Young, pojęcie **kapitału intelektualnego** utożsamia z materią intelektualną, która została zmaterializowana, uchwycona i wykorzystana dla stworzenia wysoko wartościowych aktywów¹⁷. Anna Brooking opisuje **kapitał intelektualny** jako złożone pojęcie zawierające w sobie takie komponenty, jak: aktywa rynkowe, aktywa związane z czynnikiem ludzkim, aktywa dotyczące infrastruktury i własność intelektualna¹⁸.

W książce pt. *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny* pod redakcją Mariusza Bratnickiego i Janusza Strużyny czytamy, iż: **kapitał intelektualny**, w przeciwieństwie do niewidocznych zasobów czerpiących informacje, jest oparty na wiedzy, chociaż obejmuje jeszcze inne wymiary tworzenia wartości przedsiębiorstwa (np.: marka handlowa, powiązania z zewnętrznymi zainteresowanymi itp.). Kluczowa kompetencja, która nie jest zasobem, lecz odnosi się do potencjalnych możliwości działania powstałych w rezultacie organizacyjnego uczenia się, jest częścią kapitału intelektualnego obejmującego również pozostałe kompetencje przedsiębiorstwa, a także efekty zastosowania wszystkich rodzajów kompetencji. (...) **Kapitał intelektualny** jest sumą wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz praktycznym przekształceniem tej wiedzy w składniki jego wartości. Obejmuje on wszystkie niewymierne elementy kształtujące różnice pomiędzy całkowitą wartością przedsiębiorstwa, a jego wartością finansową¹⁹. Ponadto autorzy prezentują drzewo wartości, zgodnie z którym na całkowitą wartość przedsiębiorstwa składa się kapitał materialny i intelektualny.

Organizacja ds. Ekonomicznej Współpracy i Rozwoju (OECD) definiuje **kapitał intelektualny** jako: *ekonomiczną wartość dwóch kategorii nienamacalnych aktywów przedsiębiorstwa: kapitału organizacyjnego (strukturalnego) i kapitału ludzkiego*²⁰.

Jednak najbardziej rozpowszechnioną definicją **kapitału intelektualnego**²¹ jest definicja, która jest wynikiem badań prowadzonych w przedsiębiorstwie działającym w branży ubezpieczeniowej „Skan-

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ Edvinsson, L., Sullivan P., *Developing a Model for Managing Intellectual Capital*, “European Management Journal”, Vol. 14, No. 4, August 1996.

¹⁸ Brooking A., *Intellectual Capital*, Thomas Business Press, London 1996.

¹⁹ Bratnicki M., Strużyna J. (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 69.

²⁰ Dudycz T., *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Łangego we Wrocławiu, Wrocław 2001.

²¹ Pojęcie kapitału intelektualnego bywa często używane zamiennie z pojęciami: „**aktywa niematerialne**”, „**zasoby niematerialne**”, „**aktywa intelektualne**”, „**własność intelektualna**”, „**aktywa wiedzy**” itp., często staje się nawet synonimem. Relacje między nimi oraz zakres i kierunek różnic wyznaczają różnorodne definicje oraz modele zarządzania kapitałem intelektualnym. Na przykład założenia modelu zarządzania kapitałem intelektualnym, zwanym Monitorem Aktywów Niematerialnych utożsamiają aktywa niematerialne, zasoby niematerialne, aktywa intelektualne z pojęciem kapitału intelektualnego, traktując je na równi. Wartość aktywów niematerialnych traktowana jest jako wartość kapitału intelektualnego. Model zakłada części składowe aktywów niematerialnych, wymieniając: strukturę zewnętrzną, strukturę wewnętrzną i indywidualne kompetencje, będące jednocześnie komponentami kapitału intelektualnego. Model wartości rynkowej „Skandii” zakłada podrzędność aktywów niematerialnych wobec kapitału intelektualnego, traktując je jako część kapitału innowacyjnego, wywodzącego się z kapitału organizacyjnego (składnik kapitału strukturalnego) – więcej na ten temat w rozdziale II poświęconym modelom zarządzania kapitałem intelektualnym. W literaturze przedmiotu funkcjonują także definicje aktywów intelektualnych oderwane od pojęcia kapitału intelektualnego. Owo oderwanie jest pozorne, bo ich opis wyraźnie wskazuje na powiązania i relacje, pozostające w domyśle i będące dobrą podstawą dla części wspólnych. Przykładem tu może być stwierdzenie: *Aktywa intelektualne to te aktywa oparte na wiedzy, które są własnością firmy i które w przyszłości będą źródłem korzyści dla firmy*. (Definicja zaproponowana w 1998 roku przez Stowarzyszenie *The Society of Canada* [za:] Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002, s. 58); Najbardziej jednoznaczna w definiowaniu wydaje się być „**własność intelektualna**”, która pozostaje w stosunku do kapitału intelektualnego podrzędna (jest węższym pojęciem od rozpatrywanych powyżej aktywów niematerialnych). Jest jego elementem, wyodrębnionym dla celów rachunkowości i uregulowanym przepisami. Oznacza prawa własności do patentów, znaków towarowych. Metody określania ich wartości często nie oszacowują ich prawdziwej wartości, dość dużym błędem, w tym przypadku, jest niedoceniaenie wartości rynkowej.

dia” na początku lat 90. nad sposobami mierzenia i wykorzystania w praktyce aktywów niematerialnych. Definicja ta jednocześnie identyfikuje składniki kapitału intelektualnego, a mianowicie:

$$\text{Kapitał intelektualny} = \text{kapitał ludzki} + \text{kapitał strukturalny}^{22}$$

$$(\text{intellectual capital}) \quad (\text{human capital}) \quad (\text{structural capital})$$

Różnorodność definicji oraz niejednoznaczność w opisie kapitału intelektualnego wymagają samodzielnego porządkowania zagadnień oraz przyjęcia określonego kierunku, dzięki któremu możliwe będzie prowadzenie badań literaturowych oraz empirycznych nad istotą kapitału intelektualnego. Wydaje się, że można to zrobić, dokonując analizy porównawczej składników kapitału intelektualnego.

Podstawowe różnice między opisami kapitału intelektualnego i sposobami zarządzania nim wynikają z różnego stopnia agregacji jego elementów. I wprawdzie każdy autor akcentuje rolę innych składników, to jednak wszystkie systemy klasyfikacji dokonują dość wyraźnego podziału na kapitał ludzki, wewnętrzny i zewnętrzny. Zestawienie składników kapitału intelektualnego, ich podstaw koncepcyjnych w formie modeli i metod oraz autorów prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Rodzaje składników kapitału intelektualnego

Lp.	Autor	Koncepcja, model, metoda	Składniki
1.	Grupa Konrada (Sveiby i spółka)	Raport Konrada	kapitał intelektualny przypisany jednostce (kapitał indywidualny); kapitał intelektualny przypisany organizacji (kapitał strukturalny)
2.	Sveiby	Monitor Aktywów Niematerialnych	struktura wewnętrzna; struktura zewnętrzna; indywidualne kompetencje
3.	Kaplan, Norton	Zrównoważone Karty Punktowe	klienci; struktura wewnętrzna przedsiębiorstwa; procesy: uczenia się i innowacji; finanse
4.	Edvinsson (szwedzka firma ubezpieczeniowa „Skandia”)	Schemat wartości „Skandii” (podwalina dla Nawigatora)	kapitał ludzki; kapitał strukturalny
5.	Petrash, Edvinsson, Onge, Armstrong, Bukowitz, Williams	Platforma wartości	kapitał ludzki; kapitał klientów (relacji); kapitał organizacyjny (strukturalny)
6.	Haanes, Lowendahl	Klasyfikacja zasobów niematerialnych	kompetencje; stosunki wzajemne
7.	Brooking	Identyfikacja komponentów kapitału intelektualnego	aktywa rynkowe; aktywa związane z czynnikiem ludzkim; aktywa dotyczące infrastruktury; wartość rynkowa
8.	Stewart	Identyfikacja komponentów kapitału intelektualnego	kapitał ludzki; kapitał strukturalny; kapitał związany z klientami
9.	Bratnicki, Strużyna	Drzewo wartości przedsiębiorstwa	kapitał społeczny; kapitał ludzki; kapitał organizacyjny
10.	Ross	Miary wartości intelektualnej przedsiębiorstwa	kapitał ludzki („aktywa myślące”); kapitał strukturalny („aktywa niemyślące”)

²² Osbert-Pociecha G., Karaś M., *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników (kapitałem intelektualnym) w reengineeringu przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 3, s. 20.

11.	Sullivan	Elementy kapitału intelektualnego	kapitał ludzki; aktywa intelektualne; własność intelektualna
12.	Fitz-enz	Elementy kapitału intelektualnego	kapitał ludzki; procesy i kultura; własność intelektualna; relacje

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001; Sveiby K., *Intellectual Capital and Knowledge Management*, www.sveiby.com.au; Bratnicki M., Strużyna J. (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2001; Ross G., Ross J., *Measuring your Company's Intellectual Performance*, „Long Range Planning”, June 1997; Stewart T.A., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations*, Nicholas Brealey, London 1997; Brooking A., *Intellectual Capital. Core Assets for the Third Millennium Enterprise*, International Thomson Business Press, London 1996; Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

Analizując powyższą tabelę można zauważyć, iż najczęściej uwzględnianymi komponentami kapitału intelektualnego są²³:

1. kapitał ludzki²⁴;
2. kapitał strukturalny²⁵:
 - a). wewnętrzny,
 - b). zewnętrzny – relacyjny.

W tym też znaczeniu kapitał intelektualny omawiany jest w dalszej części pracy.

1.1.1. Kapitał ludzki

W klasycznych pracach z dziedziny zarządzania skutecznie pomijano kwestię wartości czynnika ludzkiego w środowisku działalności gospodarczej. Przekonanie o tym, iż tylko inwestycje w aktywa kapitałowe mogą zwiększyć zyskowność przedsiębiorstwa znacznie oddaliło dostrzeżenie w tej relacji, dziś już wiemy o niepodważalnej roli człowieka. Począwszy od wczesnych prac Fayola, Barnarda, hołdujących zasadzie, iż wzrost wartości przedsiębiorstwa bierze się z inwestycji w wyposażenie kapitałowe, po bardziej prospołeczną twórczość Druckera, Petersa czy Handy'ego, nie dało się w nich odszukać próby podjęcia wyzwania, jakim jest precyzyjne ujęcie względnej wartości elementu ludzkiego w tworzeniu wartości dodanej. Dopiero Theodore Schulz, laureat Nagrody Nobla z 1979 roku, ekonomista, który w swoich naukowych poszukiwaniach dotyczył sytuacji krajów słabo rozwiniętych gospodarczo spróbował wyjaśnić istotę określenia „kapitał ludzki”. Pisał: *wszystkie ludzkie zdolności są bądź wrodzone, bądź nabyte. Każdy człowiek rodzi się z pewnym szczególnym zespołem genów określających jego wrodzone zdolności. Cechy nabytej jakości populacji, które mają wartość i mogą być wzbogacane za pomocą odpowiedniego inwestowania, będziemy uważać za kapitał ludzki*. W kontekście swojego obszaru badawczego Schulz twierdził, iż osiągnięcie przez kraje ubogie dobrobytu

²³ Inspiracją dla powyższego podziału kapitału intelektualnego był model wartości rynkowej, będący wynikiem badań nad sposobami mierzenia i wykorzystania aktywów niematerialnych w praktyce działania firmy ubezpieczeniowej „Skandia” (dokładny opis modelu w rozdziale drugim); (autorka zmodyfikowała nieznacznie wymiar kapitału strukturalnego, zamieniając kapitał organizacyjny na wewnętrzny, a kapitał klientów na kapitał zewnętrzny – relacyjny).

²⁴ „Kapitał ludzki” w niniejszej pracy bywa zamiennie określany „potencjałem ludzkim”.

²⁵ „Kapitał strukturalny”, natomiast autorka określa również jako potencjał wewnętrzny lub „wewnętrzna architektura”.

niejednokrotnie nie zależy tylko od tego, czy dysponują gruntami, maszynami, czy energią, lecz od ich wiedzy²⁶.

W kontekście aktywności gospodarczej kapitał ludzki można przedstawić jako kombinację następujących czynników:

- cechy wnoszone przez pracownika: inteligencja, zaangażowanie, energia, pozytywne nastawienie do życia, rzetelność, uczciwość, wiarygodność;
- zdolność pracownika do uczenia się: chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolność analitycznego myślenia, kreatywność;
- motywacja pracownika do dzielenia się informacją i wiedzą: umiejętność pracy w zespole, dążenie do realizacji celów;

Kapitał ludzki w nieodłączny sposób zintegrowany jest z człowiekiem (pracownikiem), jego wiedzą, doświadczeniem, obecnością i możliwościami działania w przedsiębiorstwie. Kapitał ten jest własnością zatrudnionych, więc nie może zostać zawłaszczony, a jedynie podlegać „wyzierzawieniu”.

Odejście pracowników z firmy (redukcja zasobów pracy) może wywołać zjawisko zaniku pamięci organizacyjnej, czyli jej amnezję – wraz z pracownikami traci się bezpowrotnie umiejętność, doświadczenie związane z opanowaniem określonych mechanizmów działania, powiązania nieformalne z klientami, dostawcami i innymi pracownikami²⁷.

Kapitał ludzki składa się z kompetencji i umiejętności pracowników. Kiedy przedsiębiorstwo przyjmuje do pracy zdolnych ludzi i stwarza im właściwe warunki do rozwoju, zwiększa ten kapitał.

Kapitał ludzki jest zbiorową kompetencją firmy do wydobywania najlepszych rozwiązań z wiedzy jej pracowników. To ważna rzecz, ponieważ stanowi źródło innowacji i strategicznej odnowy, i to bez względu na to, czy osiągamy rezultat dzięki burzy mózgów w laboratorium, wyrzucaniu starych dokumentów, wymyślaniu nowych rozwiązań rutynowych problemów, siedząc w biurze czy ćwicząc osobiste umiejętności albo stosując nowoczesne metod sprzedaży.

Nowoczesne firmy, rozumiejąc, że pracownicy są najważniejsi dla ich działania, a efektywne kierowanie nimi podstawą ich sukcesu, inwestują w „kapitał ludzki” i systemy pracy. Dzięki temu osiągają większą sprawność techniczno-organizacyjną tych systemów, wyższą jakość życia w pracy i silniejszą motywację swoich pracowników.

Z badań przeprowadzonych przez T.J. Petersa i R.H. Watermana w 62 doskonale prosperujących firmach amerykańskich wynika, że swoje sukcesy zawdzięczają one różnym czynnikom, takim choćby jak: szybkie i elastyczne działanie, ciągle wprowadzanie innowacji, stała orientacja na klienta, prężne struktury organizacyjne itp. Wśród tych czynników szczególnie wysoką pozycję zajmuje wydajność produkcji osiągnięta dzięki zaangażowaniu pracowników, którzy dla wielu firm są rzeczywiście największą wartością. W firmach tych atmosferę w pracy kształtuje się na takich zasadach, jak: poszanowanie godności i umiejętności pracownika, swobodna wymiana informacji, odpowiedzialność kierowników za rozwój swoich podwładnych, rozwijanie inicjatywy, stymulowanie zdolności przez doskonalenie zawodowe²⁸.

Kapitał ludzki obejmuje także zdolności do rozwiązywania problemów i zdolności przywódczych, przedsiębiorczość i szeroko pojęte umiejętności kierownicze (z punktu widzenia kadry kierowniczej) ucieleśniane przez wskaźniki tego, jak jednostki mogą zachowywać się w różnych sytuacjach, takich jak praca w grupie lub stresujące warunki. Proponowany jest tutaj punkt widzenia, zgodnie z którym patrzy się na jednostkę nie tylko jak na wykonawcę określonej funkcji pracowniczej, ale również postrzega się ją jako dynamiczną całość, która może z czasem dopasować się do różnych stanowisk. Zadaniem dobrego kierownika jest upewnić się, że każdy ludzki „aktyw” ma dostęp i możliwość wy-

²⁶ Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 8.

²⁷ Francik A., *Zasoby wiedzy organizacji-szansa, czy niepotrzebny balast?*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 2, s. 10–13.

²⁸ Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 45.

korzystania mechanizmów, które umożliwiają pracownikowi osiąganie pełnego potencjału w ramach działalności przedsiębiorstwa.

1.1.2. Kapitał strukturalny

Jest produktem ukierunkowanych działań ludzi – pracowników, składa się ze wszystkich efektów czynności intelektualnych, które formalnie zarejestrowane, stanowią własność przedsiębiorstwa. Może być także przedmiotem obrotu. Na kapitał strukturalny składa się **kapitał strukturalny wewnętrzny i zewnętrzny – relacyjny**.

1.1.2a. Kapitał strukturalny wewnętrzny

Są to takie technologie, metody i procesy, które umożliwiają przedsiębiorstwu funkcjonowanie. Przykłady obejmują kulturę organizacyjną, historię firmy, metodologię oceny ryzyka, metody zarządzania, siłę sprzedaży, strukturę finansową, bazy danych zawierające informacje o rynku lub klientach, systemy komunikacyjne, systemy komputerowe, patenty, koncepcje, modele, tajemnice handlowe, prawa autorskie, prawa projektowe, znaki handlowe i usługowe, innowacyjność przedsiębiorstwa, zdolność do organizacyjnego uczenia się, procesy tworzenia strategii itp. Krótko mówiąc jest to struktura wewnętrzna tworzona przez pracowników, elementy, które tworzą sposób, w jaki działa przedsiębiorstwo. Jednak trzeba w tym miejscu wyraźnie podkreślić, że nie mówimy tu o wartości aktywów materialnych, która obejmuje np. system komputerowy, ale o sposobie, w jaki jest on używany w przedsiębiorstwie.

1.1.2b. Kapitał strukturalny zewnętrzny – relacyjny

Jest to potencjał przedsiębiorstwa związany z niematerialnymi aktywami rynkowymi. Przykładami są tu: marki handlowe, klienci i ich lojalność, relacje z klientami, różne kontrakty i umowy, np.: licencyjne, koncesyjne, strategie marketingowe, w tym: kształtowanie jakości produktu, strategie cenowe, kanały dystrybucyjne, wykorzystywane środki promocji, reputacja i wizerunek przedsiębiorstwa, formalne i nieformalne powiązania z dostawcami, udziałowcami, partnerami lub innymi zainteresowanymi w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Aktywa rynkowe są ważne, ponieważ dają przedsiębiorstwu przewagę w konkurowaniu o miejsce na rynku, a poza tym zapewniają klientom znajomość firmy oraz tego, czym się ona zajmuje.

Próbując znaleźć odpowiedź na pytanie: czym jest kapitał intelektualny oraz rozpatrując relacje między kapitałem intelektualnym, a pokrewnymi pojęciami nie można pominąć wyjaśnienia złożonego procesu, jakim jest zarządzanie kapitałem intelektualnym.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym (*Intellectual Capital Management*) definiowane jest jako nowa koncepcja zarządzania będącą podobnie jak **zarządzanie wiedzą (*Knowledge Management*)** odpowiedzią świata biznesu na głębokie przemiany społeczno-gospodarcze towarzyszące przechodzeniu od gospodarki industrialnej do gospodarki opartej na wiedzy. W ujęciu ogólnym zarządzanie kapitałem intelektualnym sprowadza się do **identyfikacji, pomiaru i pełnego wykorzystania oraz rozwoju ukrytego potencjału przedsiębiorstwa**²⁹, czyli tych wszystkich jego elementów, które nie są wykazywane w sprawozdaniach finansowych, a od których zależy pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku. Efektywność zarządzania zależy w dużej mierze od stopnia realizacji wymienionych działań³⁰. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym, odbywający się począwszy od identyfikacji do rozwoju, odbywa się w ramach wyżej omówionych poszczególnych składników (elementów) kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.

²⁹ Sveiby K., *Intellectual Capital and Knowledge Management*, www.sveiby.com.au

³⁰ Różne podejścia do zarządzania kapitałem intelektualnym proponują modele zarządzania kapitałem intelektualnym, które zostały zaprezentowane w drugim rozdziale niniejszej pracy.

Elementy składowe kapitału intelektualnego przybierają różne wymiary w zależności od przyjętego modelu, stąd ich identyfikacja również powinna być wielowymiarowa. Zależności między komponentami określają siłę i skuteczność przekształcania aktywów niematerialnych, ukrytego potencjału w składniki wartości przedsiębiorstwa. Pomiar, jako najtrudniejszy etap procesu, daje obraz kondycji poszczególnych składników kapitału intelektualnego oraz efektu ich zaangażowania w budowaniu całkowitej wartości. Stąd odpowiedni dobór wskaźników powinien uwzględniać szereg czynników, jak choćby: specyfikę działalności przedsiębiorstwa, jego wielkość, charakterystykę wymiaru intelektualnego itp. Wykorzystanie oraz rozwój kapitału intelektualnego zakłada stosowanie kompleksowych metod, technik i narzędzi stymulujących niematerialne aktywa.

Bardziej wnikliwa analiza zaprezentowanych definicji pozwala na znalezienie kilku punktów wspólnych dla opisu kapitału intelektualnego i pokrewnych mu pojęć:

- kapitał intelektualny oparty jest na wiedzy;
- kapitał intelektualny jest połączeniem aktywów niematerialnych (ich uporządkowaniem, świadomym wymiarem);
- kapitał intelektualny wypełnia lukę między postrzeganiem rynkowym i rzeczywistością rachunkową (między wartością rynkową a księgową³¹);
- kapitał intelektualny obejmuje wszystkie niewymierne elementy kształtujące różnice pomiędzy całkowitą wartością przedsiębiorstwa a jego wartością finansową (różnica między całkowitą wartością a kapitałem tradycyjnym i finansowym);
- kapitał intelektualny nie pasuje do tradycyjnego modelu rachunkowości (próbuje on wycenić działania, takie jak np.: kompetencje pracowników czy lojalność klientów, które mogą przez wiele lat nie mieć wpływu na zyski przedsiębiorstwa, nie docenia natomiast krótkoterminowych sukcesów, które często wpływają w mniejszym stopniu na pozycję przedsiębiorstwa w przyszłości);
- właściwe wykorzystanie kapitału intelektualnego stwarza przedsiębiorstwu podstawy dla uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku;
- na kapitał intelektualny składają się komponenty o różnym stopniu agregacji (w zależności od korzeni koncepcyjnych);
- zarządzanie kapitałem intelektualnym najogólniej uzależnione jest od specyfiki działalności przedsiębiorstwa: od wielkości, branży w której działa, obrazu i jakości jego wymiaru intelektualnego itp.

1.2. Kapitał intelektualny a formy i wielkość organizacji

1.2.1. Kapitał intelektualny w nowoczesnych formach organizacji

Radykalna zmiana warunków otoczenia, w jakich przychodzi funkcjonować przedsiębiorstwom wymusza daleko idące zmiany w sposobach ich organizacji i zarządzania. Widoczne symptomy wyczerpania przez przedsiębiorstwa możliwości zawartych w specjalizacji ludzi i komórek organizacyjnych (jedna z podstawowych zasad rewolucji przemysłowej) pozwalają twierdzić, iż istnieje potrzeba konstruowania nowych założeń dla przyszłych organizacji. A przyszłość przedsiębiorstw zaczęła się już wczoraj. I mimo jeszcze dość mglistych cech czy zbiorów zasad, które mogłyby opisywać nowy wymiar zarządzania, na podstawie dotychczas zaproponowanych zmian można przypuszczać, iż przedsiębiorstwo nowego typu będzie elastyczne (częste zmiany i różnicowanie zachowań rynkowych), otwarte (wymiana informacji, ciągłe monitorowanie otoczenia, poszukiwanie zasileń zasobowych i kompetencyjnych), dynamiczne, „szczupłe” (odchudzenie będące efektem *outsourcingu*, *lean management*, w tym *dywestycji*, *lean production*), kooperujące (nastawione bardziej na współpracę, niż na

³¹ Różnica ta została zauważona dawno temu przez Jamesa Tobina i Johna Kennetha Galbrighta. Efektem badań Tobina było stworzenie tzw. zmiennej Tobina q, która jest równa ilorazowi wartości rynkowej i wartości księgowej.

ostrą walkę konkurencyjną), skoncentrowane na kluczowych kompetencjach, nastawione na gromadzenie zasobów niematerialnych, ich rozwój i ochronę, inteligentne (proces ciągłego uczenia się).

Trudno jest mówić o uniwersalnym modelu nowoczesnego przedsiębiorstwa. Zróżnicowanie przedsiębiorstw pod kątem przedmiotu ich działalności, wielkości, form i sposobów funkcjonowania, specyficznych celów, środowiska gospodarczego i społecznego, kultury organizacyjnej itd., oddala szanse na zbudowanie idealnego wzorca. A „**organizacja przyszłości**” jest bardziej metaforą, literackim uogólnieniem, niż zasadzonym w przyszłej rzeczywistości typem realnego przedsiębiorstwa.

Nowoczesne formy organizacji stopniowo są nazywane i coraz dokładniej opisywane, a założenia ich funkcjonowania zbliżają się do określenia możliwości realnego ich zaistnienia. Mowa tu o: organizacji uczącej się, przedsiębiorstwie inteligentnym (organizacji inteligentnej) oraz organizacji wirtualnej, organizacji fraktalnej (najnowocześniejsze formy)³².

Rozpatrywanie znaczenia kapitału intelektualnego w oparciu o zasady funkcjonowania nowoczesnych form organizacji, ma swoje uzasadnienie ze względu na dominujący ostatnimi czasy trend dla poszukiwania tzw. „organizacji przyszłości”, która to optymalizuje swoją działalność głównie na zasobach niematerialnych. Ponadto nowe formy organizacji są „żyzną glebą” dla realizacji zarządzania kapitałem intelektualnym. Jednak niezależnie od tego, że w naturalny sposób problematyka zarządzania kapitałem intelektualnym i zarządzania wiedzą poruszana jest w kontekście nowoczesnych form organizacji, to zarówno obraz rzeczywistości, jak i rozważania o charakterze dedukcyjnym prowadzą do wniosku, że dotyczy ona wszystkich organizacji.

Niematerialne zasoby w organizacji były zawsze. Przedsiębiorstwa zasobne są w wiedzę i umiejętności pracowników, relacje społeczne, informacje o rynku lub klientach, patenty, licencje, znaki handlowe itd. Ale rzecz w tym, że w wystarczającym stopniu nie radzą sobie z ich właściwym wykorzystaniem, w znaczeniu traktowania ich jako źródła tworzenia strategicznych kompetencji; kompetencji pomocnych przy uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Takie przedsiębiorstwa można nazwać tradycyjnymi. Z drugiej strony istnieją firmy, które próbują zarządzać kapitałem intelektualnym i wiedzą, a przy pewnym stanie zaawansowania w tym zakresie, można zaliczyć je do grona nowoczesnych form organizacji.

Wspólną cechą nowoczesnych modeli przedsiębiorstw jest dominująca rola zasobów ludzkich i niematerialnych. Są one pewnego rodzaju „ucieczką” od twardych do miękkich elementów zarządzania. Nowe formy organizacji w przewadze charakteryzują się rozmyciem swoich granic, i to zarówno w znaczeniu zasięgu działalności (przestrzeń), jak i w znaczeniu wykorzystywanych zasobów oraz instrumentów. Uwidacznia się tutaj rozproszona realizacja zadań i funkcji przedsiębiorstwa. Wiele cech (zestawionych w dalszej części pracy) ma charakter symptomatyczny, ujawniały i ujawniają się w przedsiębiorstwach obecnie funkcjonujących, tak więc nowoczesność ma swoje korzenie, przede wszystkim koncepcyjne, ale jak widać i aplikacyjne w przeszłości i w teraźniejszości.

Teoria nowoczesnej organizacji³³ wymusza nowy sposób spojrzenia na przedsiębiorstwo: wyrażone odejście od widzenia go przez pryzmat funkcji organicznych, co nie oznacza oczywiście zaniku ich realizacji. System zarządzania przyjmuje w tego typu organizacji nową postać. Jest to zdecentralizowany system, oparty na partycypacyjnych zasadach zarządzania przy sieciowo skoordynowanych autonomicznych komórkach (zespołach), w którym na pierwszy plan wychodzą podsystemy zarządzania. Podsystemów zarządzania nie można traktować rozłącznie, gdyż posiadają one wiele wspólnych i spój-

³² Autorka traktuje organizację uczącą się, organizację inteligentną, organizację wirtualną i organizację fraktalną jako formy organizacji, a nie jako koncepcje zarządzania. Pogląd, iż są one koncepcjami zarządzania reprezentuje większość autorów; zob. Perechuda K.(red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza, „Placet” Warszawa 2000, Grudzewski W.M., Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000, Mięka B. (i in.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002. Zdaniem autorki nowoczesne formy organizacji powstały na skutek świadomego, kompleksowego zarządzania niematerialnymi zasobami: kapitałem intelektualnym i wiedzą. A im większe przypisuje się znaczenie zarządzaniu tego typu aktywami, tym organizacja bliższa jest nowoczesnej formie.

³³ Więcej na temat szczegółowych cech nowoczesnych form organizacji, takich jak: organizacja ucząca się, przedsiębiorstwo inteligentne, organizacja wirtualna i organizacja fraktalna w niepublikowanej wersji pracy doktorskiej.

nych obszarów oddziałujących na siebie nawzajem. W ich ramach realizowane są specyficzne procesy, głównie o charakterze transferu wiedzy, przepływów informacyjnych, **konwersji kapitału ludzkiego na kapitał strukturalny**. Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest jednym z podsystemów nierozdzielnie współpracującym z podsystemem zarządzania wiedzą, zarządzania informacją i komunikacją oraz pozostałymi podsystemami stworzonymi w zależności od wielkości i rodzaju działalności przedsiębiorstwa. Mogą to być podsystemy zarządzania, takie jak: zarządzanie zmianą, zarządzanie projektami, zarządzanie jakością, zarządzanie innowacyjno-partycypacyjne itp. Znacznym zmianom ulega kształt struktury organizacyjnej, która przyjmuje sieciowy charakter. Funkcjonują w jej ramach autonomiczne jednostki i komórki. Wpływ zależności hierarchicznych jest zminimalizowany, a dominującymi zależnościami są zależności kooperacyjne. Oczywiście, istnieją pewne obszary, które podlegają konieczności wspólnego tworzenia i uzgadniania szczegółów funkcjonowania organizacji pod kątem inwestycji, finansów czy produkcji. Ale planowanie, organizowanie i działalność operacyjna pozostają w poszczególnych jednostkach samorządzących i tworzonych w ich ramach grupach „semiautonomicznych” lub samoprzewodzących (w zależności od wielkości przedsiębiorstwa). W sferze operacyjnej (wykonawstwo: produkcja, usługi) funkcjonują tzw. systemy socjotechniczne (*Socio-Technical Systems Teams* i *Off-Line Teams*). Systemy socjotechniczne pracy zespołowej stanowią splot subsystemu społecznego i technicznego organizacji. Produkcja w tych systemach oparta jest na powiązanych wzajemnie zależnościach operacyjnych i informacyjnych w samorządzących grupach, dysponujących dużym zakresem niezależności. Drugi system oparty jest na zespołach doradczych i problemowych (zespółach zadaniowych i kołach jakości), współfunkcjonujących z działalnością operacyjną³⁴. Komórki i jednostki organizacyjne zajmujące się dotąd zarządzaniem personelem, zarządzaniem strategicznym i marketingowym, zostają włączone w nowo powstałą **jednostkę zarządzania kapitałem intelektualnym**. Zajmuje się ona zarządzaniem niematerialnymi aktywami przedsiębiorstwa, pracownikami i kompetencjami organizacyjnymi, współpracując ściśle z jednostką zarządzania wiedzą, której podstawa działania leży w generowaniu i transferowaniu wiedzy. Proces tworzenia misji, wizji i strategii jest oddolny, a realne plany działania poparte posiadanymi kompetencjami i informacjami na temat otoczenia, formułowane są przy współdziałaniu tych jednostek.

Również doskonalenie kompetencji pracowniczych odbywa się oddolnie. To pracownicy, mając odpowiedni klimat dla kwestionowania istniejących założeń, poszukiwania ciągle nowych rozwiązań wdrażają zmiany i są kreatorami rzeczywistości organizacyjnej, a przez to określają dokładnie zapotrzebowanie na podniesienie konkretnych kwalifikacji. Wobec tego takie podsystemy jak zarządzanie zmianą, jakością czy procesami ułatwia realizowanie zadań na niższych szczeblach zarządzania. Zarządzanie informacją i komunikacją dąży do wypracowania skutecznego systemu przepływu informacji, budowy centralnej bazy danych oraz tworzenia wyspecjalizowanych stanowisk zajmujących się tymi obszarami³⁵.

³⁴ Mikuła B., Ziębicki B., *Organizacja inteligentna, a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5, s. 13.

³⁵ Ogólna prezentacja najważniejszych cech nowoczesnych organizacji nie traktuje o relacjach między np.: organizacją uczącą się a przedsiębiorstwem inteligentnym. W tym miejscu warto nadmienić, iż autorka traktuje przedsiębiorstwo inteligentne jako wyższą formę rozwoju przedsiębiorstwa niż organizacja ucząca się, ale i jako wyższą formę organizacji uczącej się, która stanowi wynik wdrożenia i w pełni przyswojonej oraz opanowanej umiejętności organizacyjnego uczenia się. W procesie uczenia się przedsiębiorstwo inteligentne osiąga swoiste apogeum, robiąc z tego użytek w postaci rozumnej nawigacji w burzliwym otoczeniu; nie jest tylko efektem ewolucji koncepcji zarządzania, ale organizacją powstałą na skutek świadomego realizowanego procesu uczenia się, powiększania kapitału intelektualnego, doskonalenia organizacyjnej inteligencji, efektywnego wykorzystywania wiedzy. Przedsiębiorstwo inteligentne ma szerszy wymiar funkcjonowania i jest dalej idącym rozwiązaniem proefektywnościowym w stosunku do organizacji uczącej się. Ale jednocześnie nie jest możliwym stworzenie wyższej formy organizacyjnej inteligencji bez wielowymiarowego organizacyjnego uczenia się. Logiczną wydaje się więc teza, że nie może być mowy o przedsiębiorstwie inteligentnym, jeżeli wcześniej nie funkcjonowało w fazie organizacji uczącej się. Z drugiej zaś strony nie zawsze występowanie organizacyjnego uczenia się oznacza osiągnięcie stanu, który można określić przedsiębiorstwem inteligentnym. W przypadku organizacji wirtualnej i fraktalnej porównanie wymaga rozpatrzenia większej ilości kwestii. Więcej na ten temat w niepublikowanej wersji rozprawy.

Nowoczesna organizacja charakteryzuje się najczęściej wysokim stopniem otwartości na zmiany, szybko się do nich dostosowuje, rozpoznaje je i kreuje, co przy stale rosnącej elastyczności i przenikaniu się granic przedsiębiorstwa jest nieodzowne; posiada system wczesnego ostrzegania pozwalający na reagowanie i wyprzedzanie nowych zdarzeń oraz sytuacji wewnątrz i na zewnątrz. Jest to możliwe dzięki skutecznemu systemowi wewnętrznej komunikacji i zasileń informacyjnych z otoczenia; charakteryzuje ją rozmycie granic i to zarówno w znaczeniu zasięgu działalności (przestrzeń), jak i w znaczeniu wykorzystywanych zasobów oraz instrumentów. Ukierunkowuje się na szybkie i skuteczne zaspokojenie potrzeb nabywców. Posiada dość duży stopień wirtualności, kreatywności i innowacyjności. Ten typ przedsiębiorstwa posiada dość dużą skłonność do ryzyka, co może prowadzić do rozwoju przedsiębiorczości wewnętrznej. Jednym ze strategicznych zasobów nowej formy przedsiębiorstwa jest wiedza. Stąd charakterystyczne są dla niego: gromadzenie wiedzy, nadawanie wiedzy organizacyjnej odpowiedniej formy, ułatwiającej dostęp do niej osobom, które najbardziej jej potrzebują, ułatwianie dostępu do wiedzy.

W nowoczesnym przedsiębiorstwie w centrum uwagi znajduje się człowiek (podstawa dla kreowania kapitału ludzkiego). Tylko z jego inspiracji, woli, potrzeb, generowania jest wiedza, następnie przetwarzana, przekazywana, upowszechniana poprzez kontakty interpersonalne w ramach organizacji. Wobec tego o efektywności firmy inteligentnej, budującej trwałe podstawy zarządzania wiedzą, decyduje gotowość pracowników do uczenia się i zdobywania nowych kwalifikacji, oduczania się starych nawyków i procedur, dzielenia się posiadanymi wiadomościami i umiejętnościami z innymi, wymiany informacji.

W przedsiębiorstwie nowego typu ważne jest wywoływanie szczególnej atmosfery intelektualnego niepokoju. Według takiego stanu w gruncie rzeczy wszystko może zostać zakwestionowane: każde rozwiązanie, stosowana procedura, realizowane zadania. Powstaje generalne przyzwolenie do stawiania pytań i dociekania prawdy. Członkowie nowoczesnego przedsiębiorstwa mają być „niespokojnymi duchami”, namiętnie poszukującymi najdrobniejszych możliwości usprawnień, modernizacji, wprowadzania nowości. Dzięki dynamizowaniu postaw i zachowań pracowników, nieustannie stymulowana jest innowacyjność, kreatywność, odpowiedzialność, przedsiębiorczość.

Nowoczesna organizacja charakteryzuje się również ciągłym rozwijaniem zaangażowania na rzecz współpracy przy wymianie informacji, czerpanie satysfakcji z możliwości tworzenia sieci kontaktów zawodowych, towarzyskich, udzielania wsparcia, wyjaśnień i pomocy współpracownikowi. Stąd tak bardzo preferowana jest w nim praca zespołowa. Bardzo ważną cechą tej kategorii przedsiębiorstwa jest specyficzna kultura organizacyjna, będąca wyrazem jego społecznej inteligencji.

Kolejnym ważnym aspektem funkcjonowania nowoczesnego przedsiębiorstwa jest stworzenie możliwości niezakłóconego przepływu informacji na temat działań i wyników. Informacja ma w nim charakter motywacyjnego instrumentu oddziaływania na efektywność. Skuteczne kanały komunikacyjne i informatyczne (będące również elementem **kapitału intelektualnego, strukturalnego**) powinny ułatwiać nie tylko regularne informowanie pracowników o założeniach strategicznych i efektach wszystkich obszarów podejmowanych działań, ale i stwarzać podwaliny dla dyskusji o kształcie działań przedsiębiorstwa. Stąd w celu ułatwienia rozwiązywania pojawiających się problemów oraz zmniejszenia ilości popełnianych błędów w działaniu, niezbędne jest stworzenie możliwości wypowiedzenia się wszystkim pracownikom na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wspomniana już praca zespołowa jako sposób dzielenia się wiedzą i szerzenia organizacyjnej inteligencji powinna być pomocna w osiągnięciu jak najwyższej efektywności systemu przedsiębiorstwa inteligentnego, organizacji uczącej się itd. By było to możliwe, konieczne jest nadanie zespołom znacznej autonomii, polegającej na dokonywaniu przez zespół wyboru zadań i członków, samodzielnym ocenianiu pracy zespołu, nagradzaniu, koordynacji pracy, podejmowania decyzji itp.

Przybliżenie nowoczesnych form organizacji pozwala na identyfikację z jednej strony cech i zasad ich funkcjonowania, z drugiej zaś – dość niejasnych różnic oraz podobieństw jakie między nimi zachodzą. Pozwala także na identyfikację warunków dla rozwoju koncepcji kapitału intelektualnego oraz odniesienia ich do tradycyjnych przedsiębiorstw. Tabela 2 prezentuje zestawienie najważniejszych cech nowoczesnych form organizacji.

Tabela 2. Zestawienie najważniejszych cech nowoczesnych form organizacji – analiza porównawcza

	Organizacja ucząca się	Przedsiębiorstwo inteligentne	Organizacja wirtualna	Organizacja fraktalna
Podstawowe zasoby	Kapitał intelektualny z wyostreniem wiedzy	Kapitał intelektualny z wyostreniem wiedzy	Kapitał intelektualny z zaakcentowaniem kompetencji	Kapitał intelektualny z zaakcentowaniem kompetencji
Podstawowa jednostka	Zespół (pracownicy poddawani procesowi permanentnego uczenia się)	Zespół (wyedukowani, w pełni kompetentni pracownicy)	Zróznicowane i wielowymiarowe stanowiska wirtualne	Samopodobne, samoorganizujące się, dynamiczne i witalne fraktale
System zarządzania	Decentralizacja zarządzania, delegowanie uprawnień, określony stopień partycypacji	Decentralizacja zarządzania, rozproszenie zadań i funkcji, delegowanie uprawnień, partycypacja	Decentralizacja zarządzania, autonomiczne i równorzędne podmioty gospodarcze, brak zhierarchizowania, orientacja na procesy	Samozarządzanie, autonomiczne samopodobne i samoorganizujące się jednostki, decentralizacja zarządzania, partycypacja
Struktura organizacyjna	Sieć zespołów autonomicznych lub samoprzewodzących	Sieciowa, płaska, horyzontalna, bez podporządkowań hierarchicznych oparta na relacji ról i podporządkowania realizacji procesów	Płaska, procesowa sieć stanowisk zespołów lub jednostek różnych firm	Elastyczna, dynamiczna, procesowa, sieciowa, samopodobna, amorficzna, sieć fraktali
Koordynacja	Menedżerowie, liderzy, pracownicy wiedzy, członkowie zespołów	Zdecentralizowana, bezpośrednia przez zespoły	Integrator	Jednostka makrofraktalu
Dominujące procesy	Organizacyjne uczenie się	Generowanie i transferowanie wiedzy, innowacyjność, przedsiębiorczość wewnętrzna	Transfer wiedzy, sieci informacyjno-komunikacyjne	Sieci informacyjne, samoklonowanie
Sposoby działania	Permanentne uczenie się członków, szybkie dostosowywanie się do zmian w otoczeniu, wykorzystywanie potencjału intelektualnego	Efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym i zarządzanie wiedzą	Każdorazowe dostosowywanie się do sytuacji, ciągłe rekonstruowanie świata wewnętrznego i zewnętrznego, synergia wykorzystująca kluczowe kompetencje poszczególnych podmiotów gospodarczych	Samoorganizowanie, samopodobieństwo samonawigowanie, upraszczanie rzeczywistości, dynamika, witalność, odrzucanie stereotypów
Dominujące powiązania elementów składowych	Relacja mentor – uczeń, dostawca – klient	Relacja „inteligentny menedżer – inteligentny pracownik”, „inteligentni pracownicy”	System celów i zaufanie w ramach układu, koalicji, porozumienia, systemy informacyjno-komunikacyjne	System celów, nawigacja controllingu, systemy informacyjno-komunikacyjne
Granice	Widoczne	Rozmyte	Rozmyte	Widoczne
Czas istnienia	Dąży do przekształcenia się w przedsiębiorstwo inteligentne	Nieokreślony	Funkcjonowanie do momentu zakończenia przedsięwzięcia, cykliczność	Nieokreślony
Kultura organizacyjna	Wysoka tolerancja niepewności przez środowisko społeczne, kultura szkoleniowa	Kultura osobowa, nastawiona na ludzi, harmonię i współdziałanie, innowacyjna, ekstrawertyczna	Kultura oparta na zaufaniu, współpracy, współtworzeniu	Kultura współdziałania, scalająca fraktale

Strategia	Proaktywna, ofensywna	Proaktywna	Proaktywna	Proaktywna
Zależność pracownika	Duża autonomia, wsparta wiedzą i profesjonalizmem, przełożony jako doradca, mentor, <i>coach</i>	Duża autonomia, przełożony staje się partnerem, doradcą	Płynność ról kierowniczych wyzwalająca twórcze postawy wśród pracowników, zależność informacyjna od integratora	Zacieranie granic między przełożonym, a podwładnym, role te często funkcjonują w jednej osobie
Relacje między ludźmi	Współdziałanie, wspólne uczenie się, transfer wiedzy, heterarchia, niestabilność układu władzy	Harmonia, transfer wiedzy, współtworzenie, heterarchia, niestabilność układu władzy	Duża dynamika, rotacja, ruchliwość, współdziałanie, heterarchia, niestabilność układu władzy	Współpraca, współistnienie podobnych fraktali, heterarchia, niestabilność układu władzy
Dominująca komunikacja	Pozioma, nieformalna	Pozioma, nieformalna	Horyzontalna, nieformalna	Horyzontalna, nieformalna
Dominujący udział tożsamości personalnej	Tożsamość indywidualna, będąca składową tożsamości grupowej	Tożsamość indywidualna, będąca składową tożsamości grupowej	Tożsamość indywidualna, będąca składową tożsamości grupowej	Tożsamość indywidualna, będąca składową tożsamości grupowej
Najważniejsze metody i instrumenty zarządzania	Uczenie się, metody szkoleniowe (<i>mentoring, coaching</i> itp.) zarządzanie kapitałem intelektualnym, zarządzanie wiedzą,	Zarządzanie kapitałem intelektualnym, zarządzanie wiedzą, kształtowanie kultury organizacyjnej, zarządzanie projektami	Zarządzanie kapitałem intelektualnym, zarządzanie wiedzą, zarządzanie informacją, zarządzanie projektami	Zarządzanie kapitałem intelektualnym, zarządzanie wiedzą, wzmacnianie kultury organizacyjnej, aktywne zarządzanie pomysłami

Źródło: opracowanie własne.

Powyższa analiza porównawcza najważniejszych cech nowoczesnych form organizacji wskazuje na wiele podobieństw (tabela 2). Najważniejszą z nich jest optymalizowanie działalności na **kapitałe intelektualnym** jako podstawowym zasobie. **Zastosowanie koncepcji kapitału intelektualnego** staje się możliwe dzięki decentralizacji zarządzania, elastyczności struktury organizacyjnej, przyjmującej postać sieci zespołów, partycypacji, dużej tolerancji niepewności, realizacji procesu organizacyjnego uczenia się, generowaniu i transferowaniu wiedzy, innowacyjności, przedsiębiorczości wewnętrznej, rozbudowanej sieci informacyjno-komunikacyjnej. Zespoły składające się z wyedukowanych, w pełni kompetentnych, poddawanych procesowi permanentnego uczenia się pracowników, których praca koordynowana jest przez menedżerów wiedzy, silne zaakcentowanie indywidualnej tożsamości, będącej składową tożsamości grupowej, ekstrawertyczna kultura osobowa oparta na współdziałaniu, tolerancji i zaufaniu, nowy model przełożonego-partnera sprzyjają niewątpliwie **zarządzaniu kapitałem ludzkim**, opartym na dostrzeganiu bogactwa w czynniku ludzkim. **Kapitał strukturalny** w nowoczesnych przedsiębiorstwach może mieć zapewniony rozwój poprzez wspomnianą już decentralizację zarządzania, orientację na procesy, dynamiczną, sieciową strukturę organizacyjną, realizację proaktywnej strategii, dominującą pozycję zależności personalnych, świadome zarządzanie wiedzą i informacją, ciągłe monitorowanie otoczenia, ściśle powiązania z dostawcami, zarządzanie relacjami z klientami.

Modelowe ujęcie czterech typów nowoczesnych form organizacji wskazuje na ciągły proces opisu zasad funkcjonowania przedsiębiorstw tych kategorii. Turbulencja otoczenia każe dostrzegać dynamiczność systemów, które przybierają pośrednie formy, stąd nowoczesne przedsiębiorstwo może charakteryzować się poszczególnymi cechami wszystkich typów nowych form organizacji. Głębsza analiza porównawcza akcentuje kategorię czasu trwania organizacji, będącą wyznacznikiem ewolucyjności form, zwłaszcza organizacji uczącej się. Czas trwania organizacji uczącej się szacuje się do momentu przekształcenia się w przedsiębiorstwo inteligentne. A główna różnica w funkcjonowaniu obydwu form organizacji ma związek z **koncepcją kapitału intelektualnego**, a dokładniej

ze stopniem opanowania przez przedsiębiorstwo mechanizmów generowania i wykorzystania wiedzy, zdolności samoorganizacji, antycypacji zmian w otoczeniu, a tym samym **rozwoju kapitału intelektualnego**.

Zarówno koncepcja organizacji uczącej się, jak i przedsiębiorstwa inteligentnego opisują w ujęciu statycznym podstawowe procesy, jakie powinny funkcjonować w organizacji oraz sposoby i zasady ich realizacji. Koncepcje organizacji wirtualnej i fraktalnej skupiają uwagę na sposobie wewnętrznego zorganizowania i mechanizmach powiązań elementów przedsiębiorstwa.

W ujęciu dynamicznym naturalne staje się także przenikanie cech organizacji wirtualnych i fraktalnych. Powstaje wtedy organizacja oparta na dynamicznych samopodobnych, samorganizujących się zespołach ludzi o cechach fraktali, gdzie samoprzewodzenie sprawia, że w niczym nie zakłócony sposób łączą się z elementami innych przedsiębiorstw. Współpracując, stają się wirtualnymi częściami tworzących się i rozwijających organizacji wirtualnych. Również ta pośrednia kategoria przedsiębiorstw nie mogłaby funkcjonować bez **świadomego zarządzania kapitałem intelektualnym**. Spory stopień niezależności pracowników i ich zespołów funkcjonujących w formie fraktali wymaga szczególnego zaakcentowania kompetencji i ich ciągłego rozwoju.

2.2.2. Kapitał intelektualny w tradycyjnej organizacji

Nowoczesne formy organizacji w naturalny sposób sprzyjają zarządzaniu kapitałem intelektualnym. Organizacje tego typu upatrują źródeł swojego sukcesu w zasobach niematerialnych, przypisując im dominującą rolę, a ich działalność zmierza do powiększania wartości kapitału intelektualnego. Charakteryzują się elastycznością, otwartością, adaptacyjnością. Organizacje takie – co nie wymaga dowodu – posiadają odpowiednią budowę, kulturę i systemy zarządzania. I jakkolwiek problematyka związana z kapitałem intelektualnym „pasuje” do organizacji uczącej się, inteligentnej, wirtualnej czy fraktalnej, to są one organizacjami o charakterze „wyłaniającym się”, stanowiąc mniejszość przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku. Zdecydowaną większością są organizacje tradycyjne.

Różnice w funkcjonowaniu nowoczesnych i tradycyjnych organizacji prezentuje tabela 3.

Porównanie cech nowoczesnych organizacji z cechami organizacji tradycyjnej wskazuje na liczne niedoskonałości tych drugich, w kontekście sprzyjających warunków dla zarządzania kapitałem intelektualnym. Organizacje tradycyjne przypisują w swojej działalności dominującą rolę zasobom materialnym, posiadają tradycyjną strukturę organizacyjną skoncentrowaną na funkcjach przedsiębiorstwa, ograniczone zdolności dostosowawcze, w przewadze pionową, formalną komunikację, rozbudowany system kontroli i centralizację decyzji, działają na podstawie stałych, sprawdzonych procedur, są mało elastyczne i dynamiczne.

Tabela 3. Nowoczesne formy organizacji, a organizacja tradycyjna – różnice

NOWOCZESNE FORMY ORGANIZACJI	ORGANIZACJA TRADYCYJNA
– dominująca rola zasobów ludzkich i niematerialnych,	– dominująca rola zasobów materialnych,
– rozproszenie realizacji zadań i funkcji,	– powiązanie realizacji zadań i funkcji,
– zwiększona adaptacyjność, szybka reakcja na zmiany w otoczeniu,	– ograniczone zdolności dostosowawcze,
– koordynacja, współpraca, doradzanie,	– kontrolowanie, nadzorowanie,
– uczenie się na błędach,	– karanie za popełnione błędy,
– ustawiczny trening pracowników, planowanie szkoleń,	– wysyłanie pracowników na kursy szkoleniowe,

– dostosowywanie procedur pracy do sytuacji,	– działanie na podstawie stałych, sprawdzonych procedur,
– menedżerowie prowadzą trening i rozwój pracowników, tworząc warunki dla pełnego wykorzystania kompetencji pracowników,	– menedżerowie rozdzielają zadania, kontrolując ich wykonanie,
– decentralizacja zarządzania, delegowanie uprawnień,	– wydawanie poleceń i kontrola,
– zdolność do podejmowania ryzyka,	– ograniczenia w podejmowaniu ryzyka, zachowawcze postępowanie na podstawie formalnych instrukcji,
– zachęcanie do eksperymentowania,	– odradzanie eksperymentowania,
– rutynowe rewizje procedur działania,	– prowadzenie rewizji struktur i procesów, dopiero w obliczu zaistniałych problemów,
– zachęcanie do kwestionowania skuteczności pracy,	– zniechęcanie do kwestionowania skuteczności pracy,
– zachęcanie pracowników do sugerowania rozwiązań,	– zniechęcanie personelu do sugerowania rozwiązań,
– podejmowanie decyzji w oparciu o dane empiryczne,	– podejmowanie decyzji w oparciu o ustalone procedury,
– ścisła współpraca między działami, skuteczny przepływ informacji,	– trudności we współpracy między działami, często brak skutecznych systemów informacyjnych,
– rozwinięty proces dzielenia się wiedzą,	– brak świadomości funkcjonowania procesów dzielenia się wiedzą,
– świadomy proces zarządzania kapitałem intelektualnym,	– brak świadomego zarządzania kapitałem intelektualnym,
– kultura organizacyjna oparta na zaufaniu, współpracy, współtworzeniu,	– kultura organizacyjna sprzyjająca unikaniu niepewności,
– strategie proaktywne,	– strategie biernie lub reaktywne,
– sposoby działania każdorazowo dostosowane są do sytuacji, ciągle rekonstruowanie świata zewnętrznego i wewnętrznego organizacji, odrzucanie stereotypów,	– sposoby działania są ustrukturalizowane i stabilne, trzymanie się stereotypów i odrzucanie informacji z nimi sprzecznych,
– heterarchiczne, niestabilne relacje władzy,	– stabilne, zhierarchizowane relacje władzy oparte na emocjonalnych aspektach kierowniczego autorytetu,
– duża autonomia, wsparta wiedzą i profesjonalizmem,	– duża zależność pracownika od przywódcy,
– struktura organizacyjna płaska, w postaci sieci kooperacyjnych powiązań samzarządzających się, skoncentrowanych na procesach,	– tradycyjna struktura organizacyjna skoncentrowana na funkcjach przedsiębiorstwa,
– pozioma/horyzontalna, nieformalna komunikacja	– pionowa, formalna komunikacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie Mikula B. (i in.), Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody, Difin, Warszawa 2002, s. 19; Dwojański P., Nogalski B., Sikorski C., Zarządzanie w nowych czasach, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 9.

Najważniejsze cechy organizacji tradycyjnych nie stanowią gruntu dla kompleksowego zarządzania aktywami niematerialnymi. Są jednak organizacjami, których działalność i ciągłe poszukiwanie źródeł sukcesu były inspiracją dla powstania nowych form (np. organizacji uczącej się i inteligentnej).

W ramach działalności przedsiębiorstw tradycyjnych można również odnaleźć symptomy cech nowoczesnych form organizacji (zespołowe uczenie się w postaci pracy zespołowej, współpracy, doradzaniu; rosnący stopień decentralizacji zarządzania; stałe podnoszenie kwalifikacji pracowników, doskonalenie działalności pod wpływem zmian wiedza tworzona w oparciu o zdobywane informacje itd.). Modelowe ujęcie prezentowanych nowoczesnych form oraz koszty- i pracochłonne procesy aplikacyjne stwarzają trudności w praktycznej ich weryfikacji, odnalezieniu „czystych”, przykładowych form organizacji, a tym samym ustaleniu jasnych granic między samymi formami, (np. kiedy się „kończy” organizacja ucząca się, a kiedy rozpoczyna inteligentna), ich jednoznacznej identyfikacji (np. czy określone cechy można przypisać bardziej organizacji wirtualnej czy fraktalnej). Można jednak przypuszczać, iż transformacja organizacji tradycyjnej w nowoczesną (np. w uczącą się, potem w inteligentną) wymaga przeorientowania wewnętrznej struktury, zmiany sposobu zarządzania nakierowanego na świadome zarządzanie kapitałem intelektualnym, zmiany sposobu myślenia na myślenie systemowe, holistyczne, otwarcia na zmiany, dostrzegania relacji z otoczeniem, zmian w kształtowaniu zależności społecznych itd.

Mniejsze zainteresowanie aktywami niematerialnymi, w porównaniu z materialnymi (brak świadomości funkcjonowania procesów dzielenia się wiedzą, brak świadomego zarządzania kapitałem intelektualnym itd.) w przypadku tradycyjnych organizacji nie oznacza braku czy zaniku tych pierwszych.

Wobec tego, rozpatrywanie znaczenia kapitału intelektualnego wydaje się być słuszne także w przedsiębiorstwach tradycyjnych i przedsiębiorstwach o różnych klasach wielkości (warto w tym miejscu nadmienić, iż nowoczesne formy organizacji nie są jednoznacznie określane i charakteryzowane pod względem ich wielkości). Kapitał intelektualny istnieje wraz z kapitałem materialnym (rzeczymowym i finansowym), tworząc całkowitą wartość każdego przedsiębiorstwa. Jeżeli pozostaje niedostrzeżony, jego znaczenie w kształtowaniu wartości również jest niedostrzegalne. Ale z kolei pomijanie kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem (nowoczesnym, tradycyjnym, dużym, małym) byłoby błędem z punktu widzenia efektywności.

Tak w nowoczesnych, jak i w tradycyjnych przedsiębiorstwach zasadne zatem wydaje się badanie i interpretowanie kapitału intelektualnego w następujących obszarach:

- zasoby ludzkie – wiedza, umiejętności, kwalifikacje pracowników i menedżerów, talenty, pomysły, relacje międzyludzkie, chęć działania, potrzeby pracowników, innowacyjność pracowników, zaangażowanie w procesy organizacyjne, organizacja pracy, praca zespołowa, praca indywidualna, szkolenia, sposoby rekrutacji i selekcji, systemy motywacyjne, możliwości awansu, samorealizacji, ocena pracowników itd.
 - wewnętrzna struktura – rodzaj struktury organizacyjnej (a także stopień centralizacji, szybkość podejmowania decyzji, przepływ informacji itd.), systemy działania, procesy wewnętrzne, kultura organizacyjna, historia firmy, metodologia oceny ryzyka, styl kierowania, metody zarządzania, specyfika struktury finansowej, bazy danych zawierające informacje o rynku lub klientach, systemy komunikacyjne, systemy informatyczne, poziom informatyzacji, patenty, tajemnice handlowe, prawa autorskie, prawa projektowe, znaki handlowe i usługowe itd.
 - działania strategiczne – wiązka celów strategicznych, wykorzystywane metody analizy strategicznej, procesy tworzenia strategii, rodzaj strategii itd.
 - działania marketingowe – kształtowanie jakości produktu, strategie cenowe, kanały dystrybucyjne, wykorzystywane środki promocji, badania marketingowe, strategie marketingowe itd.
 - zasoby relacyjne – wizerunek firmy, logo, relacje z klientami, powiązania z dostawcami, powiązania z udziałowcami, relacje z finansodawcami, powiązania z innymi uczestnikami otoczenia itd.
 - zasoby finansowe – w znaczeniu przeznaczania (ilości, częstotliwości) środków finansowych na rozwój pracowników i menedżerów, wynagrodzenia, kompensaty pozapłacowe, na zakup patentów, licencji, komputerów, oprogramowania; na cele rozwojowe przedsiębiorstwa, inwestycje itd.
- Rozpatrywane obszary są podstawą dla identyfikacji kilku wymiarów kapitału intelektualnego. I tak analiza zasobów ludzkich zdecydowanie ułatwi identyfikację i dalsze procesy zarządzania

kapitałem ludzkim (tzn. pomiar, wykorzystanie i rozwój). Wewnętrzna struktura, działania strategiczne i zasoby finansowe będą pomocne przy identyfikacji kapitału strukturalnego wewnętrznego, a działania marketingowe i zasoby relacyjne pomogą określić stan kapitału strukturalnego – zewnętrznego.

Nasilenie omówionych powyżej „subobszarów” zapewne będzie różne w tradycyjnych organizacjach i w organizacjach nowoczesnych, dlatego też istnieje potrzeba poszukiwania przesłanek istotnego ich różnicowania.

W ramach organizacji tradycyjnych funkcjonują przedsiębiorstwa o różnej wielkości. Rozmiar organizacji wyznacza specyfikę jej działalności. Owa specyfika ma również wpływ na możliwości realizowania założeń koncepcji kapitału intelektualnego i zarządzania nim. Kapitał intelektualny występuje w organizacjach dużych, średnich i małych. Różnice polegają głównie na wymiarze jego funkcjonowania oraz na stwarzanych warunkach dla rozwoju.

I tak na przykład duże przedsiębiorstwa mają również duże spektrum możliwości konkurowania na rynku i w ogóle realizowania swoich głównych funkcji i wiązki celów. Dysponują różnorodnymi zasobami, wykorzystują nowoczesne metody i techniki zarządzania, osiągają duży wolumen sprzedaży, posiadają znaczący udział w rynku, obejmują swoim zasięgiem rynki nie tylko krajowe, eksportują. Relacja między wielkością i wynikającymi z niej możliwościami, a powodzeniem zaadaptowania koncepcji kapitału intelektualnego wydaje się być oczywista. W tym kontekście zasadne jest rozpatrywanie jeszcze innych aspektów takich jak: przedmiot działalności, branża, wewnętrzne zorganizowanie, systemy działania, skłonność do akceptacji nowoczesnych rozwiązań przez kadrę zarządzającą itd. W tabeli 4 zostały przedstawione sprzyjające cechy oraz obszary działalności dużego przedsiębiorstwa w kontekście rozpatrywania (badania i zarządzania) kapitału intelektualnego.

Tabela 4. Kapitał intelektualny a cechy i obszary działalności dużego przedsiębiorstwa

Lp.	Składnik kapitału intelektualnego	DUŻE PRZEDSIĘBIORSTWO	
		Obszary	Sprzyjające cechy
1.	kapitał ludzki	zasoby ludzkie – wiedza, umiejętności, kwalifikacje pracowników i menedżerów, talenty, pomysły, relacje międzyludzkie, chęć działania, potrzeby pracowników, innowacyjność pracowników, zaangażowanie w procesy organizacyjne, organizacja pracy, praca zespołowa, praca indywidualna, szkolenia, sposoby rekrutacji i selekcji, systemy motywacyjne, możliwości awansu, samorealizacji, ocena pracowników itd.	<ul style="list-style-type: none"> – wysoki poziom wykształcenia kadry zarządzającej; – podejmowanie decyzji na podstawie opinii zespołu doradców; – funkcjonowanie strategii personalnej; – rozbudowany system zarządzania zasobami ludzkimi: <ol style="list-style-type: none"> 1. racjonalne planowanie zatrudnienia w znaczeniu określenia wielkości i jakości zapotrzebowania na zasoby ludzkie; 2. obsada stanowisk (rekrutacja, selekcja), (określenie jakości potencjału ludzkiego – wzorzec); 3. system ocen pracowników (ocena jakości pracownika i jego pracy); 4. system szkoleń; 5. możliwości rozwoju zawodowego (awans, kształtowanie ścieżek kariery): – możliwość korzystania z usług firm doradztwa personalnego

2.	kapitał strukturalny wewnętrzny	<p>wewnętrzna struktura – rodzaj struktury organizacyjnej (a także stopień centralizacji, szybkość podejmowania decyzji, przepływ informacji itd.), systemy działania, procesy wewnętrzne, kultura organizacyjna, historia firmy, metodologia oceny ryzyka, styl kierowania, metody zarządzania, specyfika struktury finansowej, bazy danych zawierające informacje o rynku lub klientach, systemy komunikacyjne, systemy informatyczne, poziom informatyzacji, patenty, tajemnice handlowe, prawa autorskie, prawa projektowe, znaki handlowe i usługowe itd.</p> <p>działania strategiczne – wiązka celów strategicznych, wykorzystywane metody analizy strategicznej, procesy tworzenia strategii, rodzaj strategii itd.</p> <p>zasoby finansowe – w znaczeniu przeznaczania (ilości, częstotliwości) środków finansowych na rozwój pracowników i menedżerów, wynagrodzenia, kompensaty pozapłacowe, na zakup patentów, licencji, komputerów, oprogramowania; na cele rozwojowe przedsiębiorstwa, inwestycje, specyfika struktury finansowej itd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – rozbudowana struktura i systemy zarządzania; – możliwość wykorzystywania nowoczesnych metod i technik zarządzania; – znaczny udział w rynku, duże wolumen sprzedaży, przeważnie krajowy zasięg działalności; – rozbudowane systemy informacyjne; – innowacyjność; – możliwość zakupu patentów, licencji; – stosowanie nowoczesnych technologii; – współpraca z ośrodkami badawczymi, uczelniami; – działy badań i rozwoju; – możliwość wykorzystania różnych instrumentów rynku kapitałowego; – inwestycje wysokonakładowe; – możliwość stosowania wielu metod analizy strategicznej; – badania rynku, wywiad gospodarczy; – działania oparte na przyjętej strategii rozwoju i strategiach cząstkowych
3.	Kapitał strukturalny zewnętrzny – relacyjny	<p>działania marketingowe – kształtowanie jakości produktu, strategie cenowe, kanały dystrybucyjne, wykorzystywane środki promocji, badania marketingowe, strategie marketingowe itd.</p> <p>zasoby relacyjne - wizerunek firmy, logo, relacje z klientami, powiązania z dostawcami, powiązania z udziałowcami, relacje z finansodawcami, powiązania z innymi uczestnikami otoczenia itd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – złożone procesy tworzenia produktu; – obsługa głównie pośrednich kanałów dystrybucji; – możliwość wykorzystywania różnych narzędzi promocji; – wykorzystywanie metod badań marketingowych, – liczne powiązania organizacyjne i kapitałowe; – wykorzystywanie nowoczesnych technik tworzenia wizerunku firmy; – uczestnictwo w licznych organizacjach gospodarczych, klubach biznesu, stowarzyszeniach

Źródło: opracowanie własne.

Duże przedsiębiorstwo podążające za nowymi trendami, poszukujące sposobów na osiągnięcie sukcesu nie może nie dostrzegać znaczenia kapitału intelektualnego w swojej działalności, zwłaszcza, że jednym z podstawowych jego celów jest zwiększenie wartości dla właściciela (akcjonariuszy). Takie ujęcie celu wymusza nowy sposób spojrzenia na zasoby przedsiębiorstwa, ich ujęcia, a następnie zarządzania nimi. Okazuje się bowiem, że wartość rynkowa niejednokrotnie jest większa, niż przedstawiają ją sprawozdania finansowe, a związane jest to (po części) z posiadaniem przez przedsiębiorstwo kapitału intelektualnego.

Przeważnie wysoki poziom wykształcenia kadry kierowniczej oraz rozbudowany system zarządzania zasobami ludzkimi (tabela 4) są dobrym podłożem dla wzrostu świadomości znaczenia kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Kapitał ludzki w dużym przedsiębiorstwie ma szansę na rozwój. Poprzez realizację założeń strategii personalnej możliwe jest racjonalne planowanie zatrudnienia w znaczeniu określenia wielkości i jakości zapotrzebowania na zasoby ludzkie. W ramach systemu szkoleń można spodziewać się doskonalenia pracowników i menedżerów w zakresie zarówno wiedzy ogólnej, menedżerskiej jak i techniczno-specjalistycznej. Dostęp do odpowiednich osób pod względem zestawu cech (wiedzy, umiejętności, doświadczenia, cech charakteru itd.), przydatnych na określone stanowiska zapewniają procesy doboru pracowników i „wprowadzania” ich do pracy. Dzięki stosowaniu różnych narzędzi rekrutacji i selekcji przedsiębiorstwo ma możliwość pozyskania potencjału ludzkiego o określonej jakości. Pomagają w tym również firmy doradztwa personalnego, oferując profesjonalne usługi, z których duże przedsiębiorstwo jest w stanie (głównie pod względem finansowym) korzystać. Wychodzenie naprzeciw potrzebom pracowników w aspekcie samorealizacji, zdobywania nowych kwalifikacji i awansu odbywa się za pośrednictwem planów, programów dotyczących kształtowania ścieżek kariery.

Kapitał strukturalny może być z powodzeniem kształtowany dzięki wykorzystywaniu nowoczesnych metod i technik zarządzania, działaniach opartych na przyjętej strategii rozwoju i strategiach cząstkowych, złożonych systemów działania, wielowymiarowej kulturze organizacyjnej, innowacyjności itd. Możliwości dużych przedsiębiorstw w zakresie innowacyjności wyznacza ilość przeznaczonych środków na badania i rozwój, powoływanie działów badań i rozwoju, stosowanie nowoczesnych technologii; możliwość zakupu patentów, licencji; współpraca z ośrodkami badawczymi, uczelniami. Realizowanie procesów zarządzania wiedzą (tworzenie, kodyfikacja, transfer) w dużym przedsiębiorstwie może odbywać się za pośrednictwem systemów komunikacyjnych, informacyjnych, informatycznych; sprzętu komputerowego; systemów zarządzania dokumentami, systemów wspomaganie pracy grupowej, systemów wspomaganie decyzji. Zasilenie w wiedzę zewnętrzną jest możliwe dzięki analizom, badaniom otoczenia, stosowaniu metod wywiadu gospodarczego. Skuteczne działania marketingowe i wykorzystanie zasobów relacyjnych mogą pomóc w kształtowaniu aktywów rynkowych. Ułatwiają to: możliwości wykorzystywania różnych narzędzi promocji, liczne powiązania organizacyjne i kapitałowe, wykorzystywanie nowoczesnych technik tworzenia wizerunku firmy, uczestnictwo w licznych organizacjach gospodarczych, klubach biznesu, stowarzyszeniach itd.

Duże przedsiębiorstwo stawia zazwyczaj na inwestycje wysokonakładowe, ma również możliwość wykorzystania różnych instrumentów rynku kapitałowego, dlatego też jest w stanie przeznaczać więcej środków na cele rozwojowe, w tym na rozwój kapitału intelektualnego (np.: szkolenia pracowników i menedżerów, finansowanie studiów, kursów, wynagrodzenia, kompensaty pozapłacowe, zakup patentów, licencji, komputerów, oprogramowania itd.).

Geneza kapitału intelektualnego dowodzi, iż koncepcje oparte o aktywa niematerialne rodzą się – oprócz myśli teoretycznej – przede wszystkim w dużych firmach konsultingowych i/lub dużych przedsiębiorstwach, i w tych ostatnich są najczęściej z różnym powodzeniem wypróbowywane i stosowane. Współcześnie funkcjonujące modele zarządzania kapitałem intelektualnym (m.in. Raport Konrada, Monitor Aktywów Niematerialnych, Zrównoważone Karty Punktowe, Nawigator) również dotyczą głównie dużych przedsiębiorstw, z dość dobrze ugruntowaną pozycją na rynku, tam zostały wdrożone i z sukcesem realizowane.

Tymczasem we wszystkich rozwiniętych gospodarkach rynkowych podstawową tkankę systemu gospodarczego tworzą – niezależnie od trudności ze ściśłym ich zdefiniowaniem – przedsiębiorstwa małe. Wynika z tego konieczność refleksji nad możliwością, zasadnością, celowością itd. wykorzystania czy też adaptacji tych koncepcji do warunków funkcjonowania małego przedsiębiorstwa³⁶. Dotyczy to również koncepcji dotyczących niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa, w tym kapitału

³⁶ Jagoda H., Sokołowska A., *Kapitał intelektualny w małym przedsiębiorstwie*. [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, pod redakcją naukową prof. dr. hab. Adama Stabryły, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002, s. 235.

intelektualnego, szczególnie, że właśnie małe firmy są tą kategorią przedsiębiorstw, którym coraz trudniej jest konkurować tylko na podstawie tradycyjnych zasobów.

Małe przedsiębiorstwo ma nieporównywalnie mniejsze możliwości osiągnięcia sukcesu rynkowego, niż rozpatrywane wcześniej, duże przedsiębiorstwo³⁷. Lokalny zasięg działalności, ograniczony dostęp do zasobów, względnie mały udział rynku, bariery produkcyjne, ograniczone możliwości zaopatrzenia i zbytu, ubogi potencjał kompetencji właścicieli-menedżerów, działanie na podstawie intuicji właściciela itd. – to kilka z dłuższej listy przyczyn trudności małych przedsiębiorstw w konkurowaniu na rynku.

Powszechne patrzenie na kondycję małych firm przez pryzmat uwarunkowań zewnętrznych zaciemnia znaczenie wartości ich wewnętrznego potencjału. Szereg istniejących i faktycznie utrudniających życie małym firmom czynników z otoczenia tworzy niejednokrotnie jedną „wielką barierę nie do pokonania”, tłumacząc i usprawiedliwiając wszystkie pojawiające się niepowodzenia, także te pochodzące z wnętrza. Zachowawczość w działaniu, odnajdywanie źródeł problemów w innych (zwłaszcza w działaniach rządu), brak chęci przewyciężania barier, nieprzemysłane działanie są przyczyną krótkookresowości działalności, zmniejszonej tendencji do wzrostu oraz rozwoju małych przedsiębiorstw. Efektywność działań małej firmy zależy w dużym stopniu od uruchomienia zarówno materialnego („widzialnego”) potencjału, jak i tego niematerialnego, ukrytego, tkwiącego w całym „materiale intelektualnym”. Kapitał intelektualny³⁸ może stać się strategiczną kompetencją małego przedsiębiorstwa. Ważne jest, by odpowiednio nim zarządzać. Najpierw jednak trzeba go dostrzec, uświadomić jego istnienie, po to by dalej móc poprzez odpowiednie działania próbować przekształcać go w istotny czynnik konkurencyjności. W tabeli zostały zaprezentowane (podobnie jak w przypadku dużego przedsiębiorstwa) sprzyjające cechy oraz obszary działalności małego przedsiębiorstwa w kontekście rozpatrywania (badania i zarządzania) kapitału intelektualnego. Małe przedsiębiorstwo posiada swoją specyfikę, choć podlega tym samym procesom, co każda inna grupa wielkościowa przedsiębiorstw, stąd obszary w oparciu o które rozpatrywany jest kapitał intelektualny są takie same, jak w przypadku dużego przedsiębiorstwa.

Tabela 5. Kapitał intelektualny a cechy i obszary działalności małego przedsiębiorstwa

Lp.	Składnik kapitału intelektualnego	MAŁE PRZEDSIĘBIORSTWO	
		Obszary	Sprzyjające cechy
1.	kapitał ludzki	zasoby ludzkie – wiedza, umiejętności, kwalifikacje pracowników i menedżerów, talenty, pomysły, relacje międzyludzkie, chęć działania, potrzeby pracowników, innowacyjność pracowników, zaangażowanie w procesy organizacyjne, organizacja pracy, praca zespołowa, praca indywidualna, szkolenia, sposoby rekrutacji i selekcji, motywacja, możliwości rozwoju, samorealizacji, ocena pracowników itd.	<ul style="list-style-type: none"> – dynamiczni, przedsiębiorczy menedżerowie, reagujący szybko na otwierające się możliwości, skłonni do podejmowania ryzyka; – przebieg procesów pracy zdeterminowany przez osobiste stosunki i powiązania wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa (kształtowanie kultury organizacyjnej i utrzymanie osobistych kontaktów z klientami i pracownikami); – bliski kontakt właściciela z pracownikami; – szybki przebieg procesów decyzyjnych; – znajomość potrzeb pracowników

³⁷ Rozpatrywanie kapitału intelektualnego w dużym i małym przedsiębiorstwie, pomijając średnie, jest działaniem celowym. W literaturze przedmiotu, najczęściej ujmuje się wspólnie małe i średnie przedsiębiorstwa, są one jednak różne. Odróżnia je nie tylko liczba zatrudnionych i wielkość obrotu, ale także wiele cech jakościowych. Średnie przedsiębiorstwa są bardziej podobne do dużych: częste oddzielenie zarządzania od własności, hierarchia organizacyjna itd. Dodatkowo średnie przedsiębiorstwa są bardziej stabilne od małych, które często „wypadają” z gospodarki, zastępowane nowymi małymi przedsiębiorstwami. Małe przedsiębiorstwa mają ograniczoną zdolność do wzrostu (istotną cechą małych przedsiębiorstw jest zaczynanie od początku, co oznacza, że potrzebny jest dłuższy czas, aby małe stały się średnimi przedsiębiorstwami), przy czym średnie mają większe możliwości powiększenia wielkości.

³⁸ Kapitał intelektualny w niniejszej pracy określamy jest zamiennie: potencjałem intelektualnym, „materiałem intelektualnym”, ukrytym potencjałem.

2.	kapitał strukturalny-wewnętrzny	<p>wewnętrzna struktura – rodzaj struktury organizacyjnej (a także stopień centralizacji, szybkość podejmowania decyzji, przepływ informacji itd.), systemy działania, procesy wewnętrzne, kultura organizacyjna, historia firmy, styl kierowania, metody zarządzania, specyfika struktury finansowej, bazy danych zawierające informacje o rynku lub klientach, systemy komunikacyjne, systemy informatyczne, poziom informatyzacji, patenty, tajemnice handlowe, prawa autorskie, prawa projektowe, znaki handlowe i usługowe itd.</p> <p>działania strategiczne – wiązka celów strategicznych, procesy tworzenia strategii, rodzaj strategii itd.</p> <p>zasoby finansowe – w znaczeniu przeznaczania (ilości, częstotliwości) środków finansowych na rozwój pracowników i menedżerów, wynagrodzenia, kompensaty pozapłacowe, na zakup patentów, licencji, komputerów, oprogramowania; na cele rozwojowe przedsiębiorstwa, inwestycje, specyfika struktury finansowej itd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – elastyczność i dynamizm; – szybki przepływ informacji; – indywidualizowanie produkcji i świadczenia usług; – stosowanie organicznych stylów zarządzania; – efektywna, nieformalna sieć komunikacyjna; – szybka reakcja na wewnętrzne problemy; – możliwość szybkiej reorganizacji w celu dostosowania się do zmian w środowisku zewnętrznym; – prosta struktura organizacyjna, nastawiona głównie na realizację celów; – wysoki potencjał wzrostu – stosowanie strategii „niszowej”, dyferencjacji; – mało biurokracji; – akcentowanie znaczenia tradycji i historii, wieloletniego doświadczenia (dzielenie się wiedzą)
3.	Kapitał strukturalny zewnętrzny – relacyjny	<p>działania marketingowe –kształtowanie jakości produktu, strategie cenowe, kanały dystrybucyjne, wykorzystywane środki promocji, badania marketingowe, strategie marketingowe itd.</p> <p>zasoby relacyjne - wizerunek firmy, logo, relacje z klientami, powiązania z dostawcami, powiązania z udziałowcami, relacje z finansodawcami, powiązania z innymi uczestnikami otoczenia itd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – szybkość reakcji na zmiany w otoczeniu; – szybkie dostosowywanie się do zmian gustów i potrzeb klientów; – bliskość rynku; – wykorzystywanie nieskomplikowanych narzędzi marketingowych; – powiązania z dostawcami; – szczególna dbałość o klienta (bliskie i częste kontakty)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza tabeli 5 pozwala na identyfikację cech małych przedsiębiorstw, ułatwiających rozpatrywanie kapitału intelektualnego. Okazuje się, iż małe przedsiębiorstwo ma warunki dla rozwoju swojego kapitału ludzkiego. Przebieg procesów pracy w małym przedsiębiorstwie jest zdeterminowany przez osobiste stosunki i powiązania, co znajduje wyraz wewnątrz (kultura organizacyjna), jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa (relacje z klientami). Na rynku utrzymanie osobistych stosunków z klientami stanowi ważny atut w walce konkurencyjnej, zwłaszcza w branżach, gdzie różnice w asortymencie i cenie są minimalne. Jednocześnie stosunki osobiste mogą wpływać pozytywnie na motywację i lojalność pracowników. Bezpośredni kontakt przełożonego z podwładnym daje możliwość lepszej znajomości jego pozytywnych cech i umiejętności, wiedzy, którą dysponuje i wykorzystanie ich dla dobra przedsiębiorstwa. Rozwój zawodowy, zrozumienie potrzeb pracowników i mobilizowanie ich do dawania z siebie jak najwięcej.

Także osoba menedżera (właściciela-przedsiębiorcy) małego przedsiębiorstwa posiadającego odpowiednie cechy: skłonność do podejmowania ryzyka, szybkość podejmowania decyzji, przedsiębiorczość, cechy przywódcze może wpływać na systematyczne motywowanie pracowników, skupianie ich wokół własnej osoby i celów przedsiębiorstwa, może kształtować wzorce zachowań pobudzające do ciągłego generowania rozwoju idei, co wpływa na pobudzanie potencjału intelektualnego tzw. potencjału intelektualnego jednostki, który z kolei może być składową potencjału intelektualnego.

Elastyczność i szybkość reakcji na zmiany otoczenia w przypadku małych przedsiębiorstw, czego podstawą jest dominacja personalnych powiązań to także dobra przyczyna rozwoju kapitału intelektualnego. Przedsiębiorstwa tego typu są w stanie szybko reagować na wszelkie zmiany otoczenia, dostosowując je do zmieniających się gustów oraz potrzeb konsumentów i wykorzystać swoją szansę na rynku.

Innowacyjność, jako element kapitału strukturalnego, również wyznacza kierunek działań dla tworzenia wartości dodanej na podstawie aktywów niematerialnych. Sprzyjające warunki dla ujawniania postaw innowacyjnych w małych przedsiębiorstwach wynikają z bliskości rynku, znajomości konsumentów, szybszego przepływu informacji, przebiegu procesów decyzyjnych oraz mniejszej skłonności do konfliktów. Z uwagi na niewielką skalę produkcji i indywidualizację klientów, małe przedsiębiorstwa zmuszone są do poszukiwania ciągle nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, co jest niewątpliwie podstawą dla generowania wiedzy. Rozmiar małego przedsiębiorstwa jest podstawą dla tworzenia przejrzystych systemów komunikacyjnych i tworzenia sieci w zakresie technologii informatycznej.

W ramach różnych klas wielkości funkcjonują zarówno organizacje tradycyjne, jak i organizacje, w których nabiera istotnego znaczenia świadome zarządzanie kapitałem intelektualnym.

Przywiązanie większej uwagi do aktywów niematerialnych wynika również z przedmiotu działalności oraz branży, w jakiej działa przedsiębiorstwo. I tak w przypadku np. firm szkoleniowych, konsultingowych, informatycznych, projektowych itd. można przypuszczać, iż będą posiadały więcej cech nowoczesnych form organizacji, a tym samym zasady ich działalności będą bardziej sprzyjały zarządzaniu kapitałem intelektualnym niż w firmach produkcyjnych, budowlanych itd. Pierwsza grupa firm opierając swoją działalność na aktywach niematerialnych (wiedza, informacja, doświadczenie), dostosowuje swoją wewnętrzną architekturę do zmiennych warunków otoczenia, stawiając na procesy uczenia się, podnoszenia jakości kapitału ludzkiego, dzielenia się wiedzą itd. Drugiej grupie, głównie z racji dominacji aktywów materialnych oraz techniki i technologii (bliższym potencjałowi materialnemu) trudniej będzie realizować wyżej wymienione procesy. Także firmy usługowe i handlowe, zdają się przewyższać firmy produkcyjne w zaawansowaniu warunków dla rozwoju zarządzania kapitałem intelektualnym. Proces świadczenia usług, nierozzerwalnie łączy się z człowiekiem, który jest często integralną jej częścią (wiedza, doświadczenie, umiejętności interpersonalne itd. osoby świadczącej usługę, bądź ją sprzedającej – usługa turystyczna, ubezpieczeniowa, wzbogaca ją, aktywizuje sprzedaż). Usługa jest specyficznym produktem, o charakterze niematerialnym, a jej produkowanie i konsumowanie odbywa się najczęściej w tym samym czasie i miejscu.

Sprzedaż towarów w firmach handlowych, również wymaga zaangażowania czynnika ludzkiego, jako stymulatora dla zwiększenia efektu działalności. Dodatkowo wymaga także kształtowania takich aktywów niematerialnych, takich jak: relacje z partnerami zewnętrznymi, odpowiednie narzędzia promocji, wykorzystywane socjotechniki itd.

Kapitał intelektualny występuje we wszystkich kategoriach przedsiębiorstw. Jest ukrytym potencjałem, który tkwi, zarówno w nowoczesnych formach organizacji, stwarzających najlepsze warunki dla jego rozwoju, jak i w organizacjach tradycyjnych o różnych wielkościach. Stopień dostrzegania znaczenia kapitału intelektualnego wynika również z przedmiotu działalności, branży, w jakiej przedsiębiorstwo działa.

Małe przedsiębiorstwa są kategorią przedsiębiorstw, którym coraz trudniej jest konkurować tylko na podstawie zasobów materialnych. W tym kontekście zasadne wydaje się być rozpatrywanie możliwości zastosowania koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie.

Opis poszczególnych obszarów działalności małego przedsiębiorstwa, wyznaczający jego specyfikę, również z punktu widzenia zarządzania kapitałem intelektualnym zawiera następny podrozdział.

1.3. Specyfika funkcjonowania małego przedsiębiorstwa a koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym

W podrozdziale poświęconym relacji kapitał intelektualny – forma i wielkość organizacji podjęto próbę wykazania, że problematyka kapitału intelektualnego występuje zarówno w nowoczesnych formach organizacji, sprzyjających zarządzaniu kapitałem intelektualnym, tj. organizacji uczącej się, przedsiębiorstwie inteligentnym, organizacji wirtualnej i organizacji fraktalnej, jak i w organizacjach tradycyjnych. Próbowano również wykazać, że kapitał intelektualny występuje także w przedsiębiorstwach o różnych klasach wielkości, a różnice polegają głównie na wymiarze jego funkcjonowania oraz na stwarzanych warunkach dla rozwoju.

W podrozdziale zidentyfikowane zostały także cechy małego przedsiębiorstwa sprzyjające rozpatrywaniu kapitału intelektualnego (w znaczeniu badania i zarządzania nim). Kontynuując rozważania na temat zasadności i celowości wykorzystania koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym do warunków funkcjonowania małego przedsiębiorstwa, istnieje konieczność pokazania istoty małego przedsiębiorstwa oraz konsekwencji dla zarządzania kapitałem intelektualnym wynikających ze specyfiki małego przedsiębiorstwa w poszczególnych obszarach jego działalności³⁹.

Znaczenie małych przedsiębiorstw w tworzeniu potencjału gospodarczego, generowaniu nowych miejsc pracy, racjonalizacji alokacji zasobów, aktywności w podejmowaniu ryzyka i zmian, podnoszeniu konkurencyjności gospodarki jest niezaprzeczalne.

Doświadczenia krajów, które osiągnęły dobrobyt społeczno-gospodarczy wykazują, iż głównie małe przedsiębiorstwa wpływają korzystnie na dynamikę rozwoju gospodarczego, uzupełniają rynek w zakresie produkcji towarów i świadczenia usług, ożywiają gospodarkę lokalną. W praktyce oznacza to, że stanowią prawidłowość rozwojową każdej gospodarki rynkowej. To właśnie one dominują w wielu sektorach, są bazą dla klas średnich w wielu społeczeństwach, stanowią dobrą podstawę dla upowszechniania tzw. elastycznych technologii i procesów innowacyjnych. W miarę wzrostu znaczenia małych przedsiębiorstw i postrzegania ich jako istotnego elementu gospodarki rośnie zainteresowanie refleksją teoretyczną nad charakterem, specyfiką zarządzania, warunkami ich funkcjonowania i rozwoju.

Zdefiniowanie organizacji, którą można uznać za małą firmę nie jest łatwe. Pojęcie to mimo swojej powszechności i popularności nie jest precyzyjne⁴⁰. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele prób klasyfikacji małego przedsiębiorstwa. Najczęściej wymieniane są⁴¹:

- **kryteria ilościowe** wykorzystujące:
 - bezwzględne miary wielkości, tj. liczba zatrudnionych, wartość majątku trwałego, wartość obrotów, rozmiar kapitału itp.
 - względne miary wielkości, tj. udział sprzedaży na danym rynku itp.
- **kryteria jakościowe** opisujące stan lub miejsce firmy wśród innych przedsiębiorstw zaliczanych do innej kategorii np. do firm dużych lub średnich,
- **kryteria mieszane** (ilościowo-jakościowe).

Przy charakteryzowaniu małego przedsiębiorstwa przy pomocy **kryteriów ilościowych** przyjmuje się najczęściej takie miary, jak: wielkość zatrudnienia, wartość rocznych obrotów, wartość majątku trwałego, rozmiar kapitału, udział sprzedaży na danym rynku itp.⁴². Rozwiązania polskie dotyczące kryteriów

³⁹ W niepublikowanej wersji rozprawy temu zagadnieniu został poświęcony rozdział: *Funkcjonowanie małego przedsiębiorstwa a koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym*.

⁴⁰ Strużyńska J., *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2002, s. 14.

⁴¹ Piasecki B. (red.), *Ekonomia i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001, s. 68.

nie mają charakteru uporządkowanego⁴³. W praktyce urzędów statystycznych, rachunkowości i w systemie podatkowym oraz w rozstrzygnięciach prawnych pojęcie małego przedsiębiorstwa jest różnie interpretowane⁴⁴. Ustawodawstwo polskie dopiero od końca 1999 roku posiada jednolitą definicję małego przedsiębiorstwa (precyzyjnie: małego przedsiębiorcy)⁴⁵. Zgodnie z ustawą, za małego przedsiębiorcę uważa się takiego, który w poprzednim roku obrotowym zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników, osiągnął przychód netto (ze sprzedaży towarów i usług oraz operacji finansowych) nieprzekraczający 7 mln euro lub suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec poprzedniego roku nie przekroczyła 5 mln euro. Dodatkowo muszą jeszcze zostać spełnione kryteria jakościowe o charakterze właścicielskim oraz kryteria związane z zarządzaniem. Na przykład przedsiębiorstwa małe (i średnie; obydwie kategorie przedsiębiorstw są traktowane często jako jeden sektor) powinny posiadać 75% wkładów udziałów lub akcji, mieć prawo do 75% udziałów w zysku oraz 75% głosów w zgromadzeniu wspólników (akcjonariuszy). Ustawodawca nie uwzględnił niestety mikroprzedsiębiorstw⁴⁶, która to kategoria niewątpliwie ułatwia oraz wzbogaca badania i analizy funkcjonowania sektora małych i średnich przedsiębiorstw. W różnych krajach europejskich przyjmowane w praktyce wielkości dość daleko odbiegają od unijnych zaleceń⁴⁷. Dominującą zaletą kryterium ilościowego jest statystyczne uporządkowanie. Jest to jednak kryterium niewystarczające dla pełnego opisu małego przedsiębiorstwa, ponieważ:

- nie daje jednoznacznych rozstrzygnięć w sytuacji, gdy wielkość zatrudnienia i obrót znajdują się w różnych klasach;
- nie odzwierciedla w pełni specyfiki małego przedsiębiorstwa;
- istnieje wiele jakościowych (niemierzalnych) cech opisujących małe przedsiębiorstwo.

Różnicowanie małego przedsiębiorstwa od względem **cech jakościowych** jest trudne i rzadziej dokonywane, niż jego opis za pośrednictwem kryterium ilościowego. Głównie ze względu na pokaźny

⁴² Podstawę do ustalania takich kryteriów stanowi Zalecenie Komisji Europejskiej. Zob.: Zalecenie Komisji Europejskiej z dnia 03.04.1996 r., nr 96/280/WE „Official Journal” 30.04.1996, No. L 107, pkt. 4, które definiuje małe przedsiębiorstwo jako organizację zatrudniającą mniej niż 50 osób, jej roczny dochód nie przekracza 7 mln euro, a suma bilansowa jest nie większa niż 5 mln euro. Mikroprzedsiębiorstwo natomiast zatrudnia mniej niż 10 pracowników, ale nie zalicza się do grupy zakładów rzemieślniczych. Warunkiem dodatkowym zaliczenia przedsiębiorstwa do którejś z grup jest spełnienie kryteriów niezależności, rozumiane jako uzależnienie w stopniu nie większym niż 25% (mierzone udziałem w kapitale lub prawem głosu) od przedsiębiorstw niekwalifikujących się jako małe przedsiębiorstwa. Korespondujące z Rekomendacją Komisji Europejskiej są okresowe, najczęściej roczne raporty dotyczące stanu sektora małych i średnich przedsiębiorstw, przyjmujące kryterium liczby zatrudnionych, dzielące małe firmy na: bardzo małe firmy (0-9 zatrudnionych), które z kolei można podzielić na przedsiębiorstwa samozatrudniające (0 zatrudnionych) i mikroprzedsiębiorstwa z zatrudnieniem 1-9 osób, małe firmy zatrudniające 10-49 osób; w ramach tej grupy można wyodrębnić firmy o zatrudnieniu 10-19 osób i 20-49 osób. Różnicowanie branżowe kryteriów ilościowych nadaje im właściwości związane z większą porównywalnością.

⁴³ W krajach Środkowej i Wschodniej Europy małe i średnie przedsiębiorstwa definiowane są prawie wyłącznie na podstawie kryteriów ilościowych (liczba zatrudnionych), kompilowane niekiedy z działem gospodarki (Polska, Węgry, Słowenia – nie jest to jedyne kryterium) lub wielkością rocznych obrotów (Białoruś – choć to nie jedyne kryterium, Rumunia), w nielicznych przypadkach uwzględniane są kryteria jakościowe, np. charakter własności (Słowenia) czy forma organizacyjno-prawna. Zob. Piasecki B. (red.), *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.

⁴⁴ Odorzyńska E., *Kategoria małych i średnich przedsiębiorstw w krajach Europy*. „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw” 2000, nr 3.

⁴⁵ Ustawa z dnia 19.11.1999 r. *Prawo o działalności gospodarczej* Dz.U. nr 101, poz. 1178, art. 54 i 55.

⁴⁶ Mikroprzedsiębiorstwa stanowią sporą grupę wśród małych przedsiębiorstw, rządzą się dość specyficznymi prawami funkcjonowania, stanowiąc często pierwszy etap w rozwoju małej firmy i zachowań przedsiębiorczych właściciela.

⁴⁷ W większości krajów Unii Europejskiej mała firma definiowana jest na podstawie kryteriów ilościowych. Np. w Holandii do sektora MSP zalicza się firmy o zatrudnieniu nieprzekraczającym 100 osób; w Danii zaś za małe przedsiębiorstwa przyjmuje się te, które liczą do 20 osób, a za średnie, w których pracuje 20-100 osób; we Francji formalna definicja odnosi się tylko do firm rzemieślniczych, których zatrudnienie określa się do 10 osób oraz dodatkowo do 5 osób i członków rodziny rzemieślnika; w Niemczech również nie funkcjonuje oficjalna definicja małych przedsiębiorstw: małe firmy to takie, które zatrudniają do 50 osób, a średnie do 500 (łącznie dochód firmy zaliczanej do MSP to 49,3 mln euro); kraje te opracowują roczne raporty zawierające analizę MSP; Zob. Piasecki B. (red.), *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998; Thorton G.(red.), *Europejski Sondaż Małych i Średnich Przedsiębiorstw*, Grant Thorton, Polska 2002.

zestaw identyfikatorów, których wybór jest niejednoznaczny i subiektywny. Dobór owych identyfikatorów opiera się na założeniu, że istnieje pewien zestaw cech właściwych tylko małym przedsiębiorstwom⁴⁸. Zestaw ten jest potwierdzeniem tezy, iż zasadnicza różnica między różnymi klasami wielkości przedsiębiorstw tkwi w sposobie zarządzania przedsiębiorstwem oraz w wewnętrznych relacjach zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy⁴⁹.

Zbiór cech wyróżniających małe przedsiębiorstwo obejmuje funkcje, obszary i sposoby działania oraz typy zachowań, które nie mają miejsca w dużych firmach albo są w nich realizowane w sposób zupełnie odmienny. Lista cech jest oczywiście długa, dlatego poniższe zestawienie jest propozycją najważniejszych:

- 1. Zarządzanie małym przedsiębiorstwem zdominowane jest przez osobę właściciela-menedżera.** Właściciel małego przedsiębiorstwa jest najczęściej jedyną osobą, która zarządza przedsiębiorstwem⁵⁰. Cechy jego osobowości rzutują na sposób prowadzenia firmy, na kontakty z pracownikami i relacje z otoczeniem. Dynamizm i zaangażowanie w działaniu właściciela często zapewnia dynamizm w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. By skutecznie zarządzać powinien posiadać odpowiednie cechy, takie jak choćby: skłonność do podejmowania ryzyka, szybkość podejmowania decyzji, przedsiębiorczość, cechy przywódcze, zdolność skupiania pracowników wokół własnej osoby i celów przedsiębiorstwa itp.
- 2. W małym przedsiębiorstwie funkcja właściciela i menedżera są połączone.** Rozmiary małego przedsiębiorstwa (zarówno fizyczne, jak i działalności) determinują połączenie nadzorując firmę pod względem zarówno handlowym, jak i fachowym, dopilnowując każdego szczegółu w pracach rutynowych, realizując swoje pomysły i wykonując wszystkie rozstrzygające funkcje kierownicze i zarządzające na własne ryzyko.
- 3. Przebieg procesów pracy w małym przedsiębiorstwie jest zdeterminowany przez osobiste stosunki i powiązania.** Rozmiar przedsiębiorstwa, nieskomplikowana struktura organizacyjna oraz stała bliskość w relacjach przełożony-podwładny wyznacza specyfikę stosunków międzyludzkich. Są one niesformalizowane i bezpośrednie, oparte głównie na zaufaniu i współpracy. Typowe są również kontakty nieformalne oraz paternalistyczny sposób zarządzania.
- 4. Struktura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie jest nieskomplikowana.** Struktura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie ma charakter niesformalizowany. Jest elastyczna, płaska, zazwyczaj jednoszczelbowa. Siła decyzyjna leży w kompetencjach właściciela. Nie obserwuje się formalnych norm organizacyjnych i biurokratycznych procedur. Role i stanowiska często ulegają zmianie, a zadania, funkcje i zależności mają charakter umowny.
- 5. Kontakty małego przedsiębiorstwa z otoczeniem (klientami, dostawcami) są otwarte i osobiste.** Bliskość rynku⁵¹ na jakim działa małe przedsiębiorstwo oznacza chęć, możliwość, a często konieczność bardzo bliskich kontaktów z uczestnikami jego otoczenia. Są to siły, które najmocniej oddziałują na działalność małej firmy, determinując niejednokrotnie jej sukces ekonomiczny. Współpraca między małym przedsiębiorstwem, a jego klientami i dostawcami oparta jest na osobistych relacjach, wyznaczających ich znajomość, często daleko wykraczającą poza formalne kontakty. Dbłość o klienta, spełnianie jego życzeń, wychodzenie naprzeciw jego oczekiwaniom, stały i niezakłócony kontakt z dostawcami, dbanie o terminowość ich dostaw (oznaczającą niejed-

⁴⁸ W większości opracowań katalog cech przypisuje się łącznie kategorii MSP (małych i średnich przedsiębiorstw). Cechy małych przedsiębiorstw łączone są niejednokrotnie z cechami typowymi dla średnich przedsiębiorstw, pomimo znacznych różnic w ich opisie.

⁴⁹ Przykładem opierającej się wyłącznie na kryteriach jakościowych definicji małej firmy była definicja pochodząca z 1953 r. w ustawie *Small Business Act* obowiązująca w USA po dziś dzień, zgodnie z którą mała firma to takie przedsiębiorstwo, które stanowi niezależną własność, działa niezależnie, nie dominuje na rynku, na którym działa oraz spełnia pewne dodatkowe kryteria. Zob. Hodgetts M.R., Kuratko D.F., *Effective small business management*, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers 1998.

⁵⁰ W małych firmach zatrudniających ok. 50 pracowników zdarza się rozdzielenie funkcji właściciela i menedżera. Także w niektórych firmach rodzinnych funkcja właścicielska rozciąga się na więcej osób.

⁵¹ Można tu mówić zarówno o bliskości ekonomicznej, jak i psychologicznej.

nokrotnie być, albo nie być dla firmy) to sposoby działania dominujące w sektorze małych przedsiębiorstw.

6. **Małe przedsiębiorstwa indywidualizują produkcję i usługi.** Małe przedsiębiorstwa są niejako zmuszone do zindywidualizowania swojej produkcji i świadczonych usług. Jest to jeden ze sposobów na przetrwanie na rynku. Spełnianie życzeń klientów jest również reakcją na brak albo niewielki zakres możliwości wywierania większego wpływu na otoczenie. Małe przedsiębiorstwo ze względu na ograniczenia w potencjale finansowym, technicznym, ludzkim nie przeznaczają swoich produktów odbiorcy masowemu⁵².
7. **Małe przedsiębiorstwa charakteryzują się małym udziałem w rynku.** Udział małych firm w sprzedaży, obrotach, ilości obsługiwanych klientów najczęściej jest niewielki. Jego wyznaczenie wydaje się być dalece problematyczne, gdyż bardzo często nawet małe firmy mają znaczny udział (niekiedy są nawet monopolistą) w określonym wąskim segmencie lokalnego czy regionalnego rynku (przy czym trzeba pamiętać, że w warunkach gospodarki rynkowej istnieje łatwy dostęp do różnego rodzaju substytutów, osłabiających monopolistyczną pozycję danej firmy na rynku)⁵³. Miary określające udział w rynku mają zazwyczaj charakter względny i zależą od branży czy regionu, w jakich działa przedsiębiorstwo. Małe przedsiębiorstwa działają głównie na rynkach lokalnych (np. cukiernia; klienci ograniczają się do jednej lub paru ulic, często osiedla) lub regionalnych (np. firmy budowlane). Niestety, ograniczenia zwłaszcza finansowe, niechęć tzw. wchodzenia na cudzy obszar, a co za tym idzie konfrontacja w zaostrej walce konkurencyjnej, konieczność zwiększenia kosztów marketingowych, oddalają chęci przedsiębiorców do rozszerzenia swojej działalności o rynki krajowe, czy nawet zagraniczne⁵⁴ (są to jedne z wielu determinantów ograniczających zdolność do wzrostu małych firm, zwłaszcza w Polsce).
8. **Małe przedsiębiorstwa są elastyczne, szybko reagują na zmiany otoczenia.** Zdolność szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu, to jedna z najważniejszych cech małego przedsiębiorstwa, potwierdzających jego specyfikę. Elastyczna i niesformalizowana struktura organizacyjna, szybki i niczym niezakłócony przepływ informacji, uniwersalizm potencjału ludzkiego i technologicznego umożliwiają antycypowanie zmian w nieprzewidywalnym otoczeniu, co z kolei umożliwia konkurowanie oraz przetrwanie i ewentualny sukces na rynku.
9. **W małym przedsiębiorstwie szybko przepływają informacje.** Prosta struktura organizacyjna oraz rozmiar małego przedsiębiorstwa stwarzają podstawę dla niczym nie zakłóconego przepływu informacji. Komunikacja w małym przedsiębiorstwie przybiera postać osobistą, bezpośrednią i ustną. Nieskomplikowana budowa firmy sprzyja również ograniczeniu przekłamań, częstych konfliktów interesów, szybszemu rozwiązywaniu problemów oraz elastyczności i szybkości w dostrzeganiu zmian w otoczeniu.
10. **Małe przedsiębiorstwa charakteryzują się specyficzną gospodarką finansową.** Niechęć instytucji finansowych do współpracy z małymi przedsiębiorstwami (zwłaszcza tymi nowo powstałymi) sprawia, iż finansową podstawą działalności tych firm jest zwykle kapitał pochodzący z oszczędności właściciela lub jego rodziny, ze środków odziedziczonych w formie spadków, pożyczek od krewnych i znajomych, rzadziej z wygranych, czy odpraw⁵⁵. Głównym problemem, będącym wy-

⁵² Trzeba w tym miejscu dość wyraźnie zaznaczyć, iż taki sposób zindywidualizowanego traktowania klienta nie jest przeszkodą w korzystaniu z efektu skali.

⁵³ Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Lódź 2001, s. 74.

⁵⁴ Małe przedsiębiorstwa decydujące się na globalny zasięg działania niejednokrotnie odnoszą zaskakująco duże sukcesy, określa się je mianem „tajemniczych mistrzów” (*hidden champions*). Są to bardzo specyficzne przedsiębiorstwa zaliczane do sektora MSP, zajmują czołowe miejsca na światowym rynku swojego sektora, osiągając dochody ze sprzedaży nie wyższe niż 1mld \$ USD, przy czym cieszą się niewielkim rozgłosem. Więcej na ten temat można przeczytać w Simon H., *Tajemniczy mistrzowie, studium przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

⁵⁵ Niektóre grupy zawodowe, np. górnicy w wyniku redukcji zatrudnienia w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw uzyskały odprawy, służące celom przedsiębiorczym; środki w większości zostały spożytkowane na cele konsumpcyjne.

nikami takiego stanu rzeczy są postawy konserwatywne w wydatkowaniu tych środków (oznacza to ograniczenie możliwości finansowania do zgromadzonych rezerw finansowych), które doprowadzają do wyraźnego tempa rozwoju, zmniejszenie inwestycji, a tym samym ograniczenie możliwości konkurencyjności na rynku. Stąd zasadne i konieczne jest sprawne działanie wszelkich instytucji wspierających finansowo małą przedsiębiorczość.

11. Małe przedsiębiorstwa posiadają samodzielność decyzyjną, ekonomiczną i prawną. W działalności małej firmy na podejmowane decyzje nie mają wpływu żadne zewnętrzne autorytety (np. władze administracyjne, kierownictwo organizacji gospodarczych itp.), a także nie przysługuje im prawo nadzoru nad działalnością firmy⁵⁶. Suwerenność decyzyjna (ekonomiczna, prawna) uznawana jest za najważniejszą dla małego przedsiębiorstwa). Działalność małych firm oparta jest w większości na prywatnej własności i osobistej pracy właściciela i jego rodziny. Taka sytuacja jest utrzymywana do momentu, w którym rozmiary przedsiębiorstwa oraz otoczenie umożliwiają skuteczne rozwiązywanie problemów wewnętrznych i walkę konkurencyjną.

12. Działalność małych przedsiębiorstw jest zazwyczaj słabo zdywersyfikowana. Małe przedsiębiorstwa działają, koncentrując swoją działalność na jednym produkcie lub wybranym rynku. Ograniczenia wynikające z wielkości i zakresu dysponowanych środków finansowych, technicznych oraz kompetencji pracowników zmuszają do poszukiwania szans w lukach rynkowych. Dzięki temu łatwiej i szybciej wcielają w życie pomysły, taniej produkują, starają się utrzymywać odpowiednią jakość. Ta cecha nie jest sprzeczna z uniwersalizmem obserwowanym w działalności małego przedsiębiorstwa (przemienność funkcji i zadań pracowników, wielofunkcyjne urządzenia), ponieważ nie zakłada rozproszenia swoich rozproszonych zasobów, a koncentrację dopuszcza w zależności od konkretnych potrzeb.

Kryterium mieszane (ilościowo-jakościowe) zakłada łączenie cech policzalnych z niepoliczalnymi. Względy praktyczne przemawiają za tym by kryteria ilościowe były uzupełniane jakościowymi i na odwrót. Przykładem klasyfikacji opartej na kryteriach mieszanych jest definicja małych, średnich i dużych przedsiębiorstw zaprezentowana w tzw. Raporcie Boltona⁵⁷. Zgodnie z tą definicją do firm małych zaliczone zostały podmioty, które w przypadku przemysłu przetwórczego zatrudniają poniżej 200 pracowników, w przypadku budownictwa do 25 osób, handlu detalicznego mają roczny obrót nie przekraczający 50 tys. funtów⁵⁸, a w przypadku transportu drogowego – posiadają nie więcej niż 6 pojazdów⁵⁹.

W literaturze przedmiotu istnieje oprócz tradycyjnego podziału według kryterium ilościowego, jakościowego i mieszanego, wiele propozycji innych klasyfikacji. Popularne są klasyfikacje z uwagi na formę i charakter własności (np. publiczne, prywatne; jednoosobowa działalność gospodarcza, spółka kilku osób fizycznych lub prawnych, firma rodzinna, firma nierodzinna, stanowiąca własność osób nie będących członkami rodziny itp.), położenie geograficzne, formy organizacyjno-prawne (spółka cywilna, spółka jawna, spółka partnerska, spółka komandytowa itd.). Część tych podziałów przejmuje kryteria nawiązujące w bezpośredni lub pośredni sposób do osoby przedsiębiorcy.

Jeden z głównych podziałów małych przedsiębiorstw funkcjonujący w literaturze przedmiotu, obejmuje:

- przedsiębiorstwa rodzinne,
- przedsiębiorstwa nierodzinne.

⁵⁶ Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Lódź 2001, s. 74.

⁵⁷ Piasecki B. (red.), *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 88.

⁵⁸ Raport został opublikowany w Wielkiej Brytanii w 1971 roku.

⁵⁹ Obok przedstawionych kryteriów ilościowych w raporcie zaprezentowano propozycję kryteriów jakościowych, wiązkę cech decydujących o specyfice małych przedsiębiorstw: względnie mały udział w rynku (cecha o charakterze ekonomicznym); osobiste kierowanie firmą przez jej właściciela lub współwłaścicieli, a nie za pomocą sformalizowanej struktury kierowniczej (cecha menedżerska); niezależność firmy, tj. fakt, iż nie stanowi ona części dużego przedsiębiorstwa i właściciele-kierownicy są w swoich podstawowych decyzjach wolni od kontroli zewnętrznej.

Przedsiębiorstwa rodzinne⁶⁰ są kategorią przedsiębiorstw, które głównie w Polsce utożsamiane są z małymi firmami. Jest to jednak kategoria dość płynna i rozmyta w sensie przyporządkowania do grupy przedsiębiorstw o określonej wielkości. Przedsiębiorstwami rodzinnymi mogą być również firmy duże o dobrze ugruntowanej pozycji rynkowej, w których rodzina odgrywa rolę właściciela większościowego, a funkcja menedżerska zostaje często przekazana osobie spoza rodziny. Brak tradycji przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce znajduje swój wyraz w braku teoretycznych, empirycznych, a nawet statystycznych studiów opisujących owe zagadnienie. Polska historia gospodarcza jest uboższa od większości rozwiniętych gospodarek europejskich i gospodarki Stanów Zjednoczonych o dziewiętnastowieczny dynamiczny rozwój przedsiębiorstw rodzinnych (zwłaszcza przemysłowych). Ówczesne ograniczenia wynikające z zawirowań historycznych (brak Polski na mapie świata) oraz problemy finansowe skutecznie oddaliły możliwość rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych (choć w tym miejscu można przytoczyć przykłady pojedynczych firm z tego okresu działających po dziś dzień: cukiernia A. Blikle, E. Wedel itd.). W okresie międzywojennym nastąpił chwilowy wzrost ilości pojawiających się rodzinnych przedsiębiorstw. Po wojnie możliwości ekspansji rodzinnej przedsiębiorczości zmalały drastycznie. Prosperowały małe firmy prywatne, ale bez wyraźnych oznak wzrostu swojej działalności (dominowała własność państwowa). Dopiero w okresie transformacji systemowej po roku 1989 tego typu działalność rozkwita.

W krajach europejskich udział tych przedsiębiorstw w ogólnej działalności małych przedsiębiorstw kształtuje się od 80% w Austrii i Niemczech do 50% w Holandii. W Polsce określenie liczby przedsiębiorstw rodzinnych polega zazwyczaj jedynie na szacunkach. Za ich podstawę przyjmuje się dane GUS dotyczące struktury przedsiębiorstw oraz odpowiednie relacje liczbowe występujące w wybranych krajach europejskich⁶¹.

Niewątpliwie, o specyfice przedsiębiorstwa rodzinnego przesądza połączenie dwóch płaszczyzn: rodziny i przedsiębiorstwa. Są to płaszczyzny realizujące odmienne cele. Rodzina, jako jednostka społeczna ma na celu prokreację, prowadzenie gospodarstwa domowego, zapewniającego byt oraz bezpieczeństwo psychologiczne swoim członkom, przedsiębiorstwo zaś zaspokaja głównie cudze potrzeby, a jego istnienie warunkuje ekonomiczna i decyzyjna samodzielność oraz podejmowanie ryzyka. Połączenie oraz przenikanie się dwóch diametralnie różnych w swych założeniach obszarów sprzyja wielowariantowości związków i relacji między istotnymi elementami oddziałującymi na kształt działalności przedsiębiorstwa rodzinnego. Więzy rodzinne są jednym z największych determinantów. Familizm jako rdzeń oraz podstawa dla budowania specyficznej kultury organizacyjnej, znajduje swoje odzwierciedlenie w sukcesji rodzinnej, w podziale funkcji, ról i zadań, w alokacji kapitału. Stąd wydaje się, iż tworzenie firmy dla rodziny i z myślą o rodzinie oraz utrzymanie jej w posiadaniu rodziny staje się nadrzędnym celem przedsiębiorstwa rodzinnego. Właściciel takiej firmy jest odpowiedzialny w równym stopniu za przedsiębiorstwo, jak i za rodzinę. Dla tego typu przedsiębiorcy firma nie jest tylko miejscem zarobienia pieniędzy i zaspokojenia potrzeb związanych z samorealizacją, samodzielnością, władzą. Stanowi ona bazę życia rodzinnego, wpływając na jej członków. Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga od właściciela całkowitego zaangażowania, i to w wielu wymiarach. Angażuje on swój czas, pełniąc różnorodne role, co pozostawia niewątpliwie ślad na jakości życia rodzinnego. Sprawy firmy często opanowują sprawy rodzinne, oddalając rodzinę od jej zasadniczych funkcji albo z drugiej strony – firma staje się odbiciem relacji i problemów rodzinnych. Stąd dla skutecznego prowadzenia przedsiębiorstwa niezbędne jest stworzenie i utrzymanie odpowiednich granic między emocjonalną sferą życia rodzinnego a zarządzaniem przedsiębiorstwem. Przedsiębiorcy dla

⁶⁰ Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego jest bardzo pojemna. Według C. Lowe przedsiębiorstwem rodzinnym może być firma o dowolnej formie organizacyjno-prawnej, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w rękach rodziny, w którym jeden lub kilku członków rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem utrzymania firmy w rękach rodziny. Zob. Lowe C. *Die Familienunternehmung – Zukunftssicherung durch Furgung*. Bern-Stuttgart 1979; [za:] Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 42.

⁶¹ Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 42.

ograniczenia kontaktów z otoczeniem w obawie o obce wpływy i władzę z zewnątrz dążą do utrzymania hermetyczności, co ma swój wyraz w kontaktach z potencjalnymi finansodawcami, doradcami, w niechęci w zatrudnianiu obcych menedżerów. Chęć utrzymania firmy w rękach rodziny oraz ochrona przed zewnętrznymi wpływami znacznie ogranicza możliwości rozwoju. Stąd potrzeba budowania struktur nakierowanych na otoczenie przedsiębiorstwa, które będą niezależne od problemów rodzinnych. Przedsiębiorstwa rodzinne dużą wagę przywiązują do tradycji, jako istotnego czynnika przewagi konkurencyjnej. Z jednej strony stałość zachowań, tradycyjne obszary działania oraz niezmiennie receptury zapewniają stabilną pozycję rynkową, z drugiej zaś ograniczają podatność na zmiany⁶². Również w sferze finansowej widoczna jest specyfika. Oprócz powszechnej sprzeczności interesów majątkowych oraz interesów wewnątrz i międzyrodzinnych funkcjonuje często konflikt między dążeniem do zapewnienia przedsiębiorstwu rozwoju, a indywidualnymi interesami właścicieli i ich rodziny. Przedsiębiorstwo rodzinne staje się zwolennikiem (paradoksalnie przy założeniach skłonności do ryzyka w przypadku małej przedsiębiorczości) tzw. „bezpiecznego” zasilania finansowego. Przeważnie spory udział kapitału obcego w strukturze kapitału przedsiębiorstwa prowadzi nieuchronnie do spadku kapitału własnego, co z kolei staje się podstawą dla zagrożenia płynności finansowej. Natomiast konieczność i chęć rozwoju, przy braku kapitału własnego prowadzi do dekapitalizacji i spadku konkurencyjności.

Niechęć zatrudniania w firmie osób z zewnątrz, zwłaszcza „obcych” menedżerów jest również cechą przedsiębiorstwa rodzinnego. Właściciele obawiają się, iż „obcy” menedżerowie będą dbać o własne interesy bardziej niż o sprawę firmy. Decyzja o zatrudnieniu menedżera, która nie należy do łatwych, zmienia niejednokrotnie charakter działalności przedsiębiorstwa. Zarządzanie przyjmuje obraz bardziej sformalizowany, intuicyjne podejmowanie decyzji zastępowane jest racjonalnym oglądem sytuacji, debaty rodzinne ustępują miejsca naradom. Przedsiębiorstwa rodzinne wydają się być kategorią przedsiębiorstw, w których kapitał intelektualny jest doceniany. Specyficzna kultura organizacyjna, której podstawą są więzi rodzinne oraz familizm ma swoje odzwierciedlenie również w stosunku do wykorzystania kapitału intelektualnego. Dla rodzinnego przedsiębiorcy jego firma nie służy tylko wypracowaniu określonego zysku, ale jest miejscem, gdzie może on zaspokoić swoje potrzeby związane głównie z samorealizacją. Firma przenika życie rodzinne, angażując członków rodziny. Szczególne relacje między nimi mają wpływ na możliwość rozwoju (podnoszenia kwalifikacji, zdobywania nowych umiejętności itd.). Rozwój pracowników (często tylko członków rodziny) firmy rodzinnej ma wpływ na jakość produktów i świadczonych usług. Inwestycja w podnoszenie jakości kapitału ludzkiego ma z kolei wpływ na tworzenie struktury wewnętrznej, podtrzymywanie tradycji, doskonalenie receptur, otwarcie się na otoczenie itd. Dla firmy rodzinnej niechętnie dopuszczającej „zewnętrzne siły” w postaci specjalistów, menedżerów, kapitału itd. ważne jest efektywne wykorzystanie wewnętrznego potencjału, w tym intelektualnego.

Przedsiębiorstwa nierodzinne klasyfikowane ze względu na charakter i formę własności stanowią własność osób nie będących członkami rodziny, specyfika ich działalności wynika ze specyfiki funkcjonowania małych przedsiębiorstw.

Inną kategorią powszechną w opisie małej przedsiębiorczości jest **samo zatrudnienie**⁶³.

⁶² Hodgetts M.R., Kuratko D.F., *Effective small business management*, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers 1998, s. 61.

⁶³ Z punktu widzenia rynku pracy samozatrudnienie jest alternatywnym sposobem zatrudnienia i mieści się w klasyfikacji statusu zatrudnienia ICSE (*International Classification of Status in Employment*), która wyróżnia następujące kategorie pracujących: pracodawców, tzn. osoby, które prowadzą własną działalność gospodarczą i zatrudniają co najmniej jednego pracownika; pracujących na własny rachunek, tzn. osoby prowadzące własną działalność gospodarczą i niezatrudniające pracowników; pracowników najemnych, tzn. osoby zatrudnione na podstawie stosunku pracy; pomagających bezpłatnie członków rodziny, tzn. osoby, które bez umownego wynagrodzenia pomagają w prowadzeniu rodzinnej działalności gospodarczej. Pierwsze dwie kategorie pracujących składają się na grupę osób samozatrudnionych, mających znaczny udział w ogólnej liczbie pracujących w krajach, w których funkcjonuje dojrzała gospodarka rynkowa. Zob. Piasecki B. (red.), *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 98.

Innym specyficznym rodzajem małych przedsiębiorstw są **mikroprzedsiębiorstwa**⁶⁴. Do mikroprzedsiębiorstw można zaliczyć bardzo małe firmy zatrudniające do 5 osób⁶⁵ (w tym samozatrudnienie). Mikroprzedsiębiorstwa z uwagi na bardzo mały zakres działalności mają swoją specyfikę w różnych obszarach funkcjonowania. Szczególny układ zależności między członkami tego typu organizacji wyznacza bliskość kontaktów, dominacja osobistych relacji wewnątrz i na zewnątrz firmy, bardzo bliski kontakt właściciela z pracownikami, wyraźna dominacja właściciela, przewaga nieformalnych powiązań z klientami i dostawcami. Wśród mikroprzedsiębiorców są także osoby prowadzące jednoosobowo własną działalność gospodarczą, nie zatrudniając nikogo. Wielość ról i funkcji, które muszą pełnić takie osoby wymusza na nich posiadanie szerokiego wachlarza umiejętności. Doskonalenie w postaci podnoszenia kwalifikacji, zdobywania informacji, samodzielnego monitorowania rynku itd. jest niezbędne dla utrzymania się na rynku, zwłaszcza, że tego typu przedsiębiorstwo ma poważne ograniczenia w dostępie do zasobów finansowych, rzeczowych itd. Małe możliwości mikroprzedsiębiorstw wynikające głównie z małego potencjału rzeczowego i finansowego skłaniają tego typu firmy do poszukiwania źródeł sukcesu w innych obszarach działalności (np. w aktywach niematerialnych). Mikroprzedsiębiorstwa bywają często początkową i przejściową fazą w dalszym rozwoju przedsiębiorstw⁶⁶.

Różnorodność definicji małego przedsiębiorstwa wskazuje na trudności w jednoznacznym opisie tego typu przedsiębiorstw. Ich porządkowanie i precyzyjniejsze nazwanie jest pomocne przy regulowaniu istotnych kwestii dotyczących instrumentów wspierania małej przedsiębiorczości, zakresu prowadzenia obowiązkowej sprawozdawczości, zwolnień podatkowych itd., ale i przy określeniu przedmiotu badań dla wielowariantowej analizy empirycznej tego obszaru⁶⁷. W związku z niedoskonałością terminologiczną istnieje potrzeba poszukiwania katalogu cech małego przedsiębiorstwa wyznaczającego jego specyfikę oraz jej empiryczną weryfikację.

Cechy wyróżniające małe przedsiębiorstwo obejmują funkcje, obszary i sposoby działania, typy zachowań, zależności itd., które nie mają miejsca albo są realizowane w odmienny sposób w dużym przedsiębiorstwie. Zestaw najważniejszych cech został zaprezentowany w pracy przy opisie różnicowania małego przedsiębiorstwa pod względem cech jakościowych. Istnieją jednak obszary, w których specyfika działalności małego przedsiębiorstwa jest bardzo wyraźna⁶⁸. Są to choćby: **działania strategiczne, struktura organizacyjna, gospodarka finansowa, styl zarządzania, zarządzanie zasobami ludzkimi**⁶⁹. Wymienione obszary mają związek z tworzeniem warunków dla **zarządzania kapitałem intelektualnym**⁷⁰. W tabeli 6 została przedstawiona specyfika wybranych obszarów działalności małego przedsiębiorstwa oraz jej konsekwencje dla realizacji procesu zarządzania małym przedsiębiorstwem.

⁶⁴ Mikroprzedsiębiorstwa są kategorią małych przedsiębiorstw wyróżnianych według kryterium ilościowego, o czym szerzej w podrozdziale 1.3 *Specyfika funkcjonowania małego przedsiębiorstwa a koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym*.

⁶⁵ Według raportów korespondujących z Rekomendacją Komisji Europejskiej dotyczących stanu sektora małych i średnich przedsiębiorstw mikroprzedsiębiorstwa zatrudniają do 9 osób.

⁶⁶ Małe przedsiębiorstwa zatrudniające od 6 do 50 osób, będą posiadały dodatkowe odmiennie cechy typu: możliwość oddzielenia funkcji właścicielskiej od funkcji menedżerskiej, bardziej rozbudowane zależności, większy potencjał itd.

⁶⁷ Kryteria ilościowe zdają się bardziej pasować do budowy i wdrażania systemu pomocy małym przedsiębiorstwom, będącą częścią gospodarczej polityki regionalnej i krajowej; w przypadku realizacji celów naukowych parametry jakościowe (czasem też mieszane, ilościowo-jakościowe) mają większe uzasadnienie.

⁶⁸ Z punktu widzenia rozpatrywanej koncepcji kapitału intelektualnego.

⁶⁹ Obraz zarządzania zasobami ludzkimi został celowo pominięty przy opisie specyfiki zarządzania małym przedsiębiorstwem, ze względu na liczne wspólne cechy z zarządzaniem kapitałem intelektualnym, większość elementów oraz specyficzne cechy zarządzania zasobami ludzkimi w małym przedsiębiorstwie zawierają podrozdziały poświęcone zarządzaniu kapitałem ludzkim w małym przedsiębiorstwie (identyfikacja, pomiar wykorzystanie i rozwój).

⁷⁰ Wybór takich obszarów determinowała agregacja kapitału intelektualnego przyjęta przez autorkę (kapitał ludzki, strukturalny).

Tabela 6. Specyfika funkcjonowania małego przedsiębiorstwa w wybranych obszarach oraz jej konsekwencja dla realizacji procesu zarządzania kapitałem intelektualnym

Obszar	Główne cechy	Specyfika	Konsekwencje dla zarządzania kapitałem intelektualnym
1.Strategia	<p>Strategia jako przyszłościowa projekcja kształtu działalności przedsiębiorstwa ma wpływ na jakość oraz długość jego istnienia na wymagającym rynku. Ma ona znaczenie niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, branży w jakiej działa, przedmiotu i zasięgu jego działalności. Umożliwia ona m.in.: integrację działalności wewnętrznej, racjonalne rozmieszczenie zasobów, poprawę pozycji na rynku i podniesienie efektywności, lepsze i szybsze dostosowywanie się do wymogów rynku, skuteczne podejmowanie walki konkurencyjnej, zwiększenie elastyczności przedsiębiorstwa, zmniejszenie ryzyka i niepewności, skuteczniejszy dialog z finansodawcami i innymi partnerami, łatwiejsze przygotowanie się do sytuacji kryzysowych, szybsze dostrzeganie wpływów otoczenia, umożliwia uruchomienie procesu uczenia się przedsiębiorstwa itd. Lista korzyści z rozwiązań strategicznych jest długa. Pewne jest to, iż myślenie perspektywiczne mające swój formalny wyraz w wyborze określonej strategii pozwala na przetrwanie i co najważniejsze rozwój w niepewnym otoczeniu. Zarządzanie strategiczne będące wyrazem świadomego, kompleksowego i długofalowego patrzenia na sprawy firmy jest złożonym procesem, na który składa się: określenie wizji, misji przedsiębiorstwa, analiza strategiczna, ułatwiająca wytyczenie celów strategicznych, obejmująca analizę jego mocnych i słabych stron wewnętrznej działalności, ale i szans oraz zagrożeń występujących zarówno w bliższym, jak i dalszym otoczeniu; wybór strategii, jej realizacja; na końcu jest kontrola strategiczna umożliwiająca porównanie stanu faktycznego z zaplanowanym oraz określenie ewentualnych odchyleń i zadań na przyszłość.</p>	<p>Sposoby budowania i realizacji strategii oraz cechy perspektywicznych koncepcji dają sygnały, iż proces zarządzania strategicznego w małym przedsiębiorstwie znacznie będzie różnił się od modeli, które powstały z myślą o dużych przedsiębiorstwach. Strategia czy zarządzanie strategiczne jest pojęciem mało znanym wśród większości właścicieli małych przedsiębiorstw. Trudno przecież jest mówić o wyborze strategii w przypadku zakładu fryzjerskiego czy punktu krawieckiego. Mamy tu raczej do czynienia z nieświadomym, intuicyjnym wyborem i stosowaniem pewnych działań, które według właścicieli małych przedsiębiorstw mają im dać powodzenie w prowadzeniu działalności gospodarczej. Z pewnością rzadko można mówić o stosowaniu danego rodzaju strategii opisanego w literaturze w jego czystej postaci. Dlatego też zamiast mówić planowanie czy zarządzanie strategiczne bardziej prawidłowe wydaje się stosowanie pojęć: zachowanie, pomysły czy rozwiązania strategiczne. Często podaje się w wątpliwość sens poszukiwania w małym przedsiębiorstwie formalnego obrazu strategii w postaci odpowiedniego dokumentu, a co za tym idzie przeprowadzenia wnikliwego studium strategicznego. Nie oznacza to jednak, że proces ten nie zachodzi. Wprawdzie intuicja jest najbardziej popularnym sposobem na zarządzanie małą firmą zależność: intuicja – racjonalność traktować należy raczej jako układ raczej komplementarny niż konkurencyjny), a standardy i zbytni formalizm nie są potrzebne, stąd istnieje wyraźna potrzeba na znalezienie złotego środka dla rozwiązań strategicznych w małych firmach. Wspomniane zastąpienie zarządzania czy planowania strategicznego myśleniem czy rozwiązaniami strategicznymi oznaczać może w tym kontekście ogół zachowań, które mają kluczowe znaczenie dla określenia pozycji przedsiębiorstwa w jego otoczeniu w dającej się określić przyszłości. Kontekst dającej się określić przyszłości jest bardzo ważny dla właścicieli-menedżerów, których horyzont postrzegania kształtu swojej przyszłej działalności jest krótki ze względu na liczne bariery ograniczające rozwój firmy. Są ostrożni w szacowaniu danych na temat obrazu ich firmy za kilka lat. Zwykle zaleca się małym przedsiębiorstwom stosowanie takich strategii, które raczej zawężają pole działania, zapewniają bezpieczną egzystencję, a nie konfrontację z konkurencją i opierają się na unikalności oferty. Odnalezienie uniwersalnego sposobu na efektywność strategicznych działań w małym przedsiębiorstwie jest trudne. Może nawet nie do wykonania. Różnorodność zjawisk, zależności, mnóstwo czynników ograniczających oraz stan wiedzy oraz</p>	<p>Z punktu widzenia zarządzania kapitałem intelektualnym specyfika działań strategicznych ma znaczenie dla ustalenia miejsca i roli aktywów niematerialnych w małym przedsiębiorstwie. Wyznaczając kierunek dla działań w przyszłości, zachowania strategiczne również stają się aktywnym niematerialnym, trudnym do powielenia i naśladowania. Każda firma może przyjąć swój własny, niepowtarzalny projekt zawierający zasadnicze kierunki, reguły, instrumenty działań dotyczące wykorzystania zasobów (w tym niematerialnych), będące jednocześnie odpowiedzią na sygnały płynące z otoczenia. Wybór i wdrożenie owego projektu, czyli strategii poprzedza proces planowania strategicznego. W przypadku małego przedsiębiorstwa realizacja tego procesu ma charakter szczątkowy, nieregularny. Zdarza się jednak, że jest realizowany w pełni, bądź przynajmniej przedsiębiorcy podejmują próby, by go realizować. W ramach procesu planowania strategicznego ustala się wiązkę najważniejszych celów przedsiębiorstwa w postaci misji, wizji, celów strategicznych. Misja i wizja, określając powód istnienia, kierunek działalności, sytuację w jakiej przedsiębiorstwo chce i może znaleźć się w przyszłości spełniają kilka zasadniczych funkcji, związanych z możliwością wykorzystania kapitału intelektualnego. Dobrze sformułowana misja jest czynnikiem określającym pewność pracowników co do trwałych zasad funkcjonowania firmy. Stabilność firmy jest ważną cechą stymulującą jakość i wydajność pracy pracowników. Rozpowszechnianie treści misji, potwierdzane konsekwentną realizacją, prowadzić może do takiego ukształtowania się „osobowości” firmy i jej społecznego wizerunku, które mogą uwiarygadniać firmę w otoczeniu. Misja może również skupiać pracowników wokół spraw firmy, inspirować do doskonalenia firmy i jej członków, ciągłego poszukiwania innowacji itd. Podobnie jak misja, wizja jako „marzenie” przedsiębiorstwa najczęściej jawi się w głowie właściciela, rzadko kiedy w przypadku małej firmy,</p>

		<p>świadomość ważności procesu strategicznego właścicieli-menedżerów determinują powstanie kompleksowego, ujmującego rozległość zagadnienia modelu zachowań strategicznych. Nie oznacza to jednak, że nie należy podejmować próby poszukiwania rozwiązań typowych dla tego typu przedsiębiorstw. By to uczynić potrzebna jest znajomość specyfiki zachowań strategicznych w małych przedsiębiorstwach. Specyfika zachowań strategicznych w małym przedsiębiorstwie polega m.in. na: niskiej ocenie przez właścicieli-menedżerów wagi działań strategicznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, działaniach strategicznych mających charakter nieregularny i fragmentaryczny, braku sformalizowanego i ściśle realizowanego systemu planowania, braku oddzielenia planistów od decydentów (tak jak często ma to miejsce w dużej firmie), planowaniu strategicznym, przyjmującym postać koncepcji, jawiącej się w głowie właściciela, bywa też nakazem tradycji, zbiorem wzorców zachowań, koncepcjach strategicznych rozwijających się stopniowo jako reakcja na pojawiające się problemy sytuacyjne, a poszukiwanie alternatyw strategicznych jest reakcją na szanse i zagrożenia, analizie otoczenia polegającej na zbieraniu informacji wtórnych (przedsiębiorcy korzystają z informacji czerpanych od znajomych, krewnych, ze środków masowego przekazu itp.), decyzjach strategicznych podejmowanych przez właściciela, bez udziału pracowników (lub też wąskie grono osób), chyba, że mamy do czynienia z przedsiębiorstwami rodzinnymi, dominacji nieformalnych dróg komunikacji, strategii rzadko kiedy ujętej w formie pisemnej itd.</p>	<p>jest formalnie zapisana. Bywa często jednym z podstawowych motywatorów do działania. Analiza otoczenia i wnętrza firmy za pośrednictwem metod analizy strategicznej, odbywa się w przypadku małej firmy niezmiernie rzadko. Właściciele małych przedsiębiorstw korzystają najczęściej z informacji wtórnych. Jednak każda najmniejsza nawet próba zdobycia informacji o tendencjach na rynku, o klientach, dostawcach itd. sprawia, że przedsiębiorstwo się uczy. Małe przedsiębiorstwa „lubią” zdobywać wiedzę, czerpiąc ją z doświadczenia. Analiza działalności firmy pozwala z kolei na identyfikację kluczowych kompetencji, co ma związek z dostrzeganiem elementów kapitału intelektualnego.</p>
2. Struktura organizacyjna	<p>Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania odzwierciedla układ stanowisk pracy zajmowanych przez pracowników, ich zadania, obowiązki, uprawnienia, odpowiedzialność, ale i zachodzące między nimi powiązania i relacje. Jest siatką określającą podział pracy, władzy i kompetencji, jest wynikiem procesu organizowania w przedsiębiorstwie. Kształt oraz racjonalność funkcjonowania struktury organizacyjnej określa szereg czynników. Oprócz czynników zewnętrznych, określających ekonomiczne, polityczno-prawne, społeczne itp. warunki działania organizacji, istnieje szereg warunków wewnętrznych, odzwierciedlających cechy i elementy samych przedsiębiorstw. Wśród wewnętrznych uwarunkowań, silnie oddziałująca na strukturę organizacyjną jest wielkość</p>	<p>Struktura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie jest prosta, przeważnie jednostopniowa. Oznacza to, że przeważnie jest jeden przełożony – właściciel, który jednocześnie zarządza firmą i określa liczbę stanowisk pracy, najczęściej nieskupionych w komórkach organizacyjnych. W przedsiębiorstwie jednoosobowym nie ma struktury organizacyjnej. Wszystkie czynności wykonuje przedsiębiorca. Nie funkcjonuje podział pracy. Z chwilą, gdy zwiększa się zatrudnienie, pojawia się również podział pracy. Prosta struktura organizacyjna funkcjonuje już przy zatrudnieniu w przedsiębiorstwie dwóch osób (właściciel i pracownik, dwóch właścicieli). Podział pracy między nimi może mieć układ poziomy lub pionowy. Poziomy układ dzieli funkcje merytoryczne lub obszary działalności, układ pionowy zakłada oddzielenie funkcji zarządczych od wykonawczych, choć w praktyce właściciel-menedżer pełni szereg funkcji wykonawczych. W mikroprzedsiębiorstwie podział pracy musi być elastyczny. Pracownicy posiadają podobne kwalifikacje, mogą w razie potrzeby wykonywać podobne czynności. Liczba powiązań między nimi jest ograniczona. Trudno jest w mikroprzedsiębiorstwie dokonać klarownego podziału na</p>	<p>Wydaje się, iż cechy struktury organizacyjnej w małym przedsiębiorstwie sprzyjają zarządzaniu kapitałem intelektualnym. Nieskomplikowana, przeważnie jednostopniowa struktura organizacyjna ułatwia kontakt przełożonego z podwładnym (właściciela z pracownikiem). Właściciel jest w stanie lepiej obserwować pracę swoich podwładnych, poznawać ich potrzeby, stymulować ich zaangażowanie. Szybki przepływ informacji, elastyczność itd. pozwalają na sprawne podejmowanie decyzji, szybką reakcję na pojawiające się problemy, doskonalenie działalności firmy we wszystkich obszarach, zwiększanie innowacyjności, dostosowywanie się do pojawiających się zmian, realizowanie procesu organizacyjnego uczenia się. Prosta struktura ułatwia również współpracę z partnerami zewnętrznymi.</p>

	<p>przedsiębiorstwa (również co za tym idzie jego wzrost i złożoność). Wielkość firmy ma wpływ na podział pracy w przedsiębiorstwie.</p>	<p>funkcje kierownicze i wykonawcze. Liczba relacji między pracownikami wzrasta z chwilą, gdy następuje wzrost zatrudnienia. Rośnie wtedy również złożoność funkcjonowania firmy oraz jej współpraca z otoczeniem. W małych firmach zatrudniających większą ilość osób (np. powyżej 20 osób) można często zaobserwować nie tylko wyraźne oddzielenie członu kierowniczego od wykonawczego, ale również proces oddzielenia funkcji właścicielskiej od funkcji menedżerskiej. Zmienia się wtedy podział władzy, pracy odpowiedzialności, uprawnień. Właściciel delegując część uprawnień, obowiązków itd. zostaje odciążony od wykonywania działań rutynowych, standardowych, powtarzalnych na rzecz rozwiązywania problemów strategicznych. Delegowanie części obowiązków daje możliwość wzbogacenia pracy oraz uaktywnienie i stworzenie możliwości rozwoju najemnemu menedżerowi i pracownikom. Oddzielenie członu kierowniczego od wykonawczego stwarza możliwość lepszej koordynacji działań, sprawniejszego zarządzania i kierowania ludźmi. Typową cechą struktur organizacyjnych małych przedsiębiorstw jest znaczny stopień elastyczności oraz organiczności. Mało skomplikowany układ stanowisk pracy, proste zależności, szybki przepływ informacji, kompleksowe przygotowanie wszystkich pracowników do wykonywania zadań, dające możliwość wzajemnej zastępowalności itp. umożliwiają szybką reakcję na zmiany w otoczeniu. W takich warunkach małe przedsiębiorstwo jest w stanie dywersyfikować swoją działalność, a nawet zmieniać branżę, w której działa w bardzo krótkim czasie. Struktura organizacyjna małego przedsiębiorstwa nie sprzyja rozwojowi pracowników, w znaczeniu kształtowania ewentualnych ścieżek kariery. Pracownicy nie mają szans na osiągnięcie wyższego stanowiska, bo, po pierwsze, tych stanowisk nie ma, po drugie – stosowanie patriarcalnych metod zarządzania stawia przedsiębiorcę na niezachwianej pozycji, z pułapu której rządzi wręcz absolutnie. Jedyna szansa dla pracownika to poznanie innych czynności w układzie typowo poziomym.</p>	<p>Wewnętrzna elastyczność ułatwia nawiązywanie nowych kontaktów biznesowych, pozyskiwanie klientów, tworzenie wizerunku itd.</p>
3.Finanse	<p>Finanse. Prosperowanie małej firmy (podobnie jak i każdego podmiotu gospodarczego) wiąże się z pozyskiwaniem środków umożliwiających działalność gospodarczą, z ich przetwarzaniem oraz sprzedażą uzyskanych efektów działalności. Procesowi temu nierozdzielnie towarzyszą środki finansowe. Jedną z najbardziej charakterystycznych cech funkcjonowania małych przedsiębiorstw jest ograniczony potencjał finansowy oraz ograniczony dostęp do źródeł finansowania.</p>	<p>Stan taki jest związany zarówno z obawą przedsiębiorców przed przenikaniem wraz z kapitałem ewentualnych obcych wpływów, ale i nieufnym, wręcz niejednokrotnie dyskryminującym traktowaniem małego przedsiębiorstwa przez instytucje finansowe. To sprawia najczęściej, że tylko niewielka część spośród wszelkich dostępnych źródeł finansowych jest wykorzystywana przez małe firmy. Zarządzanie finansami małych firm powinno wiązać z takimi działaniami, które prowadzą do osiągania nadwyżki przychodów nad kosztami, co decyduje o zdolności firmy do generowania zysków oraz nadwyżki wpływów nad wydatkami, co z kolei warunkuje utrzymanie płynności finansowej (innymi słowy możliwości wywiązania się firmy zarówno z krótko-</p>	<p>Realizacja konceptji zarządzania kapitałem intelektualnym wymaga oczywiście zaangażowania środków finansowych. Rozwój potencjału intelektualnego przedsiębiorstwa kosztuje. Efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego wiąże się z finansowaniem podnoszenia kwalifikacji w formie szkoleń, kursów, komputerowych programów szkoleniowych itd., stosowania instrumentów motywacyjnych (wynagrodzenia stałe, ruchome, pozapłacowe kompensaty pracy), wyposażenia miejsc pracy, zakupu książek, czasopism itd. Pieniądże potrzebne są także na</p>

	<p>jak i długoterminowych zobowiązań finansowych). Dysponowanie środkami finansowymi w małej firmie różni się od złożonego systemu zarządzania finansami w firmach dużych. Specyfika działalności małych przedsiębiorstw w obszarze zarządzania finansami polega na: ograniczonym potencjale finansowym; ograniczonym dostępie do zasobów finansowych; najczęstszym źródłem jest kapitał właściciela; pieniądze rodziny, przyjaciół, znajomych; pożyczka; kredyt handlowy; rzadziej kredyt bankowy; leasing, <i>venture capital</i> czy <i>factoring</i>; środki własne przedsiębiorcy i jego rodziny traktowane są często jako główne źródło finansowania firmy; małe przedsiębiorstwa zaczynające działalność mają niestabilizowaną sytuację na rynku, niską rentowność, często generują straty; mają trudności z utrzymaniem płynności finansowej; kapitał własny będący najbardziej stabilną podstawą finansowania działalności bywa łączony w nieprawidłowej proporcji z kapitałem obcym lub nim zastępowany. Kapitał obcy z kolei wymaga spłaty w ustalonych z wierzycielami terminach, co często powoduje podjęcie decyzji o zastępowaniu spłaconych zobowiązań nowymi kredytami (refinansowanie kredytów); bywa, że w małych przedsiębiorstwach kredyt spełnia zastępczo funkcje kapitału własnego; większość małych firm ma niską wiarygodność kredytową, nie dają odpowiednich gwarancji spłaty zaciągniętego kredytu, w związku z czym banki odmawiają udzielenia kredytu często nawet bez badania treści przedłożonego projektu (im niższy stopień zabezpieczenia kredytu i im wyższe koszty oceny wiarygodności kredytobiorcy, tym wyższa cena kredytu, odsetki); odsetki od udzielonego kredytu są zawsze wyższe aniżeli obciążenia dotyczące przedsiębiorstw większych, mających wysokie obroty; małe przedsiębiorstwa z reguły potrzebują małych pożyczek lub kredytów krótkoterminowych w celu zasilania kapitału obrotowego (pożyczki lub kredyty najczęściej handlowe o niskiej rentowności, trudniejsze do zabezpieczenia); uzupełniającym „źródłem” finansowania małych firm są praktyki wydłużania terminów płatności, dopłaty wspólników, przedpłat klientów i inne nieformalne formy finansowania; małe przedsiębiorstwa w dużej części nie sporządzają pełnych sprawozdań finansowych, nawet w uproszczonym układzie; mają możliwość skorzystania (przy spełnieniu warunków zawartych w ustawie) z uproszczeń w zakresie obowiązków ewidencyjnych i form opodatkowania (karta podatkowa, ryczałt ewidencjonowany, opodatkowanie na zasadach ogólnych); w zakresie działalności rachunkowej (ewidencjonowanie, sporządzanie sprawozdań, zeznania podatkowe itp.) małe firmy w wielu przypadkach stosują outsourcing, zlecając tę działalność biurom rachunkowym, lub osobom z odpowiednimi kwalifikacjami; właściciele małych przedsiębiorstw mają często trudności ze sporządzeniem biznesplanu; poziom oraz</p>	<p>zakup sprzętu komputerowego, oprogramowania, patentów, licencji, uprawnień, nowych urządzeń, wdrożenie nowych rozwiązań dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem, korzystanie usług doradczych, kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa itd. Ograniczony potencjał finansowy małego przedsiębiorstwa oraz ograniczony dostęp do zasobów finansowych wyznacza jego niską skłonność do inwestowania, rozwoju pracowników i firmy, doskonalenia, zakupu nowych technologii. Wybór formy organizacyjno-prawnej działalności i formy opodatkowania zasadniczo wpływa na zarządzanie zasobami finansowymi w małej firmie. Specyfika gospodarki finansowej małego przedsiębiorstwa nie przekreśla możliwości rozwoju kapitału intelektualnego. Małe przedsiębiorstwa są zmuszone do korzystania z tańszych, mniej skomplikowanych sposobów na wykorzystanie i rozwój kapitału ludzkiego i strukturalnego. Mogą poszukiwać także wsparcia na zewnątrz, korzystając z różnego rodzaju funduszy, dotacji, poręczeń (np. tego typu dotacje i pożyczki oferuje Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Są to dotacje: na dostęp do usług innowacyjnych, na rozpoczęcie działalności innowacyjnej, na inwestycje w zakresie działalności innowacyjnej, na rozwój i modernizację, na doradztwo z zakresu bhp, na wyposażenie jakości itd.; zob.: www.parp.gov.pl).</p>
--	---	---

		<p>struktura kapitału, dysponowanie zyskiem, zasady księgowania oraz forma opodatkowania zależy często od wyboru formy organizacyjno-prawnej, poziomu zadłużenia, preferencji właściciela, kosztu i ogólnych warunków pozyskania kapitału, lokalnej infrastruktury finansowej, ale i systemu pomocy oraz wspierania rozwoju małych przedsiębiorstw przez państwo; przedsiębiorcy stosunkowo rzadko korzystają z państwowego systemu wspierania małej przedsiębiorczości, specjalnych linii kredytowych, poręczeń, funduszy, dotacji, itp. (wina takiego stanu rzeczy leży po obu stronach).</p>	
3.Marketing	<p>Działania marketingowe mają doprowadzić do kompleksowego i wielowymiarowego zaspokojenia potrzeb klienta, a także przyczynić się do tempa rozwoju przedsiębiorstwa i ukształtować jego pozycję na rynku. Współcześnie nikt już nie może pozwolić sobie na produkcję konkretnych wyrobów, czy świadczenie usług, jeżeli nie dysponuje wiedzą na temat tego, kto jest klientem firmy, jaki jest jego „wzorzec”, jakimi zasobami finansowymi dysponuje, jakie cechy produktu, cenę i warunki sprzedaży jest w stanie zaakceptować, jakie są jego oczekiwania, jaką rolę odgrywa dany produkt w systemie zakupów i konsumpcji, itp. Rozbudowane instrumentarium badań marketingowych pomaga w uzyskaniu odpowiedzi na wyżej postawione pytania. Przedsiębiorstwo stara się dobrze rozpoznać klientów i dopasować do ich oczekiwań swoje produkty, realizując przy tym główne cele swojej działalności. Zintegrowana oferta w postaci marketingu-mix (produkt, cena, dystrybucja, promocja) wyraźnie ukierunkowuje przedsiębiorstwo na rynek wymagając myślenia w kategoriach: udziału w szansach, udziału w przyszłych rynkach, ciągłej dbałości o lojalność klientów, ciągłej obserwacji konkurentów oraz wykorzystywania okazji rynkowych, przy ciągłym doskonaleniu procesów organizacyjnych i wytwórczych oraz absorbowaniu postępu technicznego oraz rozwiązań organizacyjnych. Faktorem bezspornym jest to, iż specjaliści od spraw marketingu za stan idealny uznaliby sytuację, w której idee marketingowe</p>	<p>Marketingowe podejście do zarządzania małą firmą tylko z pozoru wydaje się proste. Z reguły mniej doświadczeni, aniżeli w dużych firmach właściciele-menedżerowie zakładają, że swoista wiedza marketingowa to swojego rodzaju szablon, który przyłożony do sytuacji przedsiębiorstwa pozwoli szybko i skutecznie wykorzystać go w konkretnych warunkach. Jednak, gdy z czasem nabierają doświadczenia i przyswajają wiedzę o działaniach marketingowych nabierają pewnego rodzaju dystansu, doceniając sens dokładniejszej ich weryfikacji w praktyce. Marketing małej firmy będzie odmienny od marketingu innych typów przedsiębiorstw, ponieważ zdeterminowany jest przede wszystkim: ograniczonymi zasobami finansowymi, małą liczbą produktów, ograniczonymi przestrzennie rynkami. Podejście marketingowe do zarządzania małą firmą nie oznacza zmian formalnych w postaci powołania komórki marketingowej lub powierzenie pracownikowi dodatkowych obowiązków z zakresu marketingu. Z reguły podejście marketingowe w tej grupie przedsiębiorstw oznacza „wtopienie” go w istniejący system zarządzania przez dokonanie zmian i uzupełnień. Niezależnie jednak od rozwiązań formalnych obowiązuje fundamentalna zasada myślenia i działania marketingowego, w którym wyjściem są potrzeby i wymagania klientów. Orientacja marketingowa małej firmy wymaga budowania koncepcji wytwarzania, sprzedaży, świadczenia usług już od samego początku, zanim zostaną poniesione pierwsze koszty związane z wytwarzaniem, zanim zostaną zorganizowani pracownicy, zanim zostaną wdrożone pomysły na skuteczne zarządzanie zasobami będącymi w dyspozycji firmy. Jest to niezwykle istotne, ponieważ ten, kto produkuje musi pamiętać, że klient nie tyle płaci za produkt, ale za zaspokojenie swoich potrzeb. W małej firmie zapewniony jest bezpośredni kontakt z klientem, a produkcja i świadczenie usług ma charakter zindywidualizowany, dlatego orientacja na klienta jest możliwa do zrealizowania czasem łatwiej, niż w przypadku dużych firm. Koszty pozyskania informacji o potrzebach klientów również są w rzeczywistości mniejsze, niż w dużych firmach.</p> <p>Najważniejsze cechy charakterystyczne marketingu małych firm można wymienić</p>	<p>Zarządzanie kapitałem intelektualnym wymaga także odpowiedniego realizowania funkcji marketingowej w przedsiębiorstwie. Otwarcie na otoczenie, kształtowanie relacji z klientami, podtrzymywanie ich lojalności, oferta rynkowa w postaci zintegrowanego marketingu-mix, kształtowanie wizerunku firmy, tworzenie marki, współpraca z partnerami, ze społecznością lokalną itd., to także najważniejsze elementy kapitału strukturalnego zewnętrznego –relacyjnego. Można przypuszczać, iż specyfika działań marketingowych w małym przedsiębiorstwie sprzyja rozwojowi kapitału intelektualnego. Oryginalność i indywidualność towarzysząca działaniom marketingowym małych firm już daje dobre podstawy do rozpatrywania jej w kategoriach unikatowych aktywów niematerialnych. Do tego można dopisać bliski kontakt z klientem, łatwość pozyskania od niego informacji o jego wymaganiach co do jakości produktu lub usługi, szczególną odpowiedzialność właściciela – menedżera za produkt, wyraźne zindywidualizowanie produkcji i świadczenia usług, wyjątkowe traktowanie klienta itd. Małe przedsiębiorstwa mając ograniczone możliwości pozyskiwania rynków zbytu, łączenia się w grupy, poszukiwania partnerów dbają o kształtowanie dobrych relacji z klientami, o nich zabiegają, troszczą się, wykorzystując w tym celu nieskomplikowane, niedrogie narzędzia marketingowe (nieformalne spotkania, ulotki, foldery, wizytówki, reklama w lokalnej prasie itd.). Badając zadowolenie klientów, tendencje rynkowe, model potencjalnego nabywcy małe przedsiębiorstwa korzystają przeważnie z ankiet i osobistych wywiadów. Badania marketingowe służą realizowaniu procesu organizacyjnego uczenia się.</p>

	<p>dotyczyłyby całego mechanizmu zachowań przedsiębiorstwa. Jednakże, najczęściej praktyka jest inna i niekiedy idee, czy działania marketingowe pojawiają się dopiero z konieczności, w sytuacji zagrożenia. Stąd im więcej wie się o samym marketingu, tym większe ma się zaufanie do metod jego planowania oraz chęci do systematycznego poszukiwania dobrych pomysłów.</p>	<p>w następujących punktach: marketing tego typu przedsiębiorstw charakteryzuje oryginalność oraz indywidualizm oferty- to one są najważniejsze, większego znaczenia nabiera jakość oferowanych produktów – jakość rozumiana jako spełnienie oczekiwań klientów (bliski kontakt z klientem, łatwość pozyskania od niego informacji o jego wymaganiach i informacji zwrotnych o produkcie, czy usłudze), szczególna odpowiedzialność właściciela – menedżera za produkt czy usługę. Wytwórca traci swoją anonimowość (spotykane w dużych firmach), produkt czy usługa markowana jest własnym nazwiskiem. Właściciel dba nie tylko o imię swojej firmy, ale również własne nazwisko, klient może mieć poczucie indywidualnego traktowania, może czuć się wyjątkowy, jedyny dla firmy – co znacznie sprzyja przywiązaniu do marki, do firmy i do osiągnięcia przez nią sukcesu, w małych firmach klucz do sukcesu może leżeć w przeciwstawianiu się stereotypom: np. praca ręczna zamiast automatyzacji, mały rynek, może nawet zanikający, zamiast szybko rozwijającego się itp.; wykorzystywanie narzędzi marketingowych najczęściej ogranicza się do: rozdawania wizytówek, rozdawania ulotek, małych folderów (szczególnie usługi kulinarne), oznaczenia środków transportu (reklama na samochodach), umieszczenia na budynku tablicy informacyjnej, umieszczenia reklamy w lokalnej prasie, nowoczesnych technik komunikacji zmieniających dystans fizyczny (za pomocą internetu nawet mała firma może być dobrze znana w całym kraju, jej wyroby również mogą być łatwo dostępne), formalnych i nieformalnych spotkań (uroczysty obiad z przedstawicielami handlowymi, jeśli tacy istnieją, lub głównymi klientami (wymiana informacji, podtrzymanie więzi), ankietowania klientów (wypełnianie ankiety może być połączone z promocją), przeprowadzania wywiadów (kontakty telefoniczne, wywiady podczas sprzedaży itp.), zarówno właściciel, jak i wszyscy pracownicy, jeżeli są świadomi swojej roli, również ci od bezpośrednich kontaktów z klientami, wiedzą, że ich prawidłowe działania przyczynią się do stabilizacji sytuacji firmy i jednocześnie bezpieczeństwa finansowego samego pracownika, małe firmy działają zwykle w wąsko zdefiniowanych grupach nabywców szukających ściśle określonych korzyści, czyli w niszach rynkowych, które są na tyle małe i dyskretne, że nie stanowią atrakcji dla innych; małe firmy mogą być na nich nawet monopolistami, mogą również ustanawiać wyższą cenę oferowanych produktów.</p>	
<p>4. Styl zarządzania</p>	<p>Zarządzanie przedsiębiorstwem, choć różnie definiowane, jest złożonym procesem, obejmującym zestaw działań skierowanych na zasoby, i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia założonych celów. Optymalne wykorzystanie zasobów (ludzkich, rzeczowych, finansowych informacyjnych,</p>	<p>Mała firma nie wymaga stosowania złożonych i trudnych do wdrożenia sposobów zarządzania. Na wybór stylu zarządzania w małej firmie mają wpływ wynikające z jej specyfiki czynniki: kompleksowość działań właściciela, przenikanie się funkcji właścicielskiej, menedżerskiej i wykonawczej (jedna osoba może pełnić te wszystkie funkcje); częsta zmiana ról organizacyjnych, zmiana różnorodnych obowiązków (księgowy,</p>	<p>Wymienione i opisane, najczęściej stosowane style zarządzania oraz obraz możliwości wykorzystywania technik zarządzania w małym przedsiębiorstwie tworzą również podstawy dla realizowania procesu zarządzania kapitałem intelektualnym. Zwłaszcza styl partycypacyjny stymulujący działania pracowników</p>

<p>4. Styl zarządzania</p>	<p>intelektualnych) przedsiębiorstwa prowadzi do osiągnięcia przez nie sukcesu ekonomicznego (wypracowanie zadowalającego zysku, udziału w rynku, przewaga konkurencyjna). Zarządzanie zasobami odbywa się poprzez funkcje zarządzania (planowanie, organizowanie, kierowanie ludźmi, kontrolowanie) w ramach poszczególnych funkcji organicznych, zależnych od wielkości przedsiębiorstwa i rodzaju prowadzonej działalności. Współdziałanie i harmonizacja funkcji zarządzania i organicznych oddziałują na efekt działalności przedsiębiorstwa. Innym ważnym czynnikiem jest styl zarządzania (kierowania), będący wypadkową umiejętności, wiedzy, doświadczenia, stosowanych metod i technik, tradycji, podatności na zmiany itp. oraz szeregu czynników oddziałujących na jego kształt, takich jak: wielkość firmy, rodzaj działalności, kondycja, branża, szanse i zagrożenia w otoczeniu makro i konkurencyjnym, oczekiwania pracowników, ich wiedza, doświadczenie itp. Wybór stylu zarządzania wymaga analizy czynników i określenia, który z nich w danej sytuacji jest najbardziej optymalny. Nie ma niestety uniwersalnego stylu zarządzania. Menedżer stoi przed trudnym zadaniem wyboru tego najbardziej odpowiedniego dla siebie i dla swojej firmy.</p>	<p>wykonawca, sprzedawca itp.); praca w szybkim tempie; brak formalnych struktur i procedur, stąd często chaotyczne, nieuporządkowane działanie, „potrzeba chwili”; przenikanie się dwóch sfer życia społecznego: rodzinnej i zawodowej w ramach działania przedsiębiorstwa (firmy rodzinne); konieczność ich pogodzenia; pracownicy przeważnie nie posiadają uniwersalnych umiejętności. Najczęściej spotykanymi stylami zarządzania w małej firmie są: styl autokratyczny, styl paternalistyczny, partycypacyjny.</p> <p>Styl autokratyczny. Przesłanką dla wyboru tego stylu jest dominująca pozycja właściciela w małej firmie, wynikająca z prawa własności. Firma ma właściciela odpowiedzialnego za decyzje, nie uzasadnione więc jest dzielenie się władzą, gdy nie ma podziału ryzyka. W takim układzie właściciel utrzymuje dystans wobec swoich pracowników, przeważnie nie licząc się z ich opinią. Z resztą dopuszczenie pracowników do decydowania oznacza osłabienie znaczenia przedsiębiorcy jako decydenta we wszystkich sprawach dotyczących funkcjonowania firmy. Ograniczone zasoby, będące w dyspozycji małego przedsiębiorstwa wymagają racjonalnego gospodarowania, czasem również centralizowania decyzji dotyczących ich wykorzystania. Dyscyplina, stosowanie systemu kar, narzucanie swojego punktu widzenia spraw, nieakceptowanie sprzeciwu to główne cechy stylu autokratycznego. Przedsiębiorca pracownikom niechętnie dzieli się wiedzą z pracownikami, przekazując im tylko informacje niezbędne z punktu widzenia wykonywanej pracy. Problem wyboru między stylem autokratycznym, a przeciwnym jemu demokratycznym w zasadzie nie tyle zależy od charakterystycznych cech małej firmy (choć one w dużym stopniu ułatwiają jego realizację), co od predyspozycji charakterologicznych i osobowościowych właściciela.</p> <p>Styl paternalistyczny. Jest łagodną odmianą stylu autokratycznego. Usytuowany na wyższym poziomie ewolucji stylów w stronę demokratyzacji, wprowadza większą swobodę działalności pracowników. Stosowany zwłaszcza w przedsiębiorstwach rodzinnych. Oczekiwania pracowników w małej firmie dotyczą przede wszystkim poczucia stabilności zatrudnienia, efektywnego działania właściciela, który umie zaradzić każdej nieoczekiwanej sytuacji, spokoju i zrozumienia itp. Stąd odpowiednim wydaje się być styl paternalistyczny, zakładający „ojcowską” opiekę właściciela. Styl ten zapewnia bezpieczeństwo pracownikom w wymiarze zarówno materialnym (choć to stwierdzenie nie może być jednoznaczne), jak i emocjonalnym. Źródłem władzy właściciela jest autorytet (zbudowany na podstawie wiedzy i doświadczenia), oddziałuje na podwładnych własnym przykładem. Jasno określony jest zakres odpowiedzialności pracownika, w przypadku gdy jedynym rozstrzygającym jest właściciel. Przedsiębiorca stosujący „ojcowski” styl dyscyplinuje i bezpośrednio nadzoruje swoich pracowników, służąc im radą i pomocą w sytuacjach kryzysowych. W przeciwieństwie do klasycznego stylu</p>	<p>oraz uaktywniający pro ludzkie cechy właściciela będzie sprzyjał rozwojowi ukrytego potencjału małej firmy.</p>
-----------------------------------	---	---	--

		<p>autokratycznego właściciel dzieli się ze swoimi pracownikami niezbędnymi informacjami, często wykorzystując ich pomysły i inicjatywę. Wadą stylu jest permanentna chęć dominowania właściciela, niespójność postępowania, subiektywizm ocen, gloryfikacja własnej osoby poprzez stawianie na piedestale swoich osiągnięć oraz własnego wymiaru postrzegania itd.</p> <p>Styl partycypacyjny. Najbardziej „ludzki” ze stylów. Wprawdzie występujący rzadziej, ale w dość intensywnym i wyrazistym kształcie, zwłaszcza w małych firmach. Związany jest określonymi cechami właściciela: życzliwością, życiowym optymizmem, empatią, zdolnościami komunikacyjnymi, umiejętnością bezkonfliktowego współistnienia z ludźmi, itp. Właściciel wraz z pracownikami tworzy zespół, oparty na wzajemnym zaufaniu i otwartości. Przedsiębiorca dzieli się z pracownikami wiedzą, przekazując nie tylko fachowe instrukcje, ale także rzetelną informację na temat sytuacji w przedsiębiorstwie. Dąży również do wspólnego opracowania rozwiązywania problemów w pracy. Nie boi się delegować uprawnień, mając zaufanie do swoich podwładnych oraz niepodważalne prawo własności. Częściowe dopuszczenie pracowników do władzy daje możliwość weryfikacji już we wstępnym etapie, ograniczając ryzyko błędnych decyzji, często bezlitośnie weryfikowanych przez rynek. Ograniczone zasoby w przypadku małego przedsiębiorstwa wymagają stałego ich powiększania, również poprzez doskonalenie wiedzy i fachowości pracowników (troska o podnoszenie kwalifikacji, ale i o materialny oraz pozamaterialny „pakiet” socjalny). By stosować styl partycypacyjny w małym przedsiębiorstwie, muszą panować ku temu sprzyjające warunki m.in.: społeczna osobowość właściciela, charakter pracy, kondycja finansowa firmy, rodzaj działalności itp. Przyjęcie określonego stylu zarządzania warunkuje również możliwości wyboru i zastosowania określonych metod i technik zarządzania. W małych firmach wybór ten dodatkowo będzie ograniczony przez brak znajomości tych technik, złożoność procesu ich implementacji, ograniczone środki na ich wdrażanie itp. Małe przedsiębiorstwa są najlepszym polem dla stosowania nieskomplikowanych technik zarządzania, zakładających współpracę pracowników, stymulowanie do pracy, przejmowanie części obowiązków i kompetencji decyzyjnych przez pracowników, skupianie wokół celów itd. Są to techniki, takie jak: zarządzanie przez cele, zarządzanie przez motywację, zarządzanie przez partycypację, zarządzanie przez delegowanie uprawnień, zarządzanie przez analizę szans i zagrożeń.</p>	
--	--	---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Agor (red.), *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 24; Garbarski L. (i in.), *Zarządzanie marketingowe małym i średnim przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 1999, s. 30; Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 165; Schwalbe H., *Marketing w małych i średnich firmach*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1993, s. 18; Tłoczyński D., *Zasilanie kapitałowe małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, EiOP 1998, nr 7.

I tak np. strategia powinna nakreślać obraz funkcjonowania firmy w ujęciu kompleksowym, a pomysł na strukturę intelektualnych aktywów przedsiębiorstwa powinien wynikać z wiązki przewodnich celów. Założenia dla zarządzania kapitałem intelektualnym wynikają z głównych założeń długookresowych przedsiębiorstwa. Specyfika działań strategicznych małego przedsiębiorstwa wyznacza kierunek dla „traktowania” kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Specyficzna struktura organizacyjna (przeważnie jednostopniowa, nieskomplikowana, elastyczna) jest podstawą dla tworzenia przejrzystych zasad działalności oraz szczególnych społecznych zależności pomocnych przy zarządzaniu kapitałem intelektualnym. Przedsiębiorcy skupiają swoją uwagę najczęściej na aktywach materialnych, akcentując rolę zasobów finansowych. Gospodarka finansowa małej firmy w znaczeniu poziomu oraz struktury kapitału, dysponowania zyskiem, zasad księgowania oraz form opodatkowania zależy często od wyboru formy organizacyjno-prawnej, poziomu zadłużenia, preferencji właściciela, kosztu i ogólnych warunków pozyskania kapitału, lokalnej infrastruktury finansowej, ale i systemu pomocy oraz wspierania rozwoju małych przedsiębiorstw przez państwo. Stan finansów małej firmy ma decydujący wpływ na podjęcie decyzji przez właściciela co do zasadności „zajmowania się” kapitałem intelektualnym. Wydaje się, iż marketing małych firm nastawiony na indywidualizację oferty, szczególne traktowanie klienta, nieformalne kontakty z partnerami zewnętrznymi itd., jest czynnikiem stymulującym rozwój kapitału strukturalnego zewnętrznego – relacyjnego. Z kolei styl zarządzania i wykorzystywane techniki zarządzania określają specyficzny zestaw działań skierowanych na możliwie optymalne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa, w tym niematerialnych, i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów. Przewaga „proludzkich” stylów i technik zarządzania w przypadku małego przedsiębiorstwa może sprzyjać zaadaptowaniu koncepcji kapitału intelektualnego.

2. Modele zarządzania kapitałem intelektualnym

*Łatwo jest mierzyć więcej,
mierzyć lepiej – trudno.*
Carles Handy⁷⁸

Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako świadomy efekt kreowania wartości dodanej na podstawie aktywów niematerialnych jest złożonym procesem, który przyjmuje różne kierunki rozwoju. Funkcjonujące w literaturze przedmiotu sposoby skutecznego wykorzystywania intelektualnego potencjału przedsiębiorstwa przedstawiane w formie modeli nazywają oraz porządkują „rozrzucone” i ukryte elementy intelektualnych kompetencji. Do najważniejszych modeli należą: Raport Konrada, Monitor Aktywów Niematerialnych, Zrównoważone Karty Punktowe, Nawigator, Platforma wartości. Na proces zarządzania kapitałem intelektualnym składa się także jego pomiar. Możliwości pomiaru kapitału intelektualnego proponują zarówno powyższe modele, proponując zestaw wskaźników, ale i specyficzne systemy pomiaru, w tym mierniki finansowe (np.: duński projekt pomiaru kapitału intelektualnego, karta łańcucha wartości, wskaźnik Tobina, Ekonomiczna Wartość Dodana itd.) oraz metody rachunkowości zasobów ludzkich.

Modele zarządzania kapitałem intelektualnym (w tym pomiaru) powstały w zasadzie z myślą o dużych przedsiębiorstwach. Trudno jest odnaleźć wśród nich takie, które uwzględniłyby specyfikę małej firmy. Luka zarówno w metodyce badań, jak i zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie wskazuje na potrzebę budowy specyficznego modelu badawczego oraz zestawu zaleceń dla właścicieli-menedżerów.

2.1. Raport Konrada

Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest jedną z nielicznych koncepcji, która powstała poza Stanami Zjednoczonymi. Raport Konrada powstał dzięki wkładowi pracy siedmiu Szwedów (wśród nich Karl-Erik Sveiby) tworzących tzw. Grupę Konrada, którzy powołali do życia tę metodę, dokładnie 12 listopada 1987 roku. Postawili sobie za cel opracowanie koncepcji pomiaru i zarządzania aktywami niematerialnymi przedsiębiorstwa.

Raport wytykał błędy i pewne niedoskonałości powszechnej sprawozdawczości, w której wystarczy zestawić ze sobą dane dotyczące płynności, rentowności lub zadłużenia, by otrzymać wiarygodny obraz kondycji przedsiębiorstwa. Jest to względnie prosty i przejrzysty sposób dokonywania analizy i diagnostyki działalności przedsiębiorstwa, w oparciu o który przedsiębiorstwo podejmuje ważne, często strategiczne decyzje. A gdzie tu miejsce dla pracownika, jego potencjału, kultury przedsiębiorstwa i innych aktywów niematerialnych?

Stąd Raport Konrada podważa uniwersalność tradycyjnego ujęcia sprawozdawczości dowodząc, że w zmienionych warunkach otoczenia znaczenie finansowych wskaźników ulega dewaluacji. Autorzy zalecają, by coraz większą wagę przykładano do pozafinansowych wskaźników i informacji⁷⁹.

⁷⁸Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 98.

⁷⁹Sveiby K.E., *The Invisible Balance Sheet: Key indicators for accounting, control and valuation of how-know companies*, www.sveiby.com.au

W Raporcie dokonano podziału kapitału, jako jednego z podstawowych zasobów przedsiębiorstwa na dwie grupy⁸⁰:

1. Tradycyjny kapitał finansowy (*traditional financial capital*);
2. Kapitał *know-how* (*know-how capital*).

Kapitał *know-how* został później przemianowany na kapitał intelektualny, a potem podzielony na kolejne dwie części:

- 2a. Kapitał intelektualny przypisany jednostce,
- 2b. Kapitał intelektualny przypisany organizacji.

Kapitał intelektualny przypisany jednostce nazywany jest kapitałem indywidualnym (*individual capital*) i definiowany w Raporcie jako: *indywidualne, osobiste i społeczne umiejętności, doświadczenie, wykształcenie i inne umiejętności zorientowane na zewnątrz w kierunku klientów przedsiębiorstwa*.

Kapitał przypisany organizacji nazywany jest obecnie kapitałem strukturalnym (*structural capital*) i definiowany w Raporcie jako: *doświadczenie i historia całej organizacji zapisana w podręcznikach, programach komputerowych, narzędziach, koncepcjach, wypracowanych w celu rozwiązywania problemów klientów*.

Jest to inaczej cała zgromadzona wiedza należąca do organizacji, istniejąca niezależnie od fluktuacji zatrudnienia.

Właścicielem kapitału strukturalnego jest zatem organizacja, podczas gdy kapitału indywidualnego – poszczególni członkowie organizacji. W przypadku odejścia z firmy ważnego pracownika przedsiębiorstwo traci cały kapitał indywidualny z nim związany, zachowując jedynie tę część, którą udało się wcześniej utrwalić w ramach kapitału strukturalnego. W zgodnej opinii ekspertów w tej dziedzinie, kapitał strukturalny jest, przynajmniej w dłuższej perspektywie, cenniejszy dla przetrwania i rozwoju organizacji niż kapitał indywidualny.

W ramach kapitału intelektualnego niezbędna jest identyfikacja kluczowych pracowników (*revenue people*), czyli tych którzy są bezpośrednio odpowiedzialni za tworzenie wartości dodanej firmy. Powinni to być wysokiej klasy specjaliści, posiadający duże doświadczenie i dobre kontakty z klientami. Stanowią oni rodzaj kręgosłupa każdej organizacji do tego stopnia, że ich jednoczesne odejście spowodowałoby całkowity jej chaos. Należy odróżnić ich od pozostałego personelu, który również ma swój udział w generowaniu wartości i przychodów, ale nie tak znaczący i o zupełnie innym charakterze. Z tego też względu reszta zaliczana jest do kapitału strukturalnego, a nie indywidualnego (wg Raportu Konrada, później ta kwestia ulegnie modyfikacji).

Raport Konrada podaje następujące przykładowe wskaźniki umożliwiające zmierzenie, analizę, ocenę i porównanie kapitału indywidualnego⁸¹:

- Poziom wykształcenia. Wskaźniki formalnego wykształcenia mogą być dalej rozwijane i porównywane ze sobą, m.in. udział osób z wykształceniem wyższym, średnim i zawodowym w ogólnym zatrudnieniu lub wśród pracowników kluczowych; proporcje występujące w obrębie pracowników posiadających odmienne wykształcenie wyższe. np. stosunek liczby prawników do ekonomistów i inżynierów oraz wiele podobnych wskaźników szczegółowych.
- Doświadczenie zawodowe. Podstawowym wskaźnikiem jest tu np. zestawienie wszystkich kluczowych pracowników uwzględniające liczbę przepracowanych lat.
- Posiadane kompetencje. Często pracownik nieposiadający formalnego wykształcenia odznacza się wysokimi umiejętnościami w danym zawodzie. Identyfikacja i odpowiednie zakwalifikowanie takich osób jest bardzo ważne.
- Odpowiedzialność przed klientem. W niektórych przedsiębiorstwach istnieje cała hierarchia zależności w tym względzie: począwszy od braku jakichkolwiek kontaktów, poprzez realizację pewnych zadań bądź czynności na ich rzecz, a skończywszy na pełnej odpowiedzialności za realizację całych projektów zamówionych przez klienta.

⁸⁰ *Ibidem*.

⁸¹ *Ibidem*.

Kapitał strukturalny jako ważniejszy składnik kapitału intelektualnego, gdyż pozostaje w firmie nawet po odejściu z niej kluczowych pracowników został podzielony na trzy elementy: personel, zdolność do rozwiązywania problemów oraz relacje z klientami:

- Personel – to umiejętności i wiedza wykorzystywane w codziennej działalności związanej z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Chodzi zwłaszcza o zdolność przedsiębiorstwa do przyciągnięcia do pracy, a później zatrzymania w niej najzdolniejszych ludzi;
- Zdolność do rozwiązywania problemów (ujęcie organizacyjne) to umiejętność oferowania produktów i usług zaspokajająca potrzeby klienta, czyli racjonalna organizacja procesu wytwórczego ukierunkowanego na efektywność i klienta;
- Relacje z klientami – to tworzenie specyficznych trwałych relacji i związków z klientami firmy oraz troska o jej wizerunek i właściwy odbiór.

Kategorie kapitału wg Raportu Konrada:

$$\text{CAŁKOWITY KAPITAŁ} = \text{TRADYCYJNY KAPITAŁ FINANSOWY} + \text{KAPITAŁ INTELEKTUALNY}$$
$$\text{KAPITAŁ INTELEKTUALNY} = \text{KAPITAŁ INDYWIDUALNY} + \text{KAPITAŁ STRUKTURALNY}$$
$$\text{KAPITAŁ STRUKTURALNY} = \text{PERSONEL} + \text{ZDOLNOŚĆ DO ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW} + \text{RELACJE Z KLIENTAMI}$$

Model zaprezentowany w raporcie Konrada stał się punktem wyjścia dla niemal wszystkich późniejszych modeli.

2.2. Monitor Aktywów Niematerialnych (*Intangible Assets Monitor*)

Od momentu opublikowania Raportu Konrada trwały, zwłaszcza w Szwecji, intensywne prace nad jego rozwinięciem i udoskonaleniem. Chodziło o stworzenie spójnej koncepcji umożliwiającej szybki i efektywny pomiar wszystkich zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa za pomocą wskaźników innych niż tradycyjne wskaźniki finansowo-ekonomiczne. Główną rolę w tych pracach odgrywał wspomniany już wielokrotnie Karl-Erik Sveiby, który to w ramach działalności własnej firmy konsultingowej Sveiby prowadził badania, w efekcie których powstał na początku lat 90., Monitor Aktywów Niematerialnych (*Intangible Assets Monitor*), w skrócie IAM⁸².

W modelu IAM zakłada się przewagę zasobów niematerialnych (wiedza, reputacja firmy itp.) nad wszelkimi zasobami materialnymi zarówno rzeczowymi, jak i finansowymi. Wynika to z faktu, że w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej tradycyjne zasoby zużywają się i trzeba je odnawiać, natomiast zasoby niematerialne wprost przeciwnie – im dłużej są używane, tym większą mają wartość.

Podobnie jak w raporcie Konrada, w modelu IAM założono, że na rynkową wartość przedsiębiorstwa składa się wartość księgową netto (obliczana jako różnica pomiędzy wartością księgową wszystkich aktywów materialnych zwanych aktywami ogółem a sumą wszelkich zobowiązań) oraz wartość aktywów niematerialnych (kapitału intelektualnego). Z kolei aktywa niematerialne składają się ze struktury zewnętrznej (*external structure*), struktury wewnętrznej (*internal structure*) i indywidualnych kompetencji (*individual competences*). W ich obrębie opracowano szereg wskaźników, które

⁸² Sveiby K.E., *Measuring Intangibles and Intellectual Capital-An Emerging First Standard*, Internet Version 1998.

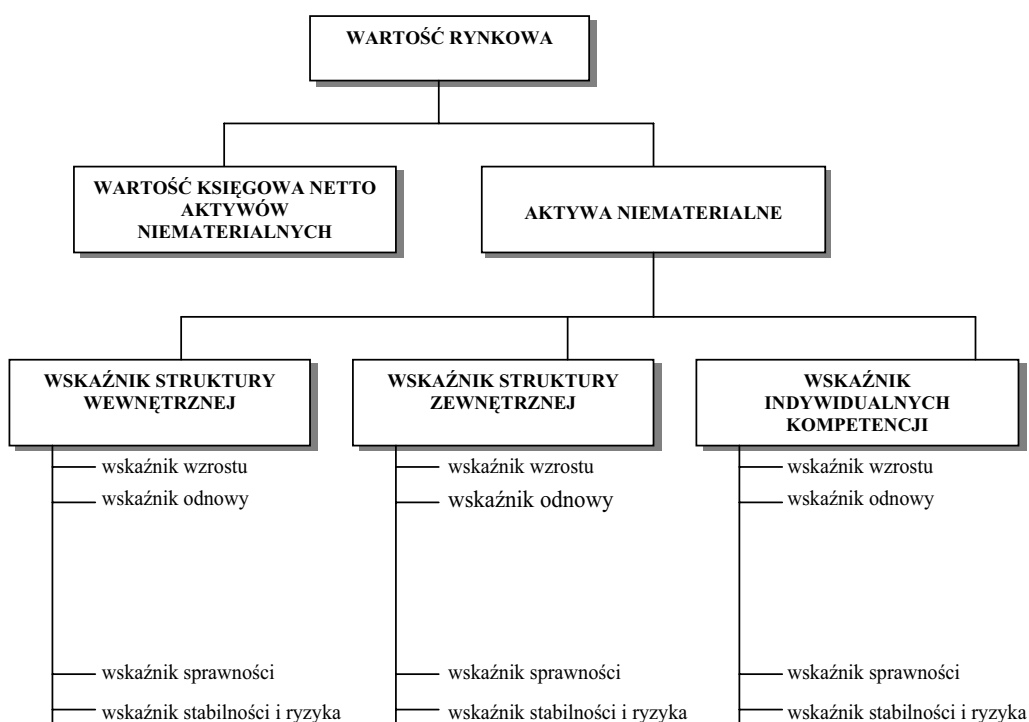
są podzielone na cztery rodzaje. Pierwszą grupę stanowią wskaźniki wzrostu i odnowy (*growth and renewal*), drugą wskaźniki sprawności (*efficiency*), ostatni wskaźniki stabilności (*stability*)⁸³ – por. rysunek 1.

Struktura zewnętrzna

Według Sveiby'ego struktura zewnętrzna składa się z relacji z klientami i dostawcami, logo, znaków handlowych, wizerunku. Wartość tego typu aktywów niematerialnych zależy od umiejętności współdziałania danego przedsiębiorstwa z jego środowiskiem zewnętrznym. Dotyczy to zwłaszcza bliższego otoczenia przedsiębiorstwa. Jeżeli przedsiębiorstwo jest w stanie przekonać swoich klientów, dostawców i innych partnerów, że potrafi rozwiązać ich problemy, że jest wiarygodne i godne zaufania, stworzy sobie tym samym dobrą współpracę i możliwości rozwoju.

Niektóre z zasobów wchodzących w skład struktury zewnętrznej mogą być prawnie chronione, a inne nie. Do pierwszej grupy można zaliczyć np. logo, nazwy, znaki handlowe itd. Pozostałe, takie jak: wizerunek, dobre stosunki z otoczeniem itd. zależą wyłącznie od umiejętności ich kreowania i podtrzymywania (odpowiedzialność za to ponoszona jest nie tylko przez dział marketingu czy public relations, ale również przez każdego pracownika przedsiębiorstwa).

Rysunek 1. Monitor aktywów niematerialnych



Źródło: Sveiby K.E., *Measuring Intangibles and Intellectual Capital-An Emerging First Standard*, Internet Version 1998.

W celu analizy struktury zewnętrznej Sveiby opracował zestaw wskaźników odnoszących się do jej wzrostu i odnowy, sprawności i stabilności:

⁸³ *Ibidem*.

- Wśród wskaźników wzrostu i odnowy najważniejszym jest wskaźnik zyskowności na jednego klienta (*profitability per customer*). W tradycyjnej sprawozdawczości koszty są rozpatrywane i kalkulowane dla poszczególnych produktów, segmentów rynku lub wydziałów, co niejednokrotnie prowadzi do niekompletnego obrazu sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.
- Wśród wskaźników sprawności na uwagę zasługuje przede wszystkim wskaźnik satysfakcji klientów (*satisfied customer index*) dostarczający cennych informacji na temat poziomu zaspokojenia ich potrzeb, jak i opinii, jaką mają na temat firmy. Dokonywanie pomiaru stopnia satysfakcji klientów może odbywać się za pomocą wywiadów i badań ankietowych. Ważne jest tutaj nie samo przeprowadzenie jednokrotnego badania, ale raczej całej ich serii, która umożliwi późniejsze porównanie zmian w opinii w czasie, ich dynamiki oraz ustalenie trendu.
- Jeżeli chodzi o wskaźniki stabilności, można tu wymienić np. udział strategicznych klientów w łącznej sprzedaży – co pozwoli zorientować się w jakim stopniu firma jest od nich uzależniona, określić siłę ich wpływu na działalność przedsiębiorstwa (coś w rodzaju analizy strategicznej *stakeholders*); struktura wiekowa klientów – im dłużej przedsiębiorstwo potrafi przywiązać do siebie klientów, tym lepiej; udział stałych klientów w ogólnej ich liczbie – im wyższy tym pozycja firmy jest bardziej stabilna.

Struktura wewnętrzna

Na strukturę wewnętrzną składa się cały zakres patentów, koncepcji, modeli oraz systemów komputerowych i administracyjnych wraz z pracownikami zapewniającymi ich właściwe funkcjonowanie. Wartość aktywów niematerialnych wchodzących w skład struktury wewnętrznej tylko w niewielkim stopniu zależy od fluktuacji pracowników, gdyż to przedsiębiorstwo, a nie poszczególni pracownicy, jest ich właścicielem. Tworząc wyłączną wartość przedsiębiorstwa mogą stać się przedmiotem wymiany rynkowej – przedsiębiorstwo może je zarówno sprzedać, jak i kupić.

Innym rodzajem aktywów niematerialnych tworzących strukturę wewnętrzną przedsiębiorstwa jest: kultura organizacyjna wraz z zestawem budujących ją wartości i systemów komunikacyjnych. Te aktywa natomiast mają charakter *stricte* niewymierny, dlatego trudno jest je zidentyfikować, ocenić i zmierzyć, stąd nie mogą być przedmiotem handlu. Stanowią one również własność przedsiębiorstwa.

Tabela 7. Monitoring aktywów niematerialnych, firma Celemi 1994–1995

NASI KLIENCI (struktura zewnętrzna)		NASZA ORGANIZACJA (struktura wewnętrzna)		NASI PRACOWNICY (kompetencje)	
Wzrost/Rozwój Wzrost dochodów Klienci wzmagający wizerunek ¹⁾	44%	Wzrost/Rozwój Inwestycje na IT Klienci wzmagający organizację ¹⁾ R&D jako % wartości dodanej Całkowite inwestycje w organizację jako % wartości dodanej	11%	Wzrost/Rozwój Średnie doświadczenie zawodowe (lata i zmiana %) Klienci wzmagający kompetencje ¹⁾ Suma kompetencji (lata i zmiana %) Średni stopień edukacji ²⁾	7 8–25%
	40%		44%		43%
			18%		298 43%
			33%		2,3 0%
Wydajność Zmiana sprzedaży na 1 klienta	4%	Wydajność Zmiana udziału kadry adm. Wzrost sprzedaży w przeliczeniu na kadrę adm.	4%	Wydajność Wartość dodana na 1 eksperta (w koronach szwedzkich i zmiana %) Wartość dodana na 1 pracownika (w koronach szwedzkich i zmiana %)	867 –13%
			–20%		665 –13%

Stabilność Zamówienia powtarzalne Udział 5 kluczowych klientów	66% 41%	Stabilność Fluktuacja kadry adm. ⁴⁾ Staż kadry adm. (lata) Wskaźnik „Rookie”	30% 3% 64%	Stabilność Fluktuacja ekspertów ⁴⁾ Staż ekspertów (lata i zmiana%) Mediana wieku wszystkich pracowników (lata i zmian%)	10% 2,3 – 79% 34 – 12%
---	------------	---	------------------	--	------------------------------

Źródło: Zbiegień-Maciąg L., Lipowicka A., *Monitorowanie aktywów niematerialnych, czyli rachunkowość zasobów ludzkich, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2, s. 29.*

¹⁾ Klienci są podzieleni na 3 kategorie:

- klienci wzmagający wizerunek, którzy przyczyniają się do poprawy wizerunku firmy, a współpraca z nimi owocuje cennymi referencjami przedsiębiorstwa;
- klienci wzmagający organizację, których zamówienia łączą się z ambitnymi, kształcącymi projektami przyczyniającymi się do rozwoju struktury wewnętrznej; kompleksowość tych projektów wymaga pracy zespołowej, co owocuje rozprzestrzenianiem się wiedzy wśród pracowników;
- klienci wzmagający kompetencje, których zamówienia stanowią ambitne projekty dla pojedynczych pracowników, którzy zdobywają przy tej okazji nowe kompetencje.

Wskaźnik ten jest udziałem procentowym w przychodach.

²⁾ Stopień edukacji: szkoła podstawowa (Grundskola)=1, średnia (Gymnasium)=2, wyższa (Univesitet)=3.

³⁾ Wskaźnik „Rookie”: udział pracowników ze stażem mniejszym niż 2 lata.

⁴⁾ Fluktuacja jako miary użyto wskaźnika zwolnień, tzn. ilorazu liczby rozwiązanych umów o pracę i liczby pracowników na początku roku.

Wskaźniki struktury wewnętrznej są, podobnie jak w przypadku struktury zewnętrznej, podzielone na wskaźniki wzrostu i odnowy, wskaźniki sprawności oraz wskaźniki stabilności:

- W obrębie wskaźników wzrostu i odnowy wyróżnić można: wskaźnik wielkości inwestycji w strukturę wewnętrzną (*investments in the internal structure*) oraz w system przetwarzania informacji (*investments in information processing systems*). Wskaźniki te pozwalają stwierdzić, jak układają się wydatki na poszczególne elementy struktury wewnętrznej w danym okresie i mogą być kalkulowane w ujęciu procentowym w ogólnej sprzedaży lub w wartości dodanej.
- W obrębie wskaźników sprawności na uwagę zasługuje wskaźnik udziału personelu pomocniczego w ogólnej liczbie pracowników (*propotion of support staff*), który pozwala oszacować sprawność struktury wewnętrznej, pokazując kierunek zmieniających się proporcji. Im mniej osób z personelu pomocniczego może wykonywać wszelkie niezbędne czynności bez pogorszenia ich jakości, tym lepiej i na odwrót: nadmierna ilość personelu pomocniczego świadczy o niepełnym wykorzystaniu potencjału ludzkiego. Podobny wskaźnik można przygotować dla kluczowych pracowników, którzy w największym stopniu przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa.
- Wśród wskaźników stabilności wymienia się wiek przedsiębiorstwa. Ma z nią związek historia firmy oraz jej tradycje. Wskaźnik rotacji personelu pomocniczego (*support staff turnover*) – pracownicy wchodzący w skład personelu pomocniczego stanowią „kręgosłup” struktury wewnętrznej, przez to ich niska fluktuacja odgrywa ważną rolę stabilizacyjną oraz wskaźniki pokazujące proporcje pomiędzy pracownikami nowo zatrudnionymi, tzn. pracującymi nie dłużej niż dwa lata, a długotrwałymi (*rookie ratio*) – im więcej świeżo zatrudnionych osób pracuje w przedsiębiorstwie, tym jest ono bardziej stabilne.

Indywidualne kompetencje

Indywidualne kompetencje nawiązują do poziomu edukacji pracowników i ich umiejętności. Posiadanie indywidualnych kompetencji daje ludziom zdolność do działania w różnych sytuacjach i na różnych płaszczyznach. W skład indywidualnych kompetencji wchodzi: umiejętności, wykształcenie, doświadczenie pracowników.

Jedynym i prawdziwym aktywem, decydującym o rynkowym sukcesie, ale i o porażce są ludzie. To oni tworzą pozostałe aktywa tak materialne, jak i niematerialne, decydując o efektywności ich

wykorzystania. W przeciwieństwie do elementów wchodzących w skład struktury zewnętrznej i wewnętrznej, indywidualne kompetencje są wyłącznie własnością pracowników. Pracownicy udostępniają je w zamian za wynagrodzenie i inne stosowane w przedsiębiorstwa narzędzia motywacyjne. Przedsiębiorstwo nie może sobie rościć do nich żadnych praw. Pracownik, odchodząc z pracy, zabiera swoje umiejętności, kompetencje, doświadczenie i wiedzę. Stąd, jeżeli mając wyspecjalizowanych pracowników w przedsiębiorstwie, menedżerowie powinni umiejętnie nimi kierować, by zatrzymać ich jak najdłużej w firmie, starając się wydobyć z nich to co najlepsze.

1. Wskaźniki wzrostu i odnowy w obszarze indywidualnych kompetencji:

- liczba lat przepracowanych w zawodzie,
- poziom edukacji,
- wskaźniki kosztów treningów i szkoleń,
- oceny pracowników,
- wskaźniki rotacji kompetencji.

2. W ramach wskaźników sprawności można wyróżnić m.in.:

- Wskaźnik udziału ekspertów w ogólnej liczbie pracowników (*proportion of professionals*), który jest analogiczny do rozpatrywanego w przypadku struktury wewnętrznej z tą różnicą, że tam brano pod uwagę personel pomocniczy;
- Wskaźnik zdolności zatrudnianych przez przedsiębiorstwo do generowania zysków tzw. efekt dźwigni (*the leverage effect*);

$$\text{Zysk na 1 eksperta} = \frac{[(\text{Zysk ogółem}) : (\text{Przychody ogółem})] \times [(\text{Przychody ogółem}) : (\text{Liczba zatrudnionych})]}{[(\text{Liczba zatrudnionych}) : (\text{Liczba ekspertów})]}$$

efekt dźwigni

- Wskaźnik wartości dodanej na jednego zatrudnionego (*value added per employee*) lub na jednego eksperta (*value added per expert*);
- Wskaźnik wzrostu na jednego pracownika lub eksperta.

W ramach wskaźników stabilności można wyróżnić:

- Wskaźnik przeciętnego wieku – podstawą jego uwzględnienia jest wniosek, iż starsi pracownicy rzadziej odchodzą z pracy niż ich młodsi koledzy;
- Wskaźnik pokazujący średnią liczbę lat pracy ekspertów w przedsiębiorstwie (*seniority rate*);
- Wskaźnik relatywnej pozycji płacowej (*relative pay position*) obliczany w stosunku do innych przedsiębiorstw, co do których istnieje obawa „odpływu” wartościowych pracowników. Sveiby podaje, iż wartość tego wskaźnika powinna oscylować między 97% a 103%;
- Wskaźnik rotacji ekspertów (*professionals turnover rate*). Niska wartość tego wskaźnika np. poniżej 5% świadczy o wysokiej stabilności, ale też małej dynamice. Z kolei rotacja powyżej 20% sugeruje niezadowolenie ekspertów i w efekcie ich nadmierny odpływ do innych firm.

2.3. Zrównoważone Karty Punktowe

Niezależnie od prac nad sposobami mierzenia i praktycznego wykorzystania kapitału intelektualnego, jakie prowadzono w Szwecji, w Stanach Zjednoczonych na początku lat 90. powstała koncepcja Zrównoważonych Kart Punktowych (*Balanced Scorecard – BSC*), której autorami są Robert Kaplan z Harvard Business School i David Norton, założyciel firmy konsultingowej Nola Norton Company (później Renaissance Strategy Group).

W odróżnieniu od modeli Raport Konrada i IAM, które jednak oscylowały wyraźnie wokół zagadnień z zakresu rachunkowości, koncepcja Zrównoważonych Kart Punktowych jest ściśle związana ze strategią zarządzania i ogólną wizją rozwoju przedsiębiorstwa.

Jednak podobnie jak Sveiby, Norton i Kaplan uważają, iż większość obecnie stosowanych wskaźników mierzących efekty rynkowej działalności przedsiębiorstw nie przystaje do współczesnych warunków, gdyż nie wybiegają w przyszłość, a mierzą efekty „wczorajszych” decyzji. Kaplan i Norton nie negują jednak czynnika finansowego, traktując go jako jeden z czterech integralnych części BSC, który składa się z następujących rodzajów wskaźników⁸⁴:

1. Zorientowanych na klienta (*customer perspective*),
2. Zorientowanych na wewnątrz przedsiębiorstwa (*internal business perspective*),
3. Zorientowanych na innowacje i uczenie się (*innovation i learning*),
4. Zorientowanych na finanse (*financial perspective*).

Pomiędzy wszystkimi czterema elementami BSC istnieją silne wzajemne zależności: klienci decydują o funkcjonowaniu firmy, gdyż kupują wytwarzane przez nią wyroby. Aby zaspokoić potrzeby nabywców, niezbędna jest właściwie funkcjonująca struktura wewnętrzna przedsiębiorstwa, dla dalszego rozwoju i zdolności adaptowania się do zmian w burzliwym otoczeniu, jak również procesy uczenia się i innowacji, a wszystko zamyka się na wskaźnikach finansowych pokazujących trafność wcześniejszych decyzji. Wszystko jest połączone ze sobą i skoordynowane oraz podporządkowane wizji, misji i strategii przedsiębiorstwa.

Dzięki takiemu kompleksowemu spojrzeniu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa można otrzymać bardziej wiarygodne informacje o jej obecnych i potencjalnych możliwościach. Stąd zastosowanie przymiotnika „zrównoważony” w nazwie koncepcji.

Pierwszym elementem w BSC są klienci, a właściwie ich potrzeby, których zaspokojenie jest celem każdego dobrze działającego przedsiębiorstwa. Musi ono wsłuchiwać się w preferencje nabywców, analizując ich zachowanie i czynniki wpływające na określone decyzje co do wyboru naszego produktu czy usługi. Ważne jest rozpoznanie: kim są nasi klienci i jakimi cechami się charakteryzują? Należy również odpowiedzieć sobie na pytanie: jak klienci postrzegają naszą firmę? Stąd potrzebny jest stały monitoring otoczenia przedsiębiorstwa. Istnieją cztery kategorie odgrywające, z punktu widzenia nabywców, decydującą rolę przy dokonywaniu zakupów: czas, jakość, obsługa i koszt.

Kolejnym elementem w BSC jest struktura wewnętrzna przedsiębiorstwa, umożliwiająca wytworzenie dóbr i usług oferowanych później klientom oraz zapewniająca właściwe funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Tutaj zadajemy sobie pytanie znane już z procesu zarządzania strategicznego: w czym jesteśmy jako przedsiębiorstwo najlepsi, a nawet idąc dalej wyśmienici? Znajdujemy atuty przewagi konkurencyjnej, szukając ich właśnie w obszarze struktury wewnętrznej, opisywanej już wcześniej.

Następny element składający się na metodę to procesy: uczenia się i innowacji. Oczywistym jest fakt, iż w dobie burzliwości otoczenia, ustawicznych zmian niezbędne są procesy pozwalające na szybkie dostosowywanie się do nich. Potrzebne są procesy zapewniające rozwój. I tak o ile dwa poprzednie elementy klienci i struktura wewnętrzna odnosiły się głównie do terażniejszości i pozwalały mierzyć efektywność wewnętrznych i zewnętrznych działań w ramach przyjętej strategii, o tyle procesy uczenia się i innowacji pozwalają wybiec w przyszłość oraz tą przyszłość współtworzyć poprzez weryfikację dotychczasowych założeń (nie można tutaj jednoznacznie przypisać terażniejszości zagadnieniom dotyczącym strategii przedsiębiorstwa, ponieważ z samej definicji rozpatrując aspekty strategiczne mówimy o długofalowym działaniu, a więc i przyszłościowym).

Wreszcie ostatnim elementem BSC są finanse, najbardziej tradycyjna miara efektywności działania przedsiębiorstwa. Wskaźniki finansowe pozwalają odpowiedzieć na pytanie: jak przed-

⁸⁴ Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 30.

siębiorstwo jest widziane przez udziałowców? Pozwalają łatwiej spojrzeć wstecz na obecne rezultaty decyzji podejmowanych wcześniej. Podziałów wskaźników finansowych w literaturze przedmiotu jest sporo. Jednak dla zarządzania kapitałem intelektualnym ważny jest podział na kategorie: zapewniające przetrwanie (np. *cash flow*), zapewniające odniesienie sukcesu (np. wskaźniki zyskowności oraz wskaźniki zapewniające rozwój i prosperity w długim okresie (np. udział w rynku, czy ROE).

Kaplan i Norton nie narzucają przedsiębiorstwom żadnych konkretnych wskaźników, wychodząc z założenia, że każda firma jest inna, niepowtarzalna, funkcjonuje w innych warunkach. Zatem każda musi wypracować odpowiedni dla niej zestaw narzędzi, wskaźników w ramach czterech elementów BSC. Zalecają przy tym ograniczenie się jedynie do paru najważniejszych wskaźników, co pozwoli na właściwą interpretację zmian, a jednocześnie uchroni przedsiębiorstwo przed zalewem zbędnych informacji. Istotą BSC jest pomoc w podejmowaniu decyzji strategicznych, a nie operacyjnych. Koncepcja BSC wyraźnie skorelowana jest z elementami procesu zarządzania strategicznego, zwłaszcza z metodami analizy strategicznej.

Procedurę wdrażania koncepcji BSC również należy dostosować do indywidualnych cech charakterystycznych firmy. Procedura wdrożenia modelu składa się z ośmiu etapów. Najpierw przedsiębiorstwo musi określić, jakie jednostki biznesu nadają się do wdrożenia BSC. Potem *top management* i inne kluczowe osoby w firmie oraz pracownicy otrzymują materiały na temat koncepcji BSC, zapoznają się z nimi i opiniują je. Następnie wszyscy kierownicy oraz osoby odpowiedzialne za wdrożenie koncepcji określają wskaźniki w obrębie czterech obszarów BSC. Kolejnym krokiem jest zdefiniowanie kluczowych czynników sukcesu. Podczas drugiej rundy rozmów i warsztatów osoba odpowiedzialna za wdrożenie BSC przegląda i analizuje efekty pierwszej rundy. Kierownicy i menedżerowie, pracując w grupach analizują proponowane wskaźniki, ich powiązanie z wizją i strategią firmy oraz przygotowują plan wdrożenia BSC. Na koniec każdy jest proszony o zaproponowanie celów, których osiągnięcie umożliwi stosowanie poszczególnych wskaźników. Podczas trzeciej rundy warsztatów naczelne kierownictwo dokonuje podsumowania efektów dotychczasowych spotkań. Następuje przygotowanie i zatwierdzenie ostatecznej wersji programu wdrożenia BSC. Wdrożenie realizowane jest głównie z przyjętym programem oraz specjalnie do tego celu powołany jest zespół. Okresowych przeglądów dokonuje się raz na miesiąc, kwartał i rok.

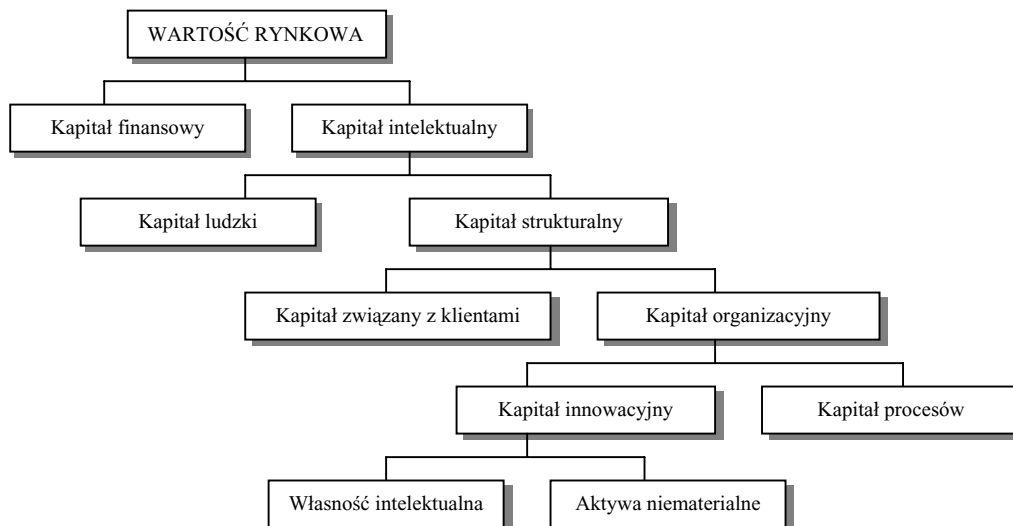
2.4. Nawigator firmy Skandia

Skandia jest jedyną firmą na świecie posiadającą kompleksowe narzędzie służące do zarządzania kapitałem intelektualnym, którym jest właśnie Nawigator (*Navigator*). Według zgodnej opinii analityków efektywności działalności gospodarczej Skandii w pełni potwierdził on swoją przydatność.

Powstanie Nawigatora zapoczątkował jednostronicowy, pierwszy w historii Skandii, raport na temat kapitału intelektualnego z 1993 roku. Wykorzystano także pomysły zawarte w Raporcie Konrada i w Zrównoważonych Kartach Punktowych.

Nawigator umożliwie równoległą realizację dwóch funkcji, tj. pomiaru kapitału intelektualnego przy pomocy rozbudowanego zestawu wskaźników (*valuation*) oraz zarządzanie poszczególnymi elementami kapitału intelektualnego, co jest określane jako nawigacja (*navigation*). Model wartości rynkowej (rysunek 2) zakłada, iż na wartość rynkową firmy, oprócz kapitału finansowego składa się także kapitał intelektualny. Kapitał intelektualny to kapitał ludzki i strukturalny. Strukturalny zaś można podzielić na kapitał związany z klientami i kapitał organizacyjny, którego agregacja daje kapitał innowacyjny i procesów. W ramach kapitału innowacyjnego funkcjonuje własność intelektualna i aktywa niematerialne.

Rysunek 2. Model wartości rynkowej Skandii



Źródło: Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 45.

Tabela 8. Zestaw wskaźników Nawigatora

L.p.	Kluczowe obszary działalności przedsiębiorstwa	Proponowane wskaźniki
1.	Finanse przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Całkowite aktywa (\$) ▪ Całkowite aktywa/liczba zatrudnionych (\$/osobę) ▪ Przychody/całkowite aktywa (%) ▪ Zyski/całkowite aktywa (%) ▪ Przychody z nowych dziedzin działalności (\$) ▪ Zyski z nowych obszarów działalności (\$) ▪ Przychody/liczba zatrudnionych na osobę (\$/osobę) ▪ Zyski/liczba zatrudnionych (\$/osobę) ▪ Utracone przychody w stosunku do średniej rynkowej (%) ▪ Przychody pochodzące od nowo pozyskanych klientów/całkowite przychody (%) ▪ Wartość rynkowa (\$) ▪ Wartość rynkowa/liczba zatrudnionych (\$/osobę) ▪ Zwrot na aktywach (%) ▪ Zwrot na aktywach w nowych obszarach działalności (%) ▪ Wartość dodana/liczba zatrudnionych (\$/osobę) ▪ Koszty związane z IT/koszty administracyjne (%) ▪ Inwestycje w IT (\$) ▪ Wartość dodana/liczba klientów (\$/klienta) ▪ Inwestycje w B+R (\$)
2.	Klienci przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udział w rynku (%) ▪ Liczba klientów (#) ▪ Wielkość sprzedaży/liczba klientów (\$/klienta) ▪ Liczba utraconych klientów (#) ▪ Łatwość połączenia telefonicznego albo elektronicznego (%) ▪ Średnia długość przywiązania klienta do firmy (#)

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Średnia wartość klienta firmy (\$) ▪ Liczba wizyt klientów (#) ▪ Liczba wizyt u klientów (#) ▪ Liczba klientów/liczba pracowników ▪ Liczba pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem (#) ▪ Liczba menedżerów mających bezpośredni kontakt z klientami(#) ▪ Przeciętny czas pomiędzy pierwszym kontaktem z klientem, a zawarciem transakcji (#) ▪ Stopień zadowolenia klientów z kontaktów z firmą (%) ▪ Liczba kontaktów z klientami/liczba zawartych transakcji (%) ▪ Udział stałych klientów w ich ogólnej liczbie (%) ▪ Liczba punktów sprzedaży (#) ▪ Wielkość inwestycji w IT/liczba sprzedawców (\$/sprzedawcę) ▪ Udział klientów posługujących się IT (%)
3.	Procesy zachodzące w przedsiębiorstwie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koszty administracyjne/przychody ogółem (%) ▪ Koszty błędów popełnianych przez administrację/wielkość wynagrodzeń pracowników administracji (%) ▪ Liczba kontraktów zawierających błędy (#) ▪ Liczba komputerów/liczba zatrudnionych (#) ▪ Koszty administracyjne/liczba zatrudnionych (\$/osobę) ▪ Wydatki na IT/liczba zatrudnionych (\$/osobę) ▪ Wydatki na IT/koszty administracyjne (%) ▪ Liczba pracowników IT/liczba wszystkich zatrudnionych (%) ▪ Pojemność komputerów (GB) ▪ Liczba pracowników pracujących w domu/ogólna liczba zatrudnionych (%) ▪ Liczba pracowników niepotrafiących obsługiwać komputerów i innych urządzeń
4.	Zatrudnieni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wskaźnik przywództwa (%) ▪ Wskaźnik motywacji (%) ▪ Wskaźnik stopnia delegowania uprawnień (%) ▪ Liczba pracowników (#) ▪ Wskaźnik rotacji pracowników (%) ▪ Średnia długość pracy w przedsiębiorstwie (#) ▪ Liczba menedżerów (#) ▪ Liczba kobiet menedżerów (#) ▪ Przeciętny wiek pracownika (#) ▪ Czas przeznaczony na treningi i szkolenia (dni/rok) ▪ Liczba zatrudnionych nie potrafiących obsługiwać się komputerami i nowoczesnym wyposażeniem (#) ▪ Liczba zatrudnionych na pełny etat (#) ▪ Średnia długość pracy pracowników pełnoetatowych (#) ▪ Wskaźnik rotacji pracowników pełnoetatowych (#) ▪ Liczba zatrudnionych na pełny etat w ogólnej liczbie pracowników (%) ▪ Liczba zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin (#) ▪ Odsetek menedżerów po studiach dyplomowych lub doktoranckich (%)
5.	Odnowa i rozwój przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wydatki przeznaczone na rozwój „kluczowych kompetencji” firmy/liczba zatrudnionych (\$/osobę) ▪ Wskaźnik stopnia delegowania uprawnień (%) ▪ Wydatki na rozwój/liczba pracowników (\$) ▪ Procentowy udział czasu przeznaczonego na szkolenia i treningi (%) ▪ Liczba najbardziej przedsiębiorczych pracowników/ogólna liczba zatrudnionych (%) ▪ Wydatki na B+R/wydatki administracyjne (%) ▪ Całkowity czas potrzebny do otwarcia nowego zagranicznego biura (#) ▪ Wydatki na treningi i szkolenia/liczba zatrudnionych (\$) ▪ Wydatki na treningi i szkolenia pracowników/wydatki administracyjne (%)

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liczba pracowników poniżej 40 lat/ogólna liczba zatrudnionych ▪ Wydatki przeznaczone na rozwój IT/ całkowite wydatki na IT (%) ▪ Zasoby działu B+R/całkowite zasoby przedsiębiorstwa(%) ▪ Baza danych o klientach ▪ Przeciętny wiek klientów, poziom wykształcenia, dochody ▪ Przeciętny okres przywiązania klienta do firmy (#) ▪ Średnia wielkość rocznych zakupów przypadająca na jednego klienta w danym roku (\$) ▪ Liczba bezpośrednich kontaktów z klientami w danym roku (#) ▪ Liczba kontaktów przypadających na jednego klienta w danym roku(#) ▪ Inwestycje na poszukiwanie i rozwój przyszłościowych rynków (\$) ▪ Inwestycje traktowane jako pomoc w rozwoju dla strategicznych partnerów firmy (%) ▪ Liczba produktów będących w fazie B+R (#) ▪ Liczba nowych produktów i usług (poniżej 2 lat)/ogólna liczba produktów (%) ▪ Podstawowe inwestycje w B+R (\$) ▪ Inwestycje w B+R związane z projektowaniem nowych produktów (\$) ▪ Liczba patentów (#) ▪ Średni wiek patentów przedsiębiorstwa (#) ▪ Liczba projektów oczekujących na opatentowanie (#)
--	--

Źródło: Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 110–135.

Nawigator składa się z pięciu kluczowych obszarów koncentrujących się na (zestaw proponowanych wskaźników przedstawia tabela 8)⁸⁵:

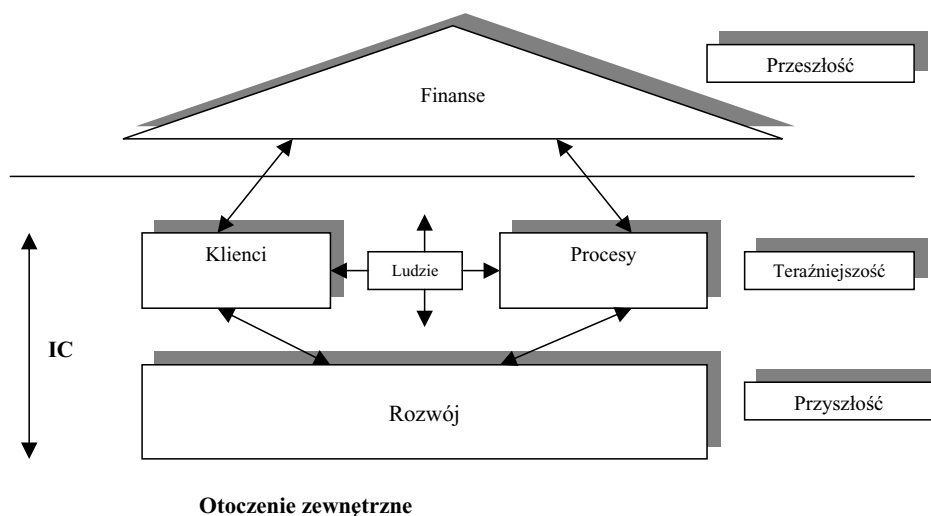
1. Finansach (**financial focus**). Choć obszar finansowy w Nawigatorze jest równorzędny z innymi, to w praktyce gospodarczej raport na temat KI traktowany jest jako dodatek do informacji finansowych, które tworzą trzon sprawozdań finansowych. Wskaźniki obszaru finansowego Nawigatora nieznacznie odbiegają swoją konstrukcją od przyjętych powszechnie standardów.
2. Klientach (**customer focus**). System stosowany przez Skandię w Nawigatorze uzupełnia tradycyjne działania marketingowe, a dostarczając wielu użytecznych wskaźników, pozwala nie tylko na kontrolę jego działań, ale również jest ważnym elementem przy ustalaniu strategii marketingowych. Autorzy Nawigatora przy tworzeniu wskaźników do analizy tego obszaru wzięli pod uwagę pięć następujących elementów:
 - typ konsumenta (**customer type**); typ konsumenta znajduje odzwierciedlenie w tych wskaźnikach, które odpowiadają na pytanie: kim są klienci z punktu widzenia ich siły nabywczej, możliwości rozwojowych, wykształcenia, płci itp.
 - przywiązanie konsumenta do firmy (**customer duration**); dotyczy takich wskaźników, jak średnia długość przywiązania klienta do firmy, wskaźnik utraconych klientów (obliczany jako stosunek klientów utraconych do ogólnej ich liczby w danym okresie) itp.
 - zaangażowanie konsumenta w działania przedsiębiorstwa (**customer role**); odnosi się do roli, jaką odgrywają konsumenci, w takich obszarach jak: B+R, produkcja, sprzedaż itp. W Skandii próbuje się mierzyć wpływ częstych kontaktów pomiędzy klientami, a firma ma wartość dodaną. Podstawowym wskaźnikiem jest tutaj wskaźnik wyrażający stosunek pomiędzy liczbą kontaktów z klientami, a liczbą (wartością) zawartych transakcji.
 - system obsługi konsumenta (**customer support**); dotyczy wskaźników pozwalających zmierzyć efektywność programów, technologii i wszelkich innych przedsięwzięć zaprojektowanych z myślą

⁸⁵ Edvinsson L., Malone M.S., Op. cit., s. 70–75.

- o pomocy w lepszym zaspokojeniu potrzeb. Wskaźniki tego rodzaju mogą być bardzo ogólne (stopień zadowolenia z kontaktów z firmą) lub szczegółowe (stopień zadowolenia z danej usługi).
- wyniki (*customer success*); wyniki dotyczą efektów działalności firmy i są mierzone przy pomocy takich wskaźników, jak: ilość (wartość) transakcji w danym okresie, liczba zażaleń i reklamacji itp.
- Procesach (*process focus*); w Skandii dąży się do unowocześnienia firmy poprzez inwestycje w IT, a z drugiej strony, próbuje się ograniczyć nadmiernie rozbudowaną administrację, względnie zwiększać efektywność jej działania. Opracowane dla tego obszaru wskaźniki powinny pełnić funkcje kontrolne i stać się ważnym elementem systemu monitoringu. Procesy zachodzące w Skandii powiązane są ze stosowaniem nowoczesnych technologii, co wyrażają takie wskaźniki, jak stosunek wydatków na IT do ogólnej liczby zatrudnionych, czy liczba komputerów przypadająca na jednego zatrudnionego.
 - Zatrudnionych (*human focus*). Dla Skandii ludzie są najważniejszym zasobem i głównym źródłem przewagi konkurencyjnej. W ich analizowaniu firma wychodzi poza utrwalone schematy i stara się aktywnie włączyć ich do procesu zarządzania kapitałem intelektualnym. Do oceny swoich pracowników Skandia używa takich wskaźników, jak wskaźnik przywództwa, motywacji, stosunek menedżerów po studiach podyplomowych i doktoranckich do ogólnej liczby menedżerów, itp. Stosowanie wskaźników z tego obszaru pozwala stwierdzić, czy przedsiębiorstwo dysponuje właściwą strukturą fachowo przygotowanych pracowników i menedżerów i czy będą oni w stanie zrealizować wszystkie zadania przedsiębiorstwa.
 - Odnowie i rozwoju (*renewal & development focus*). O rozwoju przedsiębiorstwa decyduje duża liczba czynników. Do najważniejszych należą ludzie oraz możliwości i zasoby, jakimi firma dysponuje. Pośrednio również atmosfera i kultura panująca w przedsiębiorstwie. Wskaźniki z tego obszaru pozwalają wyciągać wnioski i prognozować kierunki zmian w przyszłości, przez co odgrywają wiodącą rolę w planowaniu strategicznym.

Obszar finansów odnosi się do przeszłości firmy i jest finansowym zapisem jej dotychczasowej działalności. Obszary: klientów, procesów i zatrudnionych odzwierciedlają stan obecny funkcjonowania przedsiębiorstwa. Natomiast obszar odnowy i rozwoju wybiega w przyszłość i ma na celu identyfikację oraz wykorzystanie potencjalnych szans.

Rysunek 3. Schemat Nawigatora Skandii



Źródło: Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 56.

Nawigator pełni dwie funkcje:

1. Nawigator ma umożliwiać dokładny pomiar różnych elementów składowych kapitału intelektualnego w obrębie wyróżnionych pięciu głównych obszarów (finanse, klienci, procesy, zatrudnieni, rozwój). W Skandii używane jest na to określenie „wizualizacja”, czyli uwidocznienie tych wszystkich wskaźników, które do tej pory były niewidoczne w tradycyjnie pojmowanych sprawozdaniach finansowych.
2. Nawigator ma umożliwiać podejmowanie konkretnych decyzji w oparciu o wskaźniki.
O ile pierwsza funkcja pozwala na wychwycenie i dokładną analizę pewnych, trudno zauważalnych elementów składowych kapitału intelektualnego, druga umożliwia podjęcie na ich podstawie konkretnych działań. Samo mierzenie kapitału intelektualnego jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do skutecznego nim zarządzania. Trzeba ciągle poszukiwać sposobów na efektywne wykorzystanie kapitału intelektualnego oraz jego rozwój, stąd wskazana jest adaptacja innych koncepcji niekoniecznie związanych z KI, a mianowicie elementów zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi, wiedzą itp.

2.5. Platforma wartości

Koncepcja platformy wartości jest kolejną próbą stworzenia uniwersalnego modelu zarządzania kapitałem intelektualnym. Ową wspólną próbę podjęli: Leif Edvinsson (Skandia), Hubert Onge (CIBC), Charles Armstrong (Armstrong World Industries) i Gordon Petrash (Dow Chemical Company). Platforma wartości łączy elementy zarządzania kapitałem intelektualnym z komponentami zarządzania wiedzą, wskazując na ścisłą zależność między kreowaniem wartości organizacji w oparciu o niematerialne aktywa. Model bazuje na założeniu, że przedsiębiorstwo jest w stanie stworzyć swoją wartość finansową w oparciu o będący w jej dyspozycji kapitał intelektualny, tylko wówczas, gdy wszystkie jego elementy składowe będą współdziałać, harmonijnie współdziałając. Gwarantem zintegrowanego zarządzania wszystkimi składnikami kapitału intelektualnego jest zarządzanie wiedzą. Tworząc wartość organizacji w postaci kapitału intelektualnego należy zarządzać przepływami wiedzy między następującymi składnikami kapitału intelektualnego⁸⁶ (tabela 9):

- kapitałem ludzkim (zdolność jednostek i zespołów w zakresie spełniania wymagań klientów, kompetencje, schematy myślowe itp.);
- kapitałem klientów (klienckim), zwany też kapitałem relacji (siła i wartość relacji z klientami);
- kapitałem organizacyjnym, zwany też strukturalnym (zdolność przedsiębiorstwa w zakresie tworzenia skodyfikowanej wiedzy w oparciu o posiadane zasoby – bazy danych, procesy biznesowe, infrastrukturę technologiczną, kultura organizacyjna itp.).

Tabela 9. Komponenty kapitału intelektualnego w platformie wartości

KAPITAŁ LUDZKI	KAPITAŁ KLIENTÓW (RELACJI)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>know-how</i>, • wykształcenie, • kwalifikacje zawodowe, • wiedza związana z wykonywaną pracą, • predyspozycje zawodowe, • predyspozycje psychometryczne, • przedsiębiorczość, zapał, innowacyjność, zdolności, zmienność 	<ul style="list-style-type: none"> • znak firmowy, • klienci, • lojalność klientów, • nazwa firmy, • kanały dystrybucji, • współpraca z innymi firmami, • umowy koncesjonowane, • korzystne kontrakty, • umowy franchisingowe

⁸⁶ Petrash G., *Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture*, „European Management Journal”, No 14, August 1996, s. 37.

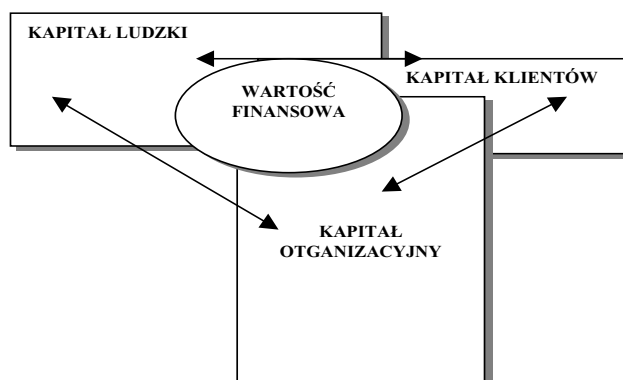
KAPITAŁ ORGANIZACYJNY	
Własność intelektualna <ul style="list-style-type: none"> • patenty, • prawa autorskie, • prawa do wzorów, • tajemnica handlowa, • znak handlowy, • wyróżniające usługi 	Aktywa infrastrukturalne <ul style="list-style-type: none"> • filozofia zarządzania, • kultura organizacyjna, • procesy zarządzania, • system informacyjny, • system powiązań, relacje, • finansowe

Źródło: Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002, s. 84.

Kapitał ludzki jest bazą dla tworzenia kapitału organizacyjnego przedsiębiorstwa. Kapitał ludzki i kapitał organizacyjny jako dwie płaszczyzny kapitału intelektualnego współdziałają dla stworzenia trzeciej płaszczyzny czyli kapitału klientów. Płaszczyzny harmonijnie współpracując, tworzą część wspólną tzn. wartość danego przedsiębiorstwa. Istnieje ścisła zależność między stopniem współdziałania płaszczyzn, a maksymalizacją wartości przedsiębiorstwa. Im większy jest stopień współpracy między płaszczyznami, tym większa staje się platforma wartości, czyli wartość finansowa kapitału intelektualnego, jakim dysponuje przedsiębiorstwo. Jeżeli któraś z płaszczyzn nie rozwija się równoległe do pozostałych, zdolność przedsiębiorstwa do kreowania wartości z jego kapitału intelektualnego maleje, może nawet zostać utracona.

Zgodnie z założeniami modelu, wartość nie powstaje bezpośrednio z działania poszczególnych składników kapitału intelektualnego, ale z całego systemu interakcji zachodzących między tymi elementami. Stąd współdziałanie między komponentami musi być dynamiczne, ciągłe, ekspansywne i całościowe.

Rysunek 4. Platforma wartości



Źródło: Bukowitz W.R., Willimas R.L., *The Knowledge Management Fieldbook*, „Financial Time”, Prentice Hall, London 2000, s. 223.

Zgodnie z przyjętym podziałem kapitału intelektualnego na trzy współzależne płaszczyzny przyjmuje on następujące cechy:

- 1). może mieć postać stałą, trwałą, w znaczeniu uchwytności (np.: patenty);
- 2). może być również zmienny (ludzkie umiejętności);
- 3). może być zarówno czynnikiem na wejściu (wkładem) do procesu kreowania wartości albo produktem końcowym procesu transformacji wiedzy;
- 4). jest tworzony poprzez współgranie kapitału ludzkiego, organizacyjnego i klientów.

Tabela 10. Generator wskaźników pomiaru kapitału intelektualnego według W.R. Bukowitz i R.L. Williams

KAPITAŁ LUDZKI	
Wskaźnik	Interpretacja
Odsetek zatrudnionych z wyższym wykształceniem lub średni poziom wykształcenia zatrudnionych.	Zdolność do inteligentnego myślenia.
Fluktuacja doświadczonego personelu.	Stabilizacja zasobów wiedzy.
Średni poziom doświadczenia (liczba lat przepracowanych w przedsiębiorstwie, w zawodzie, na określonym stanowisku).	Jakość zasobów wiedzy.
Odsetek dochodów od klientów, których usatysfakcjonowanie wymaga od pracowników ciągłego zdobywania nowych umiejętności.	Innowacyjność, tworzenie nowej wiedzy lub poszerzanie już istniejącej.
Zadowolenie pracowników (badane na podstawie kwestionariuszy).	Siła związków z przedsiębiorstwem i skłonność do dzielenia się wiedzą.
Koszty szkoleń i edukacji na jednego pracownika.	Inwestycje w przekazywanie lub poszerzanie wiedzy.
Wartość dodana na jednego pracownika.	Wskaźnik zysku, który co najmniej w niewielkim stopniu jest zdeterminowany przez poziom wiedzy.
KAPITAŁ KLIENCKI	
Wskaźnik	Interpretacja
Odsetek pracowników poświęcających większość swojego czasu na kontakty z klientami.	Wielkość i zakres związków z klientami.
Odsetek transakcji powtarzających się.	Stabilność związków z klientami.
Odsetek transakcji z największymi klientami w ogólnej liczbie transakcji.	Jakość związków.
Procentowa zmiana dochodów na jednego klienta.	Zakres związków i/lub wielkość związków w zależności od wyznaczonych celów strategicznych.
Odsetek dochodów z transakcji z klientami wyrażającymi dobrą opinię o przedsiębiorstwie.	Siła związków, możliwość wykorzystania ich aby stworzyć nowe związki.
Odsetek zawartych z klientami umów o współpracy.	Zasięg przepływów wiedzy i wartość tworzenia związków z klientami.
Satysfakcja klientów.	Stabilność związków z klientami.
KAPITAŁ ORGANIZACYJNY	
Wskaźnik	Interpretacja
Odsetek dochodów zainwestowanych w system zarządzania wiedzą (lub system technologii informatycznej (IT), który jest częścią zarządzania wiedzą).	Stopień przywiązywania uwagi do tworzenia, gromadzenia i rozpowszechniania różnego rodzaju wiedzy, którą można stosować.
Procent dochodów ze sprzedaży nowych produktów.	Innowacje, realizacja tworzenia i zastosowania wiedzy.
Procent dochodów uzyskiwanych dzięki wymagającym klientom (klientom, których obsługa wymaga ciągłego inwestowania).	Sukces w tworzeniu wiedzy i nowych procesów jako rezultat wymagań klientów i/lub produkty, które mogą być ulepszone w rezultacie tych działań.
Procent nowo zatrudnionych pracowników.	Wielkość wiedzy bazowej.
Średni czas opracowywania nowego produktu.	Innowacje, dystrybucja i zastosowanie wiedzy.
Średni czas dostosowywania się do potrzeb (wymagań) klientów.	Zdolność gromadzenia i zastosowania wiedzy.
Procentowy udział ze sprzedaży produktów firmowych (zazwyczaj opatentowanych).	Zdolność kreowania nowej wiedzy i generowania zysku z jej zastosowania.
Wkład jednego pracownika w zakresie tworzenia wiedzy bazowej (w stosunku rocznym).	Sukces w tworzeniu wiedzy bazowej.
Wskaźniki stopnia wykorzystania wiedzy bazowej.	Potencjał w zakresie rozbudowy (poszerzania) wiedzy bazowej.

Źródło: Mikula B. (i in.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002 [za:] Bukowitz W.R., Willimas R.L., *The Knowledge Management Fieldbook*, „Financial Time”, Prentice Hall, London 2000, (s. 249-250), s. 67-68.

W.R. Bukowitz i R.L. Williams, na podstawie modelu platformy wartości, zbudowały schemat oceny kapitału intelektualnego, nazywając go generatorem wskaźników pomiaru. Generator jest zbiorem wskaźników pomiaru kapitału intelektualnego. Autorki starały się dobrać jak najbardziej obiektywne i reprezentatywne mierniki, będące przedstawicielami trzech płaszczyzn kapitału intelektualnego zaproponowanych w platformie wartości. Celem generatora jest wskazanie menedżerom zarządzającym przedsiębiorstwami kierunki poszukiwań efektywnych indyktorów, ułatwiających szacowanie kapitału intelektualnego (tabela 10).

2.6. Sposoby pomiaru kapitału intelektualnego

Główną przyczyną dostrzeżenia aktywów niematerialnych oraz rozpoczęcia prac nad ich badaniem było pojawienie się różnicy między rynkową wartością firmy (najczęściej obliczaną na podstawie wartości akcji notowanych na giełdzie) a wartością księgową netto jej aktywów. Ta zwiększająca się różnica z biegiem czasu uznana została za zagrożenie dla konserwatywnej w swoich założeniach rachunkowości i wartości jej systemu informacji. Współczesne standardy rachunkowości są coraz częściej krytykowane za ich nieadekwatność do współczesnych realiów. Tzw. ogólnie przyjęte standardy rachunkowości GAPP nie spełniają podstawowej zasady rachunkowości, tzn. „dostarczenia wartościowych informacji potrzebnych do podejmowania decyzji inwestycyjnych, kredytowych itp.”. W 1978 r. średnia wartość księgowa 3500 spółek amerykańskich wynosiła 95% wartości rynkowej. Dwie dekady później skurczyła się do 28%. Inwestorzy po prostu cenili inne wartości niż księgowi.

Z badań nad wartością spółek notowanych na giełdzie w Sztokholmie w latach 1986-1996 wynika, że największa różnica pomiędzy wartością księgową a wartością rynkową występuje w spółkach opartych na wiedzy. Co więcej, o ile różnica między wartością księgową a rynkową pozostawała w ciągu ostatnich lat niezmienną w spółkach opartych na kapitale bilansowym (materialnym i finansowym), o tyle w spółkach działających w oparciu o kapitał intelektualny rosła⁸⁷. Oznacza to, że kapitał wiedzy reprezentuje dla inwestorów znacznie większą wartość niż kiedyś. Inwestowanie w portfel akcji spółek, które polegają w większym stopniu na kapitale intelektualnym, jest zyskowniejsze niż inwestowanie w spółki działające w oparciu o aktywa materialne.

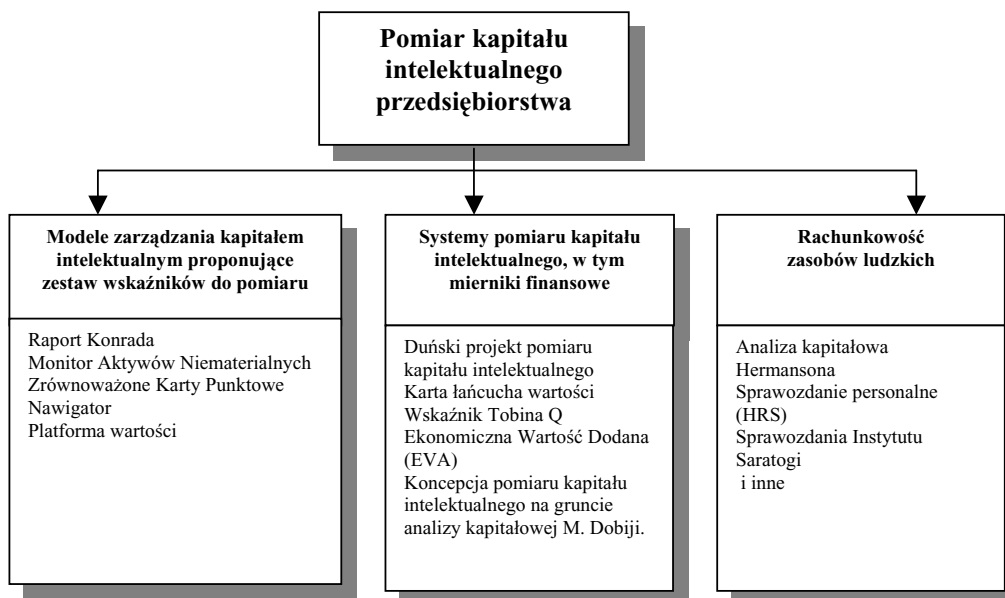
Wycena kapitału intelektualnego nie jest prosta. W literaturze przedmiotu szeroko opisywane są modele proponujące zestaw wskaźników pomiaru kapitału intelektualnego (rysunek 5).

Proces zarządzania kapitałem intelektualnym obejmuje również pomiar jego składników. Modele zarządzania kapitałem intelektualnym proponują zestaw wskaźników do pomiaru aktywów niematerialnych, i to zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym. Nie ma obecnie żadnego obowiązującego standardu dotyczącego pomiaru kapitału intelektualnego. Kapitał intelektualny jest z natury trudny do zmierzenia: dotyczy przede wszystkim jakości aktywów, mniej ich ilości, a jego pomiar powinien koncentrować się na badaniu przyszłości przedsiębiorstwa. Takie podejście znacznie utrudnia porównania międzybranżowe i tworzenie standardów, a ich brak bywa także powodem swego rodzaju nadużyć: wiele projektów zarządzania informacją z pobudek marketingowych nazywanych jest projektami zarządzania niematerialnymi aktywami firmy.

Pomiar jest najtrudniejszą częścią całego złożonego procesu zarządzania kapitałem intelektualnym. Zważywszy na fakt specyfiki mierzenia aktywów niematerialnych próba jednoznacznej, precyzyjnej oceny ich zaangażowania, stopnia wykorzystania wydaje się niemożliwa, stąd może bardziej prawdopodobne będzie ich szacowanie.

⁸⁷Fruin W.M., *Knowledge works: managing in intellectual capital at Toshiba*, Oxford University Press, New York 1997, s. 127.

Rysunek 5. Możliwości pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Dlaczego pomiar kapitału intelektualnego jest trudny? Przyczyn takiego stanu można wymieniać wiele. A oto kilka z nich:

- stosowane do dziś systemy rachunkowości powstawały w czasach, gdy podstawowym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstw był kapitał materialny-rzeczowy i finansowy (zysk generowany był głównie przez kapitał materialny, a rzeczywistą przewagę konkurencyjną osiągały przedsiębiorstwa, które miały łatwy dostęp do środków finansowych i urzędzeń);
- w tradycyjnej rachunkowości aktywa niematerialne mogą być kapitalizowane tylko wtedy, gdy możliwe jest określenie ich wartości rynkowej, a składniki wartości niematerialnych należy ująć w sprawozdaniu wtedy i tylko wtedy, gdy: jest prawdopodobne, że jednostka gospodarcza osiągnie przyszłe korzyści ekonomiczne, które można przyporządkować danemu składnikowi aktywów oraz można wiarygodnie ustalić koszt (cenę nabycia lub koszt wytworzenia) danego składnika aktywów;
- brak jednolitego systemu pomiaru kapitału intelektualnego, uwzględniającego wielowymiarowość kategorii oraz zależności między poszczególnymi komponentami kapitału intelektualnego;
- większość wartości opisujących kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie ma zdecydowanie charakter jakościowy;
- przy powszechnym nacisku kładzionym na wiedzę i aktywa niematerialne konwencjonalne systemy księgowo nie sprawdzają się, przyjmując zbyt krótki okres perspektywy w odniesieniu do zarządzania aktywami niematerialnymi;
- menedżerowie w procesie zarządzania przedsiębiorstwem skupiają się przeważnie tylko na tym co wymierne, tzn. na kosztach i działaniach;
- współczesne metody rachunkowości nie oferują niezbędnych instrumentów pomiaru kapitału intelektualnego, stąd potrzeba samodzielnego poszukiwania sposobów, by potwierdzić istotny wkład tej kategorii w wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo;
- wydatki poniesione na aktywa niematerialne są traktowane jako koszt, a nie jako inwestycja w aktywa (w przeciwieństwie do wydatków na zasoby materialne, które są kapitalizowane i amortyzowane);

- firmy odczuwające tzw. presję finansową zwykle inwestują w kapitał rzeczowy kosztem kapitału intelektualnego, nawet jeśli ten ostatni jest w stanie wygenerować większą wartość (inwestycje w aktywa rzeczowe amortyzują się w dłuższym okresie, a więc zyski w tym czasie maleją stopniowo, natomiast inwestycje, np. w pracowników amortyzują się w całości w ciągu roku, dlatego często w roku bieżącym odnotowuje się spadek zysków; stąd dla menedżerów, których wynagrodzenia uzależnione są od zysku firmy, wybór inwestycyjny jest oczywisty)⁸⁸;
- dla pełnego obrazu pomiaru kapitału intelektualnego istnieje potrzeba jednoczesnego uchwycenia wszystkich jego wymiarów; kapitał ludzki praktycznie staje się bezużyteczny, o ile nie jest wsparty kapitałem strukturalnym itd.

Oprócz zestawu wskaźników zawartych w głównych modelach zarządzania kapitałem intelektualnym funkcjonują systemy pomiaru kapitału intelektualnego (w tym mierniki finansowe) oraz rachunkowość zasobów ludzkich, proponujące również pokazy zbiór wskaźników. Wybrane sposoby pomiaru zaprezentowano poniżej.

Duński projekt pomiaru kapitału intelektualnego

Duński świat gospodarczy zainteresowany możliwością implementacji koncepcji kapitału intelektualnego zaczął prowadzić pionierskie prace nad opracowaniem uniwersalnego modelu. Wiele skandynawskich firm wraz z Duńskim Ministerstwem Handlu i Przemysłu oraz Duńską Agencją Handlu i Przemysłu zainicjowało projekt, którego celem było opracowanie wskazówek związanych z poprawną diagnozą kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach. Przedstawiono propozycję umiędzynarodowienia wszelkich standardów związanych z opisem wiedzy i kapitału intelektualnego, definiowaniem tych pojęć oraz koncepcji kapitału intelektualnego i modelu jego oceny (bazowano na raporcie opracowanym przez zaangażowane w badania firmy). Dla pełniejszego obrazu pomiaru kapitału intelektualnego zaproponowano zestaw wskaźników uwzględniających cztery komponenty kapitału intelektualnego w aspekcie trzech wymiarów (tabela 11).

Według autorów projektu kapitał intelektualny powinien być oceniany przez pryzmat czterech kryteriów: (1) zasoby ludzkie, (2) klienci, (3) technologia, (4) procesy biznesowe.

Tabela 11. Duńska propozycja zestawu wskaźników do pomiaru kapitału intelektualnego

Kierunek	Stan teraźniejszy Informacje statystyczne	Podjęte działania Wewnętrzne kluczowe wskaźniki	Przewidywane rezultaty Wskaźniki sukcesu
1	2	3	4
Zasoby ludzkie	<p>Wielkość i struktura zatrudnienia</p> <ul style="list-style-type: none"> • struktura wieku • poziom wykształcenia • koszty szkoleń 	<p>Wpływ zarządzania zasobami ludzkimi</p> <ul style="list-style-type: none"> • procent pracowników z planem rozwoju zawodowego • liczba dni szkoleniowych na jednego pracownika • koszty szkoleń na jednego pracownika 	<p>Dochody z zarządzania zasobami ludzkimi</p> <ul style="list-style-type: none"> • satysfakcja pracowników • wartość dodana na jednego pracownika

⁸⁸ Brak przejrzystości kosztów pracy może być istotną barierą pomiaru kapitału ludzkiego, a zwłaszcza kosztów podnoszenia kwalifikacji. Gdy stałe podnoszenie kwalifikacji staje się rutyną, koszty pracy mogą rosnąć ponad zwykle koszty związane z płacami (narzuty na ubezpieczenia zdrowotne i emerytalne) i zawierają także bezpośrednie koszty szkoleń (opłaty i materiały szkoleniowe) oraz pośrednie koszty szkoleń (wartość produkcji niewykonanej w związku z nieobecnością pracownika). Definicja i pomiar tych towarzyszących kosztów oraz zakres (w jakim są raportowane) w celach statystycznych lub podatkowych są bardzo zróżnicowane. Trudność pomiaru zdolności produkcyjnych, wiedzy i kwalifikacji, zdobywanych poprzez szkolenie i doświadczenie w pracy jest kolejną przeszkodą. Można przypisać wartość ekonomiczną kwalifikacjom, trudniej jest kapitalizować koszty szkoleń oraz strumienia korzyści płynących ze zwiększonych kwalifikacji pracowników, by móc je ujawniać w bilansach.

Klienci	Wielkość i struktura bazy klientów	Wpływ zarządzania związkami z klientami	Dochody z zarządzania związkami z klientami
	<ul style="list-style-type: none"> rozkład obrotu na rynku i w produktach koszty marketingowe 	<ul style="list-style-type: none"> liczba klientów na jednego pracownika koszty marketingowe jako procent dochodów ze sprzedaży koszty administracyjne jako procent dochodów ze sprzedaży 	<ul style="list-style-type: none"> satysfakcja klientów procent dochodów ze sprzedaży powtarzających się zamówień procent długoterminowo współpracujących klientów
Technologia	Opis zdolności IT	Wpływ infrastruktury IT	Dochody z zastosowania IT
	<ul style="list-style-type: none"> wydatki IT liczba wewnętrznych i zewnętrznych użytkowników 	<ul style="list-style-type: none"> liczba PC na jednego pracownika wydatki IT na jednego pracownika 	<ul style="list-style-type: none"> umiejętności IT
Procesy biznesowe	Opis inwestycji w procesy	Efektywność procesów	Dochody z zarządzania procesami
	<ul style="list-style-type: none"> koszty na jeden proces dystrybucja zasobów ludzkich w procesach inwestycje w B+R i infrastrukturę 	<ul style="list-style-type: none"> czas osiągnięcia przewagi czas cyklu opracowywania produktu czas wprowadzenia na rynek nowego produktu lub usługi 	<ul style="list-style-type: none"> wskaźnik błędów jakość reputacja firmy

Źródło: Mikula B. (i in.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 64–65.

Pomiar w ramach kryteriów powinien odbywać się za pomocą trzech rodzajów wskaźników:

- (1) informacji statystycznych, mierzących stan teraźniejszy i odzwierciedlający wyrywkowo potencjał rozwojowy różnych rodzajów kapitału intelektualnego;
- (2) kluczowych wskaźników wewnętrznych, mierzących podjęte działania oraz pokazujących jak działa system zarządzania w zakresie tworzenia, gromadzenia i poszerzania zasobów kapitału intelektualnego;
- (3) indyktorów obrazujących rezultaty, informujących o tym jakie działania będą podjęte w przyszłości oraz pokazujących współpracę przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Karta łańcucha wartości Lev'a

Ciekawą propozycją wydaje się być karta łańcucha wartości B. Lev'a⁸⁹. Przez łańcuch wartości Lev rozumie fundamentalny proces innowacji – ważny dla przetrwania i osiągnięcia sukcesu przez firmę. Proces ten zaczyna się w momencie odkrycia nowych produktów (usług, procesów), następnie przechodzi przez etap prac nad rozwojem tych odkryć oraz ustaleniem czy produkt będzie możliwy do wyprodukowania z punktu widzenia technologii, aby ostatecznie zakończyć się na komercjalizacji nowego produktu. Proponowany system informacyjny ma za zadanie dostarczanie informacji zarówno dla decydentów wewnętrznych, jak i interesariuszy zewnętrznych. Dla zapewnienia maksymalnej użyteczności, informacje powinny spełniać trzy kryteria⁹⁰:

- wskaźniki powinny być przedstawione w skali przedziałowej (autor nie wyklucza również informacji jakościowych, które przedstawiane mogą być w formie załączników);
- informacje w karcie powinny być zestandaryzowane;
- informacje powinny być empirycznie powiązane z wartością firmy.

⁸⁹ Profesor Stern School of Business w Nowym Jorku, konsultant dla firm i inwestorów.

⁹⁰ Romanowska M. (red.), *Teoria i praktyka zarządzania strategicznego. Pomiar zasobów przedsiębiorstwa (materiały do dyskusji)*, Katedra Zarządzania w Gospodarce, SGH, Warszawa 2003.

Spełnienie trzech kryteriów zapewnia pełniejsze poinformowanie użytkowników, ułatwia porównanie informacji, zapewniając większą ich wiarygodność.

Dziewięć szczegółowych okien łańcuch wartości (rysunek 6) reprezentuje szeroko rozumiane ekonomiczne sektory i technologie. Celem karty jest dostarczenie szczegółowych danych, które dotyczą ważnych elementów informacji o przyszłej wartości firmy. Specyficzne firmy są reprezentowane przez poszczególne subelementy. Na przykład okno z nr 4 nie będzie odgrywało roli w firmach, które nie wykorzystują patentów, a informacje w oknie 6 i 7 nie będą wykorzystywane przez przedsiębiorstwa niewykorzystujące technologii internetowej. Łańcuch wartości rozpoczyna się od pomysłu na nowy produkt, usługę, proces. Pomysły mogą powstawać w wyniku prac badawczo-rozwojowych. Mogą też wynikać ze wspólnych dyskusji pracowników, pracy zespołowej itd. Szczęólnego znaczenia nabierają tu systemy intranetowe, te związane z pracami badawczo-rozwojowymi. Wiedza i idee mogą być również pozyskane z zewnątrz, mogą być zawarte w nabytych aktywach. Dla wielu przedsiębiorstw wartość zakupów technologicznych równa się lub nawet przekracza uzyskane wartości w wyniku wewnętrznych badań i wdrożeń. Firmy uzyskują wiedzę z zewnątrz poprzez uczenie się polegające na imitacji nowych produktów wdrażanych przez inne firmy (*R & D spillovers*). Trzecim głównym źródłem nowych idei są aktywne i formalne związki z innymi jednostkami (*networking*). Alianse dotyczące badań i wdrożeń, *joint ventures*, integracja dostawców i odbiorców dostarczają również wartościowych informacji dotyczących nowych produktów. Opisane powyżej trzy źródła informacji i idei składają się na etap odkryć w łańcuchu wartości. Etap ten wymaga właściwych alokacji zasobów, znajduje się w nim najwięcej elementów wartości intelektualnych. Kolejnym etapem są prace wdrożeniowe, czyli uzyskanie technologicznych możliwości do produkcji dóbr, usług, tworzenia procesów. Etap ten przekształca pomysły w produkty. Namacalnym efektem przekształcenia idei w realny produkt może być patent, znak firmowy, marka itp.⁹¹.

Rysunek 6. Karta łańcucha wartości Lev'a

Odkrywanie i uczenie się	Wdrożenia	Komercjalizacja
1. Prace wewnętrzne: – badania i wdrożenia, – kształcenie pracowników, – kapitał organizacyjny, procesy	1. Własność intelektualna: – patenty, znaki handlowe, – prawa autorskie, – licencje, – zakodowana wiedza, – instrukcje	1. Konsumenci: – alianse marketingowe, – marki, – wartość klientów, – sprzedaż przez internet
2. Nabyte umiejętności: – zakupy technologii, – wykorzystanie, przenikanie R & D, – wydatki kapitałowe	2. Możliwości technologiczne: – wstępne badania, pozwolenia na produkcję, – testy, próby pilotażowe, – prototypy	2. Wyniki: – przychody, zyski i udział w rynku – przychody z tytułu innowacji, – opłaty za patenty i <i>know-how</i> , – zyski z wiedzy i aktywa wiedzy
3. Networking: – alianse i wspólne przedsięwzięcia w zakresie badań i wdrożeń, – integracja dostawców i klientów, – społeczności praktyczne	3. Internet: – moc łączy, – zakupy online, – główne alianse internetowe	3. Perspektywy wzrostu: – daty wprowadzenia produktu, – spodziewane osiągnięcia i oszczędności, – planowane inicjatywy, – spodziewany próg rentowności

Źródło: Romanowska M. (red.), *Teoria i praktyka zarządzania strategicznego. Pomiar zasobów przedsiębiorstwa (materiały do dyskusji)*, Katedra Zarządzania w Gospodarce, SGH, Warszawa 2003.

⁹¹ W branży farmaceutycznej czy spożywczej sygnałem takim mogą być testy lub certyfikaty dopuszczające dany produkt do wytwarzania; w przypadku oprogramowania jest to test beta.

Etap ten wymaga odpowiednich kwalifikacji pracowników i kadry kierowniczej oraz motywujących praktyk dotyczących wysokości ich wynagrodzenia. W coraz większym stopniu technologie informatyczne: internetowe, intranetowe dostarczają ilości miar, określających technologicznych moce przedsiębiorstwa (np. liczba odwiedzających stronę internetową jest wskaźnikiem możliwości dokonywania operacji online). Ostatni etap to komercjalizacja, określająca sukces w realizacji procesu innowacyjnego. Pomysły przekształcone w produkty przynoszą również wymierną wartość w formie wpływów pieniężnych. Firma tworzy wartość, gdy przychody ze sprzedaży nowych produktów przekraczają koszty ich wytworzenia. Najważniejszym elementem tego etapu są klienci; wskaźnikami sukcesu: wartość marki, możliwość uzyskania zysku z wdrożenia innowacyjnego produktu. Innym wskaźnikiem sukcesu i zwiększenia wartości firmy są: alianse strategiczne (np. gdy mniejsze firmy same nie mogą sfinansować kosztownej reklamy), powtarzający się i usatysfakcjonowani klienci. Wśród wskaźników wykonania najważniejszym jest udział w rynku, przychody, zyski. Oprócz wskaźników finansowych bada się niefinansowe wskaźniki wykonania, takie jak: udział innowacji w ogólnych przychodach, wpływy z tytułu udostępnienia licencji i patentów itp. Ostatni element komercjalizacji to wskaźniki dotyczące możliwości wzrostu. Beruch Lev uważa, że wycena wartości wiedzy nie ma sensu, ponieważ większość aktywów intelektualnych powstaje i pozostaje wewnątrz firmy, i nigdy nie jest obiektem transakcji rynkowych. Codzienne zmiany wartości spółek na giełdzie mogą wywołać błędne wrażenie, że kapitał intelektualny zmienia się z dnia na dzień⁹².

Mierniki finansowe w pomiarze kapitału intelektualnego

Wielu ekonomistów badało związek pomiędzy wielkością inwestycji a zmianami cen akcji na rynkach finansowych. Ceny akcji na giełdzie rosną, kiedy firma ma dobre perspektywy inwestowania w zyskowe przedsięwzięcia, na których to uzyskuje się dodatnia wielkość NPV⁹³. Ta właśnie zależność stała się przesłanką dla zaproponowania wskaźników finansowych do pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Te dwa podstawowe mierniki to: wskaźnik Tobina Q i Ekonomiczna Wartość Dodana.

Wskaźnik Tobina Q

J. Tobin (laureat nagrody Nobla) zaproponował wskaźnik, który pomaga interpretować decyzje inwestycyjne. Jest on znany jako Q Tobina:

$$Q = \frac{\text{wartość rynkowa kapitału zainwestowanego w przedsiębiorstwie}}{\text{koszt zastąpienia aktywów}}$$

gdzie: koszt zastąpienia określa się jako kwoty gotówki lub ekwiwalentów gotówki, które należałoby zapłacić, aby nabyć obecnie te same aktywa lub im równoważne.

⁹² Beruch Lev proponuje spojrzeć na wartość wiedzy w firmie od końca, tzn. od zysku. Zarówno aktywa bilansowe, jak i aktywa związane z wiedzą mają swój udział w wytwarzaniu zysku w firmie. Ale jaki? Załóżmy, że firma osiągnęła 1 mln zł zysku. Jeżeli ma ona aktywa finansowe o wartości 5 mln zł, a rentowność tych aktywów po opodatkowaniu wynosi 6%, to przychody z tytułu posiadania takich aktywów wynoszą 300 tys. zł. Jeżeli firma ma także majątek trwały o wartości 5 mln zł, a jego rentowność wynosi analogicznie 10%, to przychody wyniosą 500 tys. zł. Nadal pozostaje do wyjaśnienia 200 tys. zł, które stanowią część zysku, lecz nie pochodzą od kapitału bilansowego. Beruch Lev nazywa je przychodami z kapitału wiedzy (KCE). Wartość kapitału wiedzy jest następnie obliczana poprzez podzielenie przychodu przez oczekiwaną stopę zwrotu z aktywów wiedzy. Stopa ta jest trudna do oszacowania. Zdaniem Leva wynosi 10,5% – tyle, ile średnia stopa zysku z najbardziej intensywnie wykorzystujących wiedzę branż: biotechnologii i produkcji oprogramowania. W przypadku naszej przykładowej spółki wygenerowanie 200 tys. zł zysku będzie wymagało ok. 4,2 mld zł kapitału niematerialnego. Wartość 10,5% może się wydawać wyszana z palca, ale Lev postanowił zweryfikować empirycznie swoje tezy. Zbadano, które spośród trzech wartości: *cash flow*, tradycyjne przychody, KCE (kapitał wiedzy) jest najbardziej skorelowany z zyskiem na akcję. Okazało się, że wartości współczynnika korelacji wyniosły odpowiednio 0,11, 0,29 i najwięcej – 0,53 dla kapitału wiedzy.

⁹³ Oblicza wartość bieżącą netto inwestycji w oparciu o okresowe przepływy środków pieniężnych przy określonej stopie dyskontowej i serii przyszłych płatności i wpływów.

W liczniku figuruje wartość rynkowa kapitału zainwestowanego w firmę, w mianowniku natomiast ujmujemy koszt zastąpienia aktywów firmy.

Decyzje o inwestycji powinny zależeć od tego, czy Q jest większe czy mniejsze od jednego:

- Jeżeli $Q > 1$ to rynek wycenia kapitał zainwestowany w firmę wyżej niż jego koszt zastąpienia. W tym przypadku dodatkowe inwestycje mogą zwiększyć wartość rynkową firmy.
- Jeżeli $Q < 1$ to inwestowanie nie zapewnia osiągnięcia rynkowej stopy zwrotu.

Zgodnie z ogólną zasadą kapitał powinien się pomnażać, osiągając odpowiednie tempo. Pomnażanie w zbyt wolnym tempie oceniane jest przez rynek negatywnie. Wtedy wartość aktywów, w których ulokowano kapitał, spada poniżej wartości określonej kosztem nabycia, a tym bardziej zastąpienia. Wskaźnik Tobina może zatem służyć do oceny wykonania, jak i podjęcia decyzji o zakupie akcji (firmy, które mają niskie Q są postrzegane jako interesujące z punktu widzenia przejścia).

Jak wobec tego można wykorzystać ten wskaźnik do oceny kapitału intelektualnego? Wskaźnik uwzględnia w liczniku skapitalizowaną wartość przyszłych wpływów netto. Przy założeniu efektywności rynku można oczekiwać, że wskaźnik Q jest miarą udziału kapitału intelektualnego w wartości rynkowej przedsiębiorstwa:

- $Q > 1$ oznacza świadome wykorzystywanie kapitału intelektualnego,
- $Q < 1$ oznacza luki w efektywnym wykorzystaniu aktywów niematerialnych.

Relacje między wartością rynkową firmy (mierzoną za pomocą wskaźnika Tobina Q) a kapitałem intelektualnym są przedmiotem badań oraz wielu opracowań naukowych. Ekonomisci, tacy jak: Griliches, Hirshley, Cockburn, Hall, Mishra, Lindenberg, Ross, Lang, Schulz, Lustgarten itd. podjęli próbę zbadania relacji pomiędzy wskaźnikiem Q a inwestycjami w badania i rozwój. Przedmiotem badań były również relacje pomiędzy Q a rozmiarem firmy, stopniem dywersyfikacji oraz barierami zmiany specjalizacji firmy, jej struktury rynkowej. Wszyscy potwierdzili silną korelację pomiędzy wskaźnikiem Q a nakładami na prace badawczo-rozwojowe oraz pozostałymi obserwowanymi zjawiskami, co potwierdza zasadność wykorzystania miary Tobina Q do oceny wartości kapitału intelektualnego.

Ekonomiczna wartość dodana (EVA)

Ekonomiczna wartość dodana (*Economic Value Added*) jest miernikiem opracowanym i opatentowanym przez firmę konsultingową Stern Steward & Company. Ekonomiczna wielkość dodana w szerszym ujęciu jest koncepcją, zakładającą zarządzanie przedsiębiorstwem w celu kreowania wartości oraz wypracowania systemów wynagradzania kierownictwa. Jest podstawą dla zrozumiałego modelu zarządzania z silnym zaakcentowaniem obszaru finansowego. Pokazuje, ile przyrosła (skapitalizowała się) wartość nakładów zainwestowanych w przeszłości. W ramach systemu rozpatrywane są dwie wielkości:

- EVA, czyli jaka wartość w ostatnim roku rachunkowym powstała w rezultacie działalności operacyjnej;
- MVA, czyli o ile rynek wycenia wyżej firmę w stosunku do historycznego kosztu jej aktywów netto.

W tym miejscu należy zauważyć, iż w rachunkowości zarządczej do zarządzania samodzielnymi wydziałami od dawna stosuje się kategorię zysku rezydualnego, bardzo zbliżonego do kategorii EVA. Miernik ten uznano za optymalny w stosunku do mierników ilorazowych ROA i ROE.

$$\text{wartość rynkowa} = \text{kapitał początkowy} + \text{wartość terażniejsza przyszłych EVA}$$

Ekonomiczną wartość dodaną oblicza się w następujący sposób:

	Sprzedaż netto
-	Koszty operacyjne (niekoniecznie zgodne z zasadą współmierności)
=	Zysk operacyjny przed opodatkowaniem i odsetkami (EBIT)
-	Podatek od zysku
=	Zysk operacyjny netto po opodatkowaniu (NOPAT)
-	Kapitał zainwestowany (normatywny koszt kapitału)
=	Ekonomiczna wartość dodana (EVA)

Przyszłe EVA pochodzą z kontynuacji osiągniętych wcześniej wyników lub ze zwiększenia EVA. Gdy dodamy do zainwestowanego kapitału zdyskontowane wartości przyszłych EVA, to otrzymamy bieżącą wartość operacyjną firmy. Ten miernik określa wartość rynkową firmy przy założeniu, że rynki kapitałowe oczekują w przyszłości identycznej EVA, co osiągnięta w ostatnim okresie.

$$\text{wartość operacyjna} = \text{kapitał zainwestowany} + \text{PV EVA}$$

Przykładowo firma osiągnęła na początku roku wartość rynkową 500 mln zł. Jej ekonomiczna wartość dodana w poprzednim okresie stanowi kwotę 20 mln zł, kapitał zainwestowany w firmie na początku okresu określa kwota 140 mln zł, a koszt kapitału szacuje się na 10%.

Wartość operacyjna na początek wynosi 340 mln zł (140 mln + 20 mln mln/0,1), bowiem skapitalizowana wartość bieżącego EVA = 20 mln/0,1. Stąd wniosek, że wartość przyszłego wzrostu wynosi 160 mln (500 mln – 340 mln), co oznacza, że rynek spodziewa się znacznego zwiększenia EVA w kolejnych okresach i udziela firmie „kredytu zaufania”.

Owy „kredyt zaufania” obliczony w powyższym przykładzie wskazuje na możliwości powiązania miernika EVA z kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa. Kapitał ten postrzegany jest w tym przypadku przez pryzmat zarządzających i jakości zarządzania. Koncepcja wartości dodanej spotyka się także z krytyką (zwłaszcza w Europie), ze względu na fakt ignorowania innych agentów, takich jak: pracownicy, klienci, dostawcy, a koncentruje się na akcjonariuszach. Jednak krytyka ta nie jest całkowicie uzasadniona, bowiem firmy osiągające wysokie wartości akcji znane są też z wysokiej jakości dostarczanych produktów, umiejętności przyciągania, rozwijania i utrzymywania utalentowanych pracowników oraz troski o środowisko i społeczność lokalną. Stąd wniosek, że firma przynosi wartość akcjonariuszom wtedy, gdy zwiększa wartość innych agentów. Firmy odznaczające się wysokimi wskaźnikami wykonania mają także wysokie wskaźniki niefinansowe dotyczące kapitału intelektualnego. Zatem spojrzenie na firmę z perspektywy dodanej i wartości akcji obejmuje także sprawy sprzedaży, wzrostu udziału w rynku, satysfakcji klientów, jakości produktów, relacji z klientami, produktywności pracowników, podatków, odsetek płat długów pożyczkodawcom, reputacji na rynkach finansowych oraz zwrotu na kapitale zainwestowanym. EVA uwzględnia zatem także wzrost na aktywach intelektualnych firmy.

Koncepcja pomiaru kapitału intelektualnego na gruncie analizy kapitałowej M. Dobija

Propozycja metody pomiaru kapitału intelektualnego inspirowana potrzebą tworzenia systematycznej informacji sprawozdawczej powstała na gruncie analizy kapitałowej⁹⁴. M. Dobija argumentuje jej stworzenie systematycznie zwiększającą się liczbą firm, w których aktywa rzeczowe odgrywają minimalną rolę. Stąd nie mogą być istotnym punktem odniesienia. Zadaje przy tym pytanie: czy w firmie audytorskiej czy konsultingowej mogą pełnić znaczącą rolę⁹⁵? Podstawowym założeniem metody jest potrzeba uwzględnienia wynagrodzeń przy pomiarze kapitału intelektualnego. Należy uwzględnić relację (W/H), między wynagrodzeniami a wartością kapitału ludzkiego, dla której istnieje wartość progowa. Ogólny wskaźnik pozwalający na mierzenie kapitału intelektualnego firmy jako całości stanowi relację między wartością dodaną a kapitałem ludzkim i rzeczowym działającym w jednostce.

$$ROAH = \frac{Z + T + M + O + W}{A + H}$$

ROAH – stopa zwrotu na aktywach rzeczowych i ludzkich

Z – zysk netto

W – koszty pracy

T – podatki

A – wartość aktywów firmy

M – amortyzacja

H – kapitał ludzki osób w niej zatrudnionych

O – odsetki

⁹⁴ Dobija M., *Aria na strumie C*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, „Master of Business Administration” 1999, nr 1.

⁹⁵ Dobija M., *How to Place Human Resources into the Balance Sheet*, „Journal of HRCA”, 1998, Vol. (1), p. 87.

Jeśli rzeczywista wielkość wskaźnika $ROAH_a$ przekracza wielkość graniczną, to oznacza, że wśród aktywów firmy (w mianowniku wskaźnika) znajduje się jedna nieujawniona wielkość, którą nazwiemy kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa. Ujawnienie tej wielkości sprowadzi rozmiar wskaźnika do wartości granicznej, która koncentruje się wokół premii za ryzyko r_p . Można zatem napisać równanie:

$$ROAH_a = \frac{Z + T + M + O + W}{A + H + I} = r_p$$

gdzie: I – kapitał organizacji

Na tej podstawie można obliczyć wielkość kapitału intelektualnego I. Oznaczając licznik przez L mamy $A + H + I = \frac{L}{r_p}$. Oprócz tego mamy zależność $A + H = \frac{L}{ROAH_a}$, czyli zatem:

$$I = \frac{L}{r_p} - (A + H) = (A + H) \cdot \left[\frac{ROAH_a}{r_p} - 1 \right]$$

Wielkość I będzie dodatnia jeśli osiągnięta stopa zwrotu przekroczy premię na ryzyko r , która kształtuje się na poziomie 8%. Będzie natomiast wielkością ujemną, jeśli firma nie osiągnie granicznej wielkości wartości dodanej, czyli 8% w stosunku do sumy aktywów którymi dysponuje. Możliwe jest zatem, że w danym roku firma zmniejszy wartość kapitału intelektualnego, co będzie skutkowało niższą wartością aktywów niż wartość księgową. Jest to zgodne z obserwacją, że dopiero tempo pomnażania kapitału równe 8% zapewnia utrzymanie zgodności rynkowej wartości aktywów z wartością księgową, zaś nie osiąganie granicznego tempa pomnażania kapitału, obniży wartość rynkową aktywów poniżej wartości księgowej. Jeszcze inaczej patrząc: przy $ROAH_a \geq r_p$ można powiedzieć, że firma obroniła się przed ryzykiem nieodłącznym prowadzonej działalności. Istnieją zatem nadzwyczajne sprawności zarządzających i zatrudnionych.

Rachunkowość zasobów ludzkich może być pomocna w budowaniu systemu pomiaru kapitału intelektualnego. Wprawdzie większość standardów „miękkiej” rachunkowości jest w fazie tworzenia i początków empirycznej weryfikacji (wyjątkiem jest np. sprawozdanie personalne firmy Telia oraz francuski bilans społeczny przedsiębiorstwa⁹⁶), to jednak dorobek w tym zakresie, zwłaszcza w propozycjach wskaźników pomiaru wartości zasobów ludzkich (sprawozdanie Instytutu Saratogi obejmujące finansowe wskaźniki kapitału ludzkiego⁹⁷) jest już dobrą podstawą dla próby wyceny kapitału intelektualnego firmy.

Koncepcja rachunkowości zasobów ludzkich wywodzi się z ogólnej teorii wartości w ekonomii. Zasobom ludzkim można przypisać wartość, ponieważ mają one zdolność generowania przyszłych korzyści dla firmy. Korzyści te obliczane są jako różnice między wartością wpływów a kosztami inwestycji w zasoby ludzkie. Metody te mogą być zastosowane do obliczenia zarówno wartości dla grupy, jak i pojedynczego zatrudnionego. W firmie te różnice obliczane mogą być na podstawie wkładu wniesionego do przedsiębiorstwa przez jednostkę ludzką, przy uwzględnieniu szeregu czynników (m.in.: spodziewanego rodzaju i czasu świadczonych przez nią usług). W tym miejscu pojawia się jednak problem: czy można przypisać pracownikowi lub grupie pracowników strumień przyszłych wpływów, skoro kształtują się one w rezultacie kompozycji pracy z aktywami rzeczowymi i nierzeczowymi (np. funkcja produkcji). Zakładając zgodność płacy z wartością pracy zatrudnionego, jedynym jasno zdefiniowanym strumieniem związanym z pracą zatrudnionego jest strumień kosztów pracy. Próba ujmowania innych aspektów ludzkich aktywów w wartościujące miary daje zestaw wskaźników oraz metody proponujące strukturę informacji zbliżoną do układu dokumentów, jakimi posługuje się tradycyjna rachunkowość (bilans, rachunek zysków i strat, raport).

⁹⁶ Strużyna J., *W kierunku rachunkowości zasobów ludzkich*, „Przegląd organizacji” 2000, nr 6, s. 7.

⁹⁷ Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 175.

R. Hermanson zaproponował metodę określenia wartości, jaką pracownicy przedstawiają dla firm, w których pracują⁹⁸. W swoich badaniach zajął się problemem wartościowania aktywów ludzkich jako elementu *goodwillu* (kiedy nie został nabyty, lecz wytworzony w firmie). W swojej metodzie zaproponował analizę kapitałową. Wartość zasobów ludzkich według Hermansona stanowi skapitalizowaną kwotę nadwyżki zysku ponad wartość graniczną stopy zwrotu. W metodzie pojawia się zagadnienie granicznej stopy zwrotu, które wymaga dodatkowego rozwiązania dla zoperacjonalizowania koncepcji. W późniejszych pracach Hermanson zaproponował system pomiaru aktywów ludzkich przy wykorzystaniu wartości teraźniejszej strumienia przyszłych wynagrodzeń pracowników skorygowanych o czynnik efektywności ich wykonania.

Kolejnym, ciekawym projektem dotyczącym rachunkowości zasobów ludzkich jest koncepcja sprawozdania personalnego (sprawozdania o zasobach ludzkich – *Human Resource Statement*). Owo sprawozdanie wywodzi się ze szwedzkiego modelu rachunkowości zasobów ludzkich spopularyzowanego przez Grojera i Johansona. Zakłada ono, że wprawdzie pracownicy stanowią aktywa przedsiębiorstwa, ale nie są jego własnością, stąd ich wartość nie może być ujęta w oficjalnym bilansie.

Założenia autorów koncepcji są następujące⁹⁹:

- Wydatki na pozyskiwanie i rozwój personelu są inwestycją;
- Klasyczny, oficjalny bilans nie powinien ujmować wartości tych inwestycji, gdyż pracownicy nie stanowią własności przedsiębiorstwa;
- Alternatywnym, właściwym miejscem do traktowania zasobów ludzkich jako aktywów jest specjalny bilans zasobów ludzkich, jednak nie tylko na nim koncentruje się sprawozdanie personalne;
- Należy gromadzić i analizować także inne informacje liczbowe (niefinansowe) odnośnie do zasobów ludzkich, co pozwoli na ciągły monitoring w zakresie struktury społeczno-demograficznej personelu (czy jest ona taka, jak się oczekuje), statystyk absencji (czy nie są one zbyt duże, a jeśli tak to jakie są tego przyczyny?), stanu zdrowia pracowników (czy jest on dobry i co robimy, aby go poprawić), ilości szkoleń (ile godzin szkoleń przypada na 1 pracownika, czy oferujemy wystarczającą ilość szkoleń), poziomu edukacji (jaka jest struktura wyedukowania naszego personelu, jaka jest średnia wykształcenia, jaka jest docelowa jej wielkość dla nas?) itp.

W skład sprawozdania personalnego wchodzi następujące elementy:

- **Bilans zasobów ludzkich** ujmujący wśród aktywów przedsiębiorstwa wartość inwestycji w aktywa ludzkie;
- **Rachunek zysków i strat zasobów ludzkich** przedstawiający w szczegółowy sposób koszty personalne nie będące inwestycjami;
- **Raport zasobów ludzkich** prezentujący dodatkowe informacje liczbowe dotyczące pracowników, lecz nie finansowe na ogół (wskaźniki struktury demograficzno-społecznej personelu, wskaźniki fluktuacji, absencje, gospodarowanie czasem itp.) oraz informacje opisowe (jakość atmosfery w pracy).

W klasycznym, finansowym rachunku zysków i strat koszty personalne stanowią jedną, co najwyżej dwie pozycje. W rachunku zysków i strat zasobów ludzkich sytuacja jest zupełnie inna: koszty personalne podzielone są dosyć szczegółowo na wiele grup i pozycji, natomiast wszystkie inne koszty przedsiębiorstwa ujęte są jedynie jedną liczbą w pozycji „koszty pozostałe” (tabela 12).

⁹⁸ Metoda ta oraz działania Instytutu Badań Społecznych Uniwersytetu Michigan stały się podstawą rachunkowości zasobów ludzkich. Pierwszą firmą notowaną na giełdzie, która podjęła próbę publikowania sprawozdań finansowych *pro forma* obejmujących aktywa ludzkie, była R.G. Barry Corporation, niewielkie przedsiębiorstwo produkcyjne z Columbus w stanie Ohio. Zob. Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 120.

⁹⁹ Zbiegień-Maciąg L., Lipowiecka A., *Monitorowanie aktywów niematerialnych, czyli rachunkowość zasobów ludzkich*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2, s. 27.

Tabela 12. Rachunek zysków i strat zasobów ludzkich przedsiębiorstwa Telia

w mln koron szwedzkich	rok 1995
Przychód	41 060
• Płace	8 695
• Odpisy amortyzacyjne inwestycji w nabór i szkolenie pracowników	581
• Koszty fluktuacji pracowników (bez kosztów naboru)	1 752
• Koszty związane z zachorowaniami pracowników	361
• Koszty socjalne	328
Razem koszty personalne	11 717
Inne koszty przedsiębiorstw	24 700
Zysk operacyjny	4 643
Zysk operacyjny/1 pracownika	141

Źródło: Zbiegień-Maciąg L., Lipowiecka A., *Monitorowanie aktywów niematerialnych, czyli rachunkowość zasobów ludzkich*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2, s. 27.

Pojawia się też pozycja „Odpisy amortyzacyjne inwestycji w nabór i szkolenie pracowników”, co sugeruje, iż wydatki na nabór szkolenia pracowników traktowane są jako inwestycja i są ujmowane w bilansie zasobów ludzkich, natomiast w rachunku zysków i strat zasobów ludzkich znajdziemy jedynie wartość odpisów amortyzacyjnych przypadających na dany okres rozrachunkowy. W rachunku zysków i strat zasobów ludzkich wprowadzono też pozycję „Koszty fluktuacji pracowników (bez kosztów naboru)”. Są to wydatki poniesione z tytułu rozwiązania umów o pracę. Wydatki na zatrudnianie nowych osób (rekrutacja, selekcja itd.), które stanowią przecież element kosztów fluktuacji pracowników, potraktowane jako inwestycja i znalazły miejsce w bilansie zasobów ludzkich (tabela 13)¹⁰⁰.

Tabela 13. Bilans zasobów ludzkich przedsiębiorstwa Telia

W mln koron szwedzkich	rok 1995
AKTYWA	58 693
• Majątek obrotowy	13 164
• Aktywa rekrutacyjne	666
• Aktywa edukacji i rozwoju	653
• Majątek trwały	4 210
PASYWA	58 693
• Kapitał obcy krótkoterminowy	16 079
• Kapitał obcy długoterminowy	20 113
• Rezerwy nieopodatkowane	13
• Kapitał zapasowy	17 403
• Kapitał rekrutacyjny	666
• Kapitał edukacji i rozwoju	653
• Zysk z okresu poprzedniego	3 766

Źródło: Zbiegień-Maciąg L., Lipowiecka A., *Monitorowanie aktywów niematerialnych, czyli rachunkowość zasobów ludzkich*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2, s. 28.

Jedno z pierwszych sprawozdań personalnych zostało zaprezentowane w 1995 roku przez szwedzkie przedsiębiorstwo telekomunikacyjne Telia. Mniej więcej w tym samym czasie zaczęto interesować się ideą sprawozdania personalnego w Finlandii. W latach 1994–95 przeprowadzono pilotażowy projekt wdrożenia takich systemów w ośmiu organizacjach publicznych i zakończył się on dużym powodzeniem. Początkowo systemy rachunkowości personalnej nie są emitowane na zewnątrz, jednak spodziewane jest rozpoczęcie takich praktyk w ciągu kilku najbliższych lat.

¹⁰⁰ Zbiegień-Maciąg L., Lipowiecka A., *Monitorowanie aktywów niematerialnych...*, s. 28.

Istotną zaletą sprawozdania personalnego jest przybliżenie przedsiębiorstwa do określenia jego rzeczywistej wartości, która ma przecież swoje źródło nie tylko w aktywach o charakterze materialnym i finansowym, ale i w aktywach ludzkich. Sprawozdanie finansowe grupuje w jednym dokumencie rozrzucone dotychczas informacje dotyczące personelu. Są to informacje obszerne i, co bardzo istotne, obiektywne, bo liczbowe. Istnienie sprawozdania personalnego może ułatwić przedsiębiorstwu kontrolę kosztów związanych z zasobami ludzkimi, gdyż prezentuje je szczegółowo na tle całości kosztów. Może też stanowić doskonałą bazę do kreowania planów strategicznych i operacyjnych, dotyczących szczególnie polityki personalnej. Ułatwia także zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa, zwłaszcza kapitałem ludzkim.

Wskaźniki są powszechnie stosowanymi i efektywnymi narzędziami pomiaru trendów i zjawisk. Stanowią podstawę dla tworzenia prognozy. Skonstruowanie takiego wskaźnika wymaga zazwyczaj gruntownej analizy, przemyślenia definicji, rozważenia różnych zmiennych i zachodzących między nimi relacji. Tworzenie zbioru wskaźników dla pomiaru zasobów ludzkich nie jest sprawą łatwą. Jedną z przeszkód przy opracowywaniu finansowego wskaźnika zasobów ludzkich jest brak ilościowych danych odnośnie długich okresów. Jednym z nielicznych źródeł dla budowy tego typu wskaźników są roczne dane od kilkunastu lat publikowane w sprawozdaniach Instytutu Saratogi. Są to informacje dotyczące aspektów zarządzania zasobami ludzkimi, charakteryzujące się rzetelnością, ustrukturalizowaniem i wielowymiarowością. W tabeli 14 zostało przedstawione sprawozdanie Instytutu Saratogi na temat finansowych wskaźników kapitału ludzkiego.

Tabela 14. Sprawozdanie Instytutu Saratogi nt. finansowych wskaźników kapitału ludzkiego

L.p.	Obszar	Wskaźnik	Formuła
1.	Efektywność organizacji	1. współczynnik przychodów 2. współczynnik kosztów 3. wartość dodana kapitału ludzkiego 4. rentowność inwestycji w kapitał ludzki	1. przychody/całkowita liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty 2. koszty operacyjne/całkowita liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty 3. przychody – [koszty operacyjne- (koszty wynagrodzeń)+koszty świadczeń)]/ całkowita liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty 4. przychody – [koszty operacyjne-(koszty wynagrodzeń + koszty świadczeń)]/ (koszty wynagrodzeń + koszty świadczeń)
2.	Struktura działu zasobów ludzkich	1. udział kosztów działu zasobów ludzkich w kosztach operacyjnych 2. współczynnik obciążenia działu zasobów ludzkich 3. współczynnik inwestycji w dziale zasobów ludzkich 4. stopa zwolnień w dziale zasobów ludzkich 5. struktura zatrudnienia w dziale zasobów ludzkich	1. koszty działu zasobów ludzkich/koszty operacyjne 2. całkowita liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty/ liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty w dziale zasobów ludzkich 3. koszty działu zasobów ludzkich/ całkowita liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty 4. liczba zwolnień w dziale zasobów ludzkich /liczba pracowników w dziale zasobów ludzkich 5. liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty w poszczególnych kategoriach pracowników działu zasobów ludzkich

3.	Wynagrodzenia	<ol style="list-style-type: none"> 1. wynagrodzenia w stosunku do przychodów 2. koszty wynagrodzeń i świadczeń w stosunku do przychodów 3. całkowite koszty pracownicze w stosunku do przychodów 4. udział wynagrodzeń w kosztach 5. udział wynagrodzeń i świadczeń w kosztach 6. udział całkowitych kosztów pracowniczych w kosztach 7. współczynnik wynagrodzeń 8. współczynnik wynagrodzeń menedżerów 9. udział wynagrodzeń menedżerów w kosztach wynagrodzeń 10. współczynnik wynagrodzeń członków kierownictwa 11. udział wynagrodzeń członków kierownictwa w kosztach wynagrodzeń 	<ol style="list-style-type: none"> 1. koszty wynagrodzeń/przychody 2. (koszty wynagrodzeń + koszty świadczeń)/przychody 3. (koszty wynagrodzeń + koszty świadczeń + inne koszty robocizny)/przychody 4. koszty wynagrodzeń/koszty operacyjne 5. (koszty wynagrodzeń + koszty świadczeń)/koszty operacyjne 6. (koszty wynagrodzeń + koszty świadczeń + inne koszty robocizny)/koszty operacyjne 7. koszty wynagrodzeń/liczba pracowników 8. koszty wynagrodzeń menedżerów/liczba menedżerów 9. koszty wynagrodzeń menedżerów/koszty wynagrodzeń 10. koszty wynagrodzeń członków kierownictwa/liczba członków kierownictwa 11. koszty wynagrodzeń członków kierownictwa/koszty wynagrodzeń
4.	Dodatkowe świadczenia pracownicze	<ol style="list-style-type: none"> 1. świadczenia w stosunku do przychodów 2. udział świadczeń w kosztach 3. stosunek kosztów świadczeń do kosztów wynagrodzeń 4. współczynnik kosztów opieki zdrowotnej 5. współczynnik kosztów pracowników socjalnych 6. rozkład kosztów świadczeń 	<ol style="list-style-type: none"> 1. koszty świadczeń/przychody 2. koszty świadczeń/koszty operacyjne 3. koszty świadczeń/koszty wynagrodzeń 4. koszty świadczeń medycznych/liczba pracowników objętych tymi świadczeniami 5. koszty wynagrodzeń pracowników socjalnych/liczba wszystkich pracowników 6. koszty świadczeń w poszczególnych kategoriach/łączne koszty świadczeń
5.	Zwolnienia	<ol style="list-style-type: none"> 1. wskaźnik zwolnień 2. wskaźnik zwolnień na wniosek pracownika 3. wskaźnik zwolnień na wniosek pracodawcy 4. wskaźnik zwolnień na wniosek pracodawcy w zależności od stażu pracy 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (liczba zwolnień na wniosek pracownika + liczba zwolnień na wniosek pracodawcy)/liczba pracowników 2. liczba zwolnień na wniosek pracownika/liczba pracowników 3. liczba zwolnień na wniosek pracodawcy/liczba pracowników 4. liczba zwolnień na wniosek pracownika w poszczególnych przedziałach stażu pracy/całkowita liczba zwolnień na wniosek pracownika
6.	Obsada stanowisk	<ol style="list-style-type: none"> 1. wskaźnik pracowników nowo zatrudnionych 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (liczba pracowników nowo zatrudnionych na nowe stanowiska + liczba pracowników nowo zatrudnionych na stanowiska zwolnione)/liczba pracowników

		<p>2. wskaźnik pracowników przechodzących na inne stanowisko</p> <p>3. koszt zatrudnienia jednego pracownika</p> <p>4. koszt przeniesienia jednego pracownika na nowe stanowisko</p> <p>5. rozkład kosztów zatrudnienia nowych pracowników</p> <p>6. rozkład kosztów przenoszenia pracowników na inne stanowiska</p> <p>7. czas obsadzania stanowiska pracownikiem nowo zatrudnionym</p> <p>8. czas obsadzania stanowiska pracownikiem dotychczas zatrudnionym</p> <p>9. czas wprowadzania na stanowisko pracownika nowo zatrudnionego</p> <p>10. czas wprowadzania na stanowisko pracownika dotychczas zatrudnionego</p> <p>11. współczynnik premii przy przyjęciu do pracy</p> <p>12. współczynnik premii dla menedżerów po przyjęciu do pracy</p>	<p>2. liczba pracowników przechodzących na nowe utworzone stanowisko + liczba pracowników przechodzących na zwolnione stanowisko)/liczba pracowników</p> <p>3. (koszt zatrudnienia nowych pracowników x współczynnik 1,1)/liczba pracowników nowo zatrudnionych</p> <p>4. (koszt przeniesienia pracowników na nowe stanowiska x współczynnik 1,1)/liczba pracowników przeniesionych na inne stanowiska</p> <p>5. koszty zatrudnienia nowych pracowników w poszczególnych kategoriach/(całkowite koszty zatrudnienia nowych x współczynnik 1,1)</p> <p>6. koszty przenoszenia pracowników na inne stanowiska w poszczególnych kategoriach/(całkowite koszty przenoszenia pracowników na inne stanowiska x współczynnik 1,1)</p> <p>7. całkowity czas (w dniach) obsadzania stanowisk pracownikami nowo zatrudnionymi/liczba pracowników nowo zatrudnionych</p> <p>8. całkowity czas (w dniach) obsadzania stanowisk pracownikami dotychczas zatrudnionymi/liczba pracowników dotychczas zatrudnionych na innych stanowiskach</p> <p>9. całkowity czas (w dniach) wprowadzania na stanowisko pracowników nowo zatrudnionych/ /liczba pracowników nowo zatrudnionych</p> <p>10. całkowity czas (w dniach) wprowadzania na stanowisko pracowników dotychczas zatrudnionych/ liczba pracowników dotychczas zatrudnionych na innych stanowiskach</p> <p>11. liczba pracowników otrzymujących premię przy przyjęciu do pracy/ /całkowita liczba nowo zatrudnionych</p> <p>12. liczba menedżerów otrzymujących premię przy przyjęciu do pracy/ /całkowita liczba nowo zatrudnionych menedżerów</p>
6.	Szkolenia i rozwój zawodowy	<p>1. odsetek przeszkolonych pracowników</p> <p>2. wskaźnik kosztowy szkoleń</p> <p>3. udział szkoleń w kosztach</p> <p>4. współczynnik inwestycji szkoleniowych</p>	<p>1. liczba przeszkolonych pracowników/całkowita liczba pracowników</p> <p>2. całkowite koszty szkoleń/liczba przeszkolonych pracowników</p> <p>3. całkowite koszty szkoleń/koszty operacyjne</p> <p>4. całkowite koszty szkoleń/ całkowita liczba pracowników</p>

	5. koszt szkoleń w przeliczeniu na jedną godzinę	5. całkowite koszty szkoleń/całkowity czas szkoleń (w godzinach)
	6. udział pracowników zewnętrznych w szkoleniach	6. czas szkoleń (w godzinach) realizowanych przez personel zewnętrzny/całkowity czas szkoleń
	7. udział pracowników własnych w szkoleniach	7. czas szkoleń (w godzinach) realizowanych przez personel własny/całkowity czas szkoleń

*Od kosztów świadczeń dodatkowych należy odjąć wynagrodzenia za płatne urlopy, ponieważ są one uwzględniane w kosztach wynagrodzeń.

Źródło: Fitz-enz J., Rentowność inwestycji w kapitał ludzki, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 176-180.

Sprawozdanie proponuje pokaźny, rozbudowany zestaw wskaźników ułatwiających pomiar zasobów ludzkich. Wskaźniki rozpatrywane są w kilku obszarach zarządzania zasobami ludzkimi: szkolenia i rozwój zawodowy, obsada stanowisk, zwolnienia, dodatkowe świadczenia pracownicze, wynagrodzenia, struktura działu zasobów ludzkich, efektywność organizacji. Dla każdego wskaźnika zaprezentowana jest formuła dla jego poprawnego obliczania. Przedsiębiorstwo zainteresowane wykazem wartości zasobów ludzkich może wybrać wskaźniki, które choć w części przybliżą związek między inwestycjami w pozyskanie, wynagradzanie, rozwijanie i utrzymywanie wartościowych pracowników, a wynikami finansowymi firmy; które pomogą odpowiedzieć na pytanie czy jakość zasobów ludzkich (dalej kapitału ludzkiego) firmy odpowiada poniesionym inwestycjom pieniężnym i nakładom czasu kierownictwa.

2.7. Analiza możliwości zastosowania różnych modeli zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie

Zaprezentowane powyżej współcześnie funkcjonujące modele zarządzania kapitałem intelektualnym dotyczą głównie dużych przedsiębiorstw, z dość dobrze ugruntowaną pozycją na rynku, tam też zostały wdrożone i są sukcesywnie realizowane. Małe przedsiębiorstwa niestety takiego instrumentarium nie posiadają. Biorąc pod uwagę specyfikę małego przedsiębiorstwa, badanie i zarządzanie kapitałem intelektualnym w tej kategorii przedsiębiorstw wymaga stworzenia specyficznego modelu, bądź modyfikacji już istniejących w literaturze. Proponowane w literaturze przedmiotu rozwiązania dotyczące zarządzania kapitałem intelektualnym przystają do rozbudowanych struktur i możliwości dużych przedsiębiorstw. Wprawdzie poziom ich uniwersalności pozwala na wyodrębnienie obszarów pasujących do specyfiki małych przedsiębiorstw, jednak szukanie określonego zestawu metod tylko na podstawie mozaiki istniejących modeli, wydaje się być półśrodkiem. Możliwość stosowania w małych przedsiębiorstwach wybranych modeli zarządzania kapitałem intelektualnym prezentuje tabela 15.

Analiza dwunastu wybranych, spośród funkcjonujących w literaturze przedmiotu modeli zarządzania kapitałem intelektualnym (tabela 15), pozwala na identyfikację podstaw, ale i barier dla ich zastosowania w małym przedsiębiorstwie.

I tak niewątpliwą zaletą Raportu Konrada, w kontekście wykorzystania w małym przedsiębiorstwie, jest nieskomplikowana budowa oraz przejrzyste zasady. Jest odpowiednim modelem na początek „zmagania” z mierzaniem niemierzalnego poprzez niewielki stopień agregacji składników kapitału intelektualnego, szczególne wzmocnienie pozycji kapitału intelektualnego przypisanego jednostce (co ma znaczenie dla mikroprzedsiębiorstw) oraz nacisk na identyfikację kluczowych pracowników w firmie. Model nie zalecany jest dla małych firm z powodu: mało rozbudowanego instrumentarium dla kreowania kapitału ludzkiego i strukturalnego; umieszczenia personelu w ramach kapitału strukturalnego (co może dezorientować przedsiębiorców), niefunkcjonującego niezależnie wymiaru kapitału

ludzkiego, nie ujmowania wieloaspektowości kategorii (model był punktem wyjścia dla tworzenia następnych).

Monitor Aktywów Niematerialnych daje szerokie instrumentarium do pomiaru wartości niematerialnych, możliwość wyboru optymalnego zestawu wskaźników; pozwala na uchwycenie tendencji rozwoju oraz kondycji intelektualnej warstwy działalności firmy poprzez podział wskaźników na: wzrostu i odnowy, sprawności i stabilności.

Jednak większość proponowanych wskaźników przystaje do rzeczywistości i rozbudowanych struktur dużego przedsiębiorstwa (np. wskaźnik udziału personelu pomocniczego w ogólnej liczbie pracowników, udział ekspertów, wielkość inwestycji w system przetwarzania informacji, itp.). Niekorzystna z punktu widzenia małego przedsiębiorcy jest potrzeba systematycznego monitorowania aktywów oraz dość skomplikowana analiza wyników.

Interesującą propozycję jakościowych wskaźników oferują małym przedsiębiorstwom Zrównoważone Karty Punktowe. Model akcentuje obszar klientów, co może spodobać się przedsiębiorcom, bowiem relacje z otoczeniem są przez nich doceniane (indywidualne traktowanie klienta, specyfika działań marketingowych w małym przedsiębiorstwie). W Zrównoważonych Kartach Punktowych struktura wewnętrzna traktowana jako miejsce dla poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej. Jednak najbardziej przemawiającym do właścicieli-menedżerów obszarem są finanse, model wychodzi na przeciw tej specyfice, proponując wskaźniki zyskowności, informujące o przetrwaniu i rozwoju. Propozycja procedury wdrożeniowej modelu dostosowana jest do budowy i funkcjonowania dużego przedsiębiorstwa. Koncepcja modelu ma bezpośredni związek ze strategią firmy i jej wizją rozwoju, a ograniczone działania strategiczne w małych przedsiębiorstwach mogą być decydującą przeszkodą w zastosowaniu modelu. Dodatkowo wyraźne wyodrębnienie obszaru procesów uczenia się i innowacji może być problematyczne dla małej firmy, która mając ograniczony potencjał, zwłaszcza finansowy, potrzebuje więcej czasu i nakładów dla zdobycia kompetencji w zakresie innowacji i uczenia się.

Nawigator jest wielowymiarową propozycją rozwiązań w zakresie pomiaru oraz zarządzania poszczególnymi składnikami kapitału intelektualnego. Charakteryzuje się rozbudowanym systemem wskaźników oraz czytelną agregacją składników kapitału intelektualnego. Daje właścicielom małych przedsiębiorstw możliwość wyboru optymalnych wskaźników z pokaznego zestawu, możliwość powiązania obszaru finansowego z obszarami kreującymi aktywa niematerialne (poszukiwanie zależności) oraz szeroką propozycję mierników określających stosunek firmy do klientów w aspekcie: typu klienta, przywiązania klienta do firmy, zaangażowania klienta w działania firmy, system obsługi.

Nawigator powstał jednak z myślą o rozbudowanych strukturach i zależnościach, a niektóre wskaźniki są nie do zastosowania w małym przedsiębiorstwie. Również obszar procesów wyraźnie zaprojektowany został dla dużego przedsiębiorstwa, a obszar odnowy i rozwoju łączy wszystkie elementy kapitału intelektualnego.

Platforma wartości z kolei, proponując ciekawy zestaw mierników, charakteryzuje się prostym podziałem składników oraz nieskomplikowanymi zasadami. Jednak z punktu widzenia przydatności dla małego przedsiębiorstwa jest modelem o zbyt dużym stopniu ogólności, podstawą jego budowy jest proces zarządzania wiedzą, a wskaźniki dla kapitału organizacyjnego przystają do rzeczywistości dużej firmy.

Wśród modeli zarządzania kapitałem intelektualnym funkcjonują także specyficzne systemy pomiaru kapitału intelektualnego (w tym mierniki finansowe) oraz niektóre metody rachunkowości zasobów ludzkich. Z punktu widzenia możliwości stosowania w małym przedsiębiorstwie, duński projekt pomiaru kapitału intelektualnego jest modelem proponującym zestaw wskaźników określający dynamikę zjawisk i tendencję (stan terażniejszy, podjęte działania, przewidywane rezultaty) oraz przejrzysty podział elementów kapitału intelektualnego. Wadą jest niewystarczająca ilość mierników oraz wrywkowe informacje, nieopisujące wielowymiarowo badanych zjawisk.

Tabel 15. Możliwości zastosowania w małym przedsiębiorstwie wybranych modeli zarządzania kapitałem intelektualnym

Lp.	Model zarządzania kapitałem intelektualnym	MOŻLIWOŚCI ZASTOSOWANIA W MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE	
		ZALETY	WADY
1.	Raport Konrada	<ul style="list-style-type: none"> - nieskomplikowana budowa modelu; - przejrzyste zasady; - stopień agregacji składników kapitału intelektualnego; - szczególnie wzmocnienie pozycji kapitału intelektualnego przypisanego jednostce (ma to szczególne znaczenie dla mikroprzedsiębiorstw); - nacisk na identyfikację kluczowych pracowników w firmie; - dobry na początek „zmagani” z mierzaniem niematerialnego 	<ul style="list-style-type: none"> - w ramach kapitału strukturalnego umieszczony jest personel, takie rozwiązanie może dezorientować przedsiębiorców; - nie funkcjonuje niezależnie wymiar kapitału ludzkiego; - mało rozbudowane instrumentarium dla kreowania kapitału ludzkiego i strukturalnego; - model był punktem wyjścia dla tworzenia następnych, nie ujmuje wieloaspektowości kategorii
2.	Monitor Aktywów Niematerialnych	<ul style="list-style-type: none"> - daje instrumentarium do pomiaru wartości niematerialnych; - dotyka wyraźnie zagadnień z zakresu rachunkowości; - możliwość wyboru optymalnego zestawu wskaźników; - podział wskaźników na: wzrostu i odnowy, sprawności i stabilności pozwala na uchwycenie tendencji rozwoju oraz kondycji intelektualnej warstwy działalności firmy 	<ul style="list-style-type: none"> - potrzeba systematycznego monitorowania aktywów może sprawiać trudności; - większość proponowanych wskaźników przystaje do rzeczywistości i rozbudowanych struktur dużego przedsiębiorstwa np. wskaźnik udziału personelu pomocniczego w ogólnej liczbie pracowników, udział ekspertów, wielkość inwestycji w system przetwarzania informacji itp.); - niektóre proponowane wskaźniki są nieczytelne, np. wskaźnik rotacji kompetencji; - dość skomplikowana analiza wyników
3.	Zrównoważone Karty Punktowe	<ul style="list-style-type: none"> - interesująca propozycja jakościowych wskaźników; - akcent obszar klientów (relacje z otoczeniem są doceniane przez przedsiębiorców); - struktura wewnętrzna traktowana jako miejsce dla poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej; - najbardziej przemawiającym do właścicieli-menedżerów obszarem są finanse (propozycja wskaźników zyskowności, informujących o przetrwaniu i rozwoju) 	<ul style="list-style-type: none"> - koncepcja modelu ma bezpośredni związek ze strategią firmy i jej wizją rozwoju; - ułomność działań strategicznych może być decydującą przeszkodą w zastosowaniu modelu; - ściśle określona wiązka celów jest warunkiem koniecznym dla wdrożenia modelu; - propozycja procedury wdrożeniowej dostosowana jest do budowy i funkcjonowania dużego przedsiębiorstwa; - wyodrębnienie obszaru procesów: uczenia się i innowacji (słaba kondycja małych firm w obszarze zdolności innowacyjnych może być utrudnieniem)
4.	Nawigator	<ul style="list-style-type: none"> - wielowymiarowa propozycja rozwiązań w zakresie pomiaru oraz zarządzania poszczególnymi składnikami kapitału intelektualnego; - rozbudowany system wskaźników; - czytelna agregacja składników kapitału intelektualnego; - możliwość wyboru optymalnego zestawu wskaźników z pokazanego spektrum; - powiązanie obszaru finansowego z obszarami kreującymi aktywa niematerialne (poszukiwanie zależności); - szeroka propozycja mierników określających stosunek firmy do klientów w aspekcie: typu klienta, przywiązania klienta do firmy, zaangażowania klienta w działania firmy, system obsługi 	<ul style="list-style-type: none"> - powstał z myślą o rozbudowanych strukturach i zależnościach, niektóre wskaźniki są nie do zastosowania w małym przedsiębiorstwie; - obszar procesów wyraźnie zaprojektowany został dla dużego przedsiębiorstwa; - obszar odnowy i rozwoju łączy wszystkie elementy kapitału intelektualnego

5.	Platforma wartości	<ul style="list-style-type: none"> - ciekawa propozycja mierników; - prosty podział składników; - nieskomplikowane zasady 	<ul style="list-style-type: none"> - zbyt duży stopień ogólności modelu; - podstawą budowy modelu jest proces zarządzania wiedzą (nie jest on wystarczająco rozwinięty w małych przedsiębiorstwach); - wskaźniki dla kapitału organizacyjnego przystają do rzeczywistości dużej firmy
6.	Duński projekt pomiaru kapitału intelektualnego	<ul style="list-style-type: none"> - układ wskaźników określający dynamikę zjawisk i tendencję (stan teraźniejszy, podjęte działania, przewidywane rezultaty); - przejrzysty podział elementów kapitału intelektualnego 	<ul style="list-style-type: none"> - niewystarczające spektrum mierników; - wyrywkowe informacje, nie opisujące wielowymiarowo badanych zjawisk
7.	Karta łańcucha wartości	<ul style="list-style-type: none"> - nowatorska, godna zauważenia propozycja; - model proponuje rozwiązania w łańcuch wartości, którego fundamentem jest proces innowacji (próba zastosowania mogłaby być inspiracją dla poprawy zdolności innowacyjnych); - połączenie informacji z wartością firmy 	<ul style="list-style-type: none"> - brak jednoznacznej prezentacji wskaźników; - skomplikowanie procesów i rozwiązania ponad możliwości małej firmy
8.	Wskaźnik Tobina Q	<ul style="list-style-type: none"> - mierząc udział kapitału intelektualnego w wartości rynkowej daje ogólny obraz stopnia jego zaangażowania oraz efektywności; - wskaźnik o dużym stopniu wymiarności; - może służyć do wymiernego określenia luki między świadomym, a nieświadomym wykorzystaniem kapitału intelektualnego; - może być jednym z mierników, włączonym w szerszy zestaw ujmujący elementy kapitału intelektualnego 	<ul style="list-style-type: none"> - ogólność pomiaru nie informuje o stopniu zaangażowania poszczególnych składników kapitału intelektualnego; - może być zbyt skomplikowany w swoich założeniach
9.	Ekonomiczna Wartość Dodana (EVA)	<ul style="list-style-type: none"> - zrozumiała formuła, z silnym zaakcentowaniem obszaru finansowego; - pokazuje możliwości firmy w zakresie kreowania wartości dodanej; - porządkuje informacje finansowe 	<ul style="list-style-type: none"> - wskaźnik w swojej pierwotnej postaci pomija pracowników, klientów, koncentrując się przede wszystkim na wartościach finansowych i dostarczaniu ich akcjonariuszom; - skonstruowany dla dużych firm, zwłaszcza spółek akcyjnych
10.	Koncepcja pomiaru kapitału intelektualnego na gruncie analizy kapitalowej M. Dobiji	<ul style="list-style-type: none"> - może być stosowana jako jeden z etapów procesu mierzenia wartości niematerialnych, dostarczając dodatkowych informacji 	<ul style="list-style-type: none"> - metoda uwzględnia przede wszystkim wartość wynagrodzeń; - bada relacje między wartością dodaną a kapitałem ludzkim i rzeczowym, nie uwzględniając kapitału strukturalnego; - jest zbyt radykalna w swych założeniach, nie interpretując wystarczająco ich słuszności; - może odstraszać swoim skomplikowaniem
11.	Sprawozdanie personalne (HRS)	<ul style="list-style-type: none"> - daje obraz kondycji potencjału społecznego przedsiębiorstwa; wartościowa informacja zwłaszcza w sytuacji, gdy tego typu informacji nie można uzyskać ze sprawozdań finansowych; - jest wymiernym dowodem jakości zarządzania zasobami ludzkimi; - niektóre wskaźniki mogą być z powodzeniem użyte dla pomiaru kapitału ludzkiego; - możliwość podjęcia próby uchwycenia kosztów zasobów ludzkich 	<ul style="list-style-type: none"> - trudne do zastosowania ze względu na potrzebę systematycznego monitorowania i zbierania potrzebnych informacji - potrzeba doboru najbardziej reprezentatywnych wskaźników
12.	Sprawozdania Instytutu Saratogi	<ul style="list-style-type: none"> - dostarcza szeroki wachlarz mierników, uwzględniając kilka obszarów zarządzania zasobami ludzkimi; - dobór wskaźników możliwy po modyfikacji 	<ul style="list-style-type: none"> - proponowane wskaźniki wyraźnie mogą opisywać obszary dużego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Nowatorską, godną zauważenia propozycją zarządzania kapitałem intelektualnym jest karta łańcucha wartości. Model proponuje rozwiązania w łańcuchu wartości, którego fundamentem jest proces innowacji (próba zastosowania w małym przedsiębiorstwie mogłaby być inspiracją dla poprawy zdolności innowacyjnych). Interesującym rozwiązaniem jest też połączenie informacji z wartością firmy. Ale brak jednoznacznej prezentacji wskaźników oraz skomplikowanie procesów i rozwiązania ponad możliwości małej firmy są znaczną barierą dla zastosowania w małym przedsiębiorstwie.

Wskaźnik Tobina Q jest wskaźnikiem o dużym stopniu wymierności. Może być jednym z mierników, włączonym w szerszy zestaw ujmujący elementy kapitału intelektualnego. Mierząc udział kapitału intelektualnego w wartości rynkowej, daje ogólny obraz stopnia jego zaangażowania oraz efektywności. Jest modelem, który może ułatwić próbę wymiernego określenia luki między świadomym a nieświadomym wykorzystaniu kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie. Negatywną cechą z punktu widzenia małego przedsiębiorstwa jest dość duża ogólność pomiaru, brak informacji o stopniu zaangażowania poszczególnych składników kapitału intelektualnego oraz skomplikowane założenia.

Ekonomiczna wartość dodana jest formułą, z silnym zaakcentowaniem obszaru finansowego, pokazuje możliwości firmy w zakresie kreowania wartości dodanej, a także porządkuje informacje finansowe. Jest jednak modelem skonstruowanym dla dużych firm, zwłaszcza spółek akcyjnych, w swojej pierwotnej postaci pomija pracowników, klientów, koncentrując się przede wszystkim na wartościach finansowych i dostarczaniu ich akcjonariuszom.

Koncepcja pomiaru kapitału intelektualnego na gruncie analizy kapitałowej M. Dobiji może być stosowana jako jeden z etapów procesu mierzenia wartości niematerialnych, dostarczając dodatkowych informacji. Model jest zbyt radykalny w swych założeniach, nie potwierdzając wystarczająco ich słuszności, może odstraszać swoim skomplikowaniem. Metoda uwzględnia przede wszystkim wartość wynagrodzeń, a także bada relacje między wartością dodaną a kapitałem ludzkim i rzeczowym, nie uwzględniając kapitału strukturalnego.

Sprawozdania personalne dają obraz kondycji potencjału społecznego przedsiębiorstwa. Dostarcza wartościowych informacji zwłaszcza w sytuacji, gdy tego typu informacji nie można uzyskać ze sprawozdań finansowych. Model może być wymiernym dowodem jakości zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, a niektóre wskaźniki mogą być z powodzeniem użyte dla pomiaru kapitału ludzkiego w małym przedsiębiorstwie. Pomimo możliwości podjęcia próby uchwycenia kosztów zasobów ludzkich przy zastosowaniu sprawozdania personalnego, to jest ono trudne do zastosowania ze względu na potrzebę systematycznego monitorowania, zbierania potrzebnych informacji oraz umiejętności doboru najbardziej reprezentatywnych wskaźników.

Sprawozdania Instytutu Saratogi dostarczają szerokiego wachlarza mierników, uwzględniając kilka obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. Proponowane wskaźniki wyraźnie mogą opisywać obszary dużego przedsiębiorstwa, jednak ich dobór pod kątem działalności małego przedsiębiorstwa, będzie możliwy po nieznacznej modyfikacji.

Krytyka modeli zarządzania kapitałem intelektualnym pod kątem wykorzystania ich w małym przedsiębiorstwie dowodzi, iż trudno jest wybrać jeden z nich, najbardziej odpowiedni. Poszukiwanie specyficznego modelu dla badania i zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie może polegać na modyfikacji zaprezentowanych powyżej modeli albo na tworzeniu nowego. Przekonanie to opiera się na założeniu, że metodyka badania i zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie nie może być kopią sposobów i narzędzi wykorzystywanych do tych samych celów w innych przedsiębiorstwach (dużych, średnich).

Biorąc pod uwagę wyżej wymienione przesłanki, w niniejszej pracy i postępowaniu badawczym przyjęto, iż do badania i oceny występowania oraz zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie stworzony zostanie model badawczy, zaś zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie wymaga nie tyle modelu, co wypracowania zbioru możliwie jasnych i prostych procedur, które mogą być wykorzystane przez właścicieli.

Proces tworzenia zestawu reguł oraz sposobów na efektywne badanie i zarządzanie kapitałem intelektualnym w małej firmie określony przez autorkę obejmował:

1. **Przygotowanie teoretyczne.** Proces badawczy rozpoczyna się od poznania istoty zagadnienia (zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie) poprzez jego teoretyczną weryfikację. W niniejszej pracy pierwsze trzy rozdziały służą spełnieniu tej roli. W pierwszym rozdziale wskazano na znaczenie kapitału intelektualnego w nowoczesnym przedsiębiorstwie; w drugim przedstawiono relację między funkcjonowaniem małego przedsiębiorstwa a koncepcją zarządzania kapitałem intelektualnym, ponadto nakreślono specyfikę wraz z analizą kluczowych obszarów działalności małej firmy; w rozdziale trzecim scharakteryzowano wybrane modele zarządzania kapitałem intelektualnym, również pod kątem możliwości ich zastosowania w małym przedsiębiorstwie.
2. **Stworzenie wstępnych założeń modelu badawczego oraz opisanie zbioru zasad i narzędzi.** Gruntowne przygotowanie teoretyczne i analiza funkcjonujących w literaturze przedmiotu propozycji modeli pod kątem możliwości zastosowania ich w małym przedsiębiorstwie w połączeniu ze specyfiką jego działalności oraz szczególnych zależności społecznych i intelektualnych umożliwia określenie wstępnych założeń dla modelu. W kolejnym punkcie zaproponowano założenia modelu badawczego zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie. Założenia nakreśliły kierunek ustalenia najbardziej optymalnych działań służących świadomemu zarządzaniu kapitałem intelektualnym (w kontekście przeprowadzenia badań). Zbiór zasad i narzędzi uwzględnia wielowymiarowość kategorii oraz powiązań wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, a także sposoby oceny ich efektywności.
3. **Procedura implementacji.** Konieczność przemyślanego określenia poszczególnych kroków na drodze wdrożenia modelu badawczego jest niewątpliwym ułatwieniem jego aplikacji do rzeczywistych warunków zastanych w przedsiębiorstwie. Empiryczna weryfikacja zagadnienia odbyła się dwuetapowo. W czwartym rozdziale zaprezentowano dokładny opis poszczególnych etapów, korektę założeń badawczych (na podstawie pierwszych prób badawczych) oraz szczegółowe zagadnienia objęte badaniem.
4. **Badania empiryczne.** Wielowymiarowe badania ułatwiają ocenę występowania oraz zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie. Rozdział czwarty w całości poświęcony został efektom badań empirycznych, dokonano w nim praktycznej weryfikacji przyjętego modelu badawczego.
5. **Syntetyczną analizę wyników badań.** Na podstawie empirycznej weryfikacji zdiagnozowany zostaje rzeczywisty obraz zarządzania kapitałem intelektualnym (pozytywne przejawy i niedoskonałości), wraz z identyfikacją wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań jego ewolucji; Próba podsumowania wyników badań w rozdziale czwartym obrazuje stan zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie. W rozdziale piątym zaś, zidentyfikowano zewnętrzne i wewnętrzne czynniki efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym.
6. **Propozycja zbioru jasnych procedur dla zarządzania kapitałem intelektualnym.** Na podstawie analizy wyników badań zostaje zbudowany zbiór jasnych i prostych zaleceń dla właścicieli małych przedsiębiorstw, chcących zarządzać kapitałem intelektualnym. Zestaw procedur i metod zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie został zaprezentowany w rozdziale piątym.
7. **Aplikacja.** Najważniejszy i najdłuższy etap procesu, weryfikujący słuszność i faktyczną użyteczność założeń i instrumentarium dla efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym. Dodatkowym zadaniem jest systematyczne monitorowanie przebiegu i wyników zarządzania, wnikliwa obserwacja, a jeśli zaistnieje taka potrzeba, modyfikacja na bieżąco. Etap do zrealizowania w przyszłości.
8. **Ciągłe doskonalenie.** Proces budowy modelu oraz zestawu procedur nie kończy się na jego zastosowaniu. Permanentna zmiana struktury powiązań w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu wymaga zastosowania w modelu opcji: „adaptacja do zmian”. Dostosowanie do zmiennych warunków jest możliwe przy założeniu równowagi między ciągłym doskonaleniem a utrzymaniem niezachwianego „kręgosłupa” zasad. Podsumowanie wyników badań w rozdziale IV wskazuje kierunki dosko-

nalenia modelu badawczego. Ale dopiero w połączeniu z badaniem efektów zastosowania zestawu procedur ułatwiających właścicielom małych przedsiębiorstw zarządzanie kapitałem intelektualnym można skutecznie doskonalić model.

Na wszystkich etapach budowania oraz weryfikowania modelu i procedur konieczna jest współpraca z przedsiębiorcami.

Rysunek 7 przedstawia proces tworzenia zestawu reguł oraz sposobów na efektywne badanie i zarządzanie kapitałem intelektualnym w małej firmie i jego odzwierciedlenie w strukturze pracy.

2.8. Założenia modelu badawczego zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie

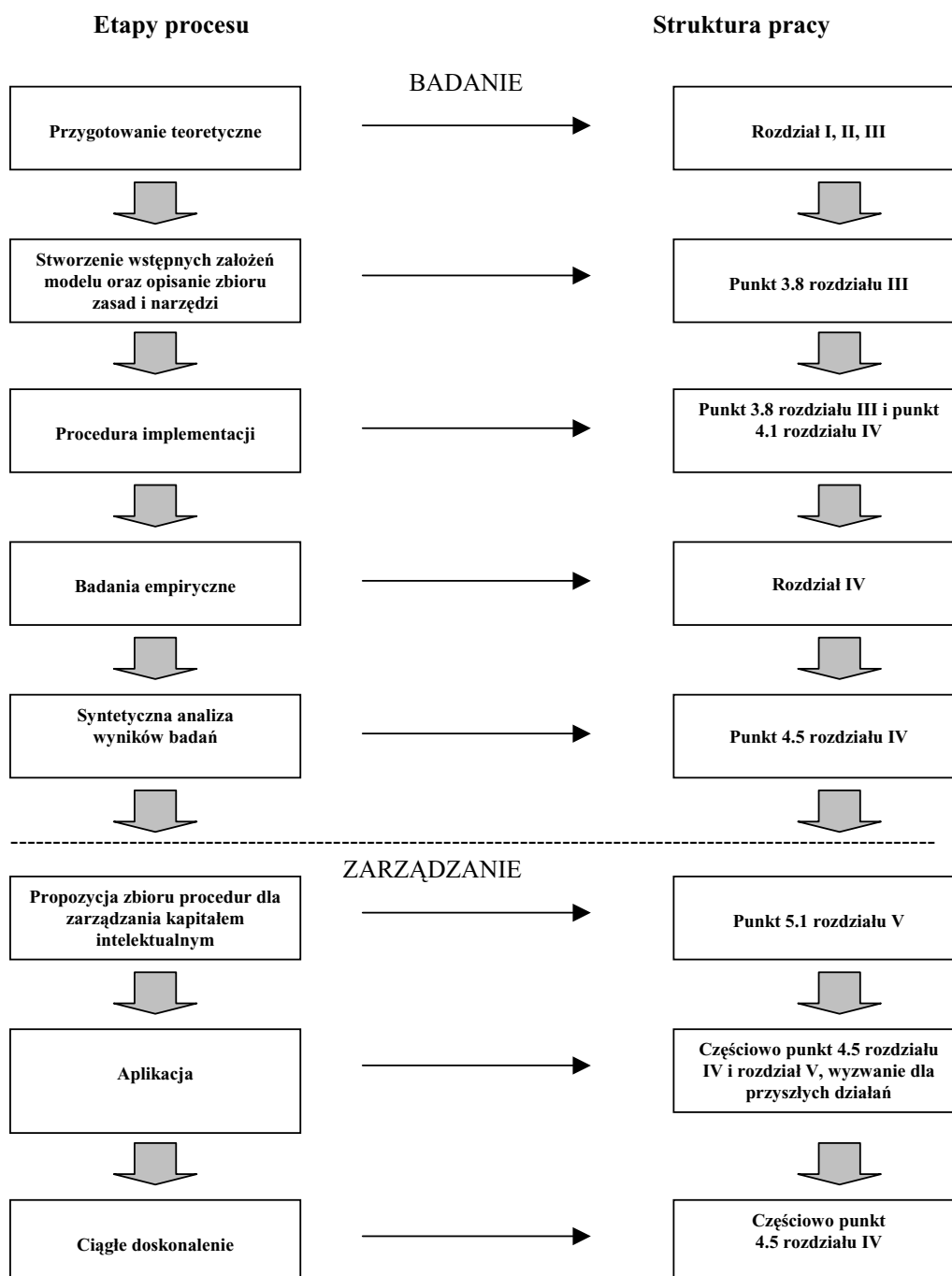
Model badawczy zarządzania kapitałem intelektualnym służy zobrazowaniu wymiernych efektów świadomego zaangażowania wartości niematerialnych w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem. Jako wielowymiarowe narzędzie może łączyć w sobie dwie płaszczyzny:

- (1) **zasobową**, polegającą na identyfikacji kluczowych aktywów intelektualnych (w znaczeniu istotnego wpływu na budowanie przewagi konkurencyjnej) oraz skoncentrowaniu uwagi na wzmocnieniu ich wartości oraz ustaleniu uwarunkowań ich pozyskania, efektywnego wykorzystania i rozwoju;
 - (2) **pomiarową**, obejmującą dobór i wykorzystanie mierników wartości niematerialnych.
- Obie płaszczyzny współistnieją, przenikają się, uzupełniają, tworząc spójny system.

Wśród założeń dla płaszczyzny zasobowej ujęto:

1. **Warstwę psychologiczno-świadomościową.** Pomaga w określeniu świadomości właściciela-menedżera co do ważności kapitału intelektualnego w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem oraz indywidualnego kapitału intelektualnego właściciela-menedżera. W konsekwencji będzie podstawą tworzenia wskazówek (zestawu procedur) dla przeorientowania, stopniowej zmiany sposobu myślenia właścicieli na temat możliwości poprawy sytuacji firmy (w idealnym ujęciu uzyskanie przewagi konkurencyjnej).
 - W ramach **oceny świadomości właściciela-menedżera co do ważności kapitału intelektualnego** można rozpatrywać: wiedzę właściciela-menedżera z zakresu: czynników warunkujących sukces w branży, na rynku, którym działa firma badanego właściciela; współczesnych czynników konkurencyjności (wiedzy, kapitału intelektualnego, informacji, nowoczesnych technologii itd.); przejawów kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie, działań mogących uruchomić, wesprzeć, rozwinąć kapitał intelektualny itd.
 - W ramach indywidualnego kapitału intelektualnego właściciela-menedżera można rozpatrywać: wiedzę (kompleksowa, specjalistyczna), doświadczenie, cechy, zdolności i umiejętności (m. in. menedżerskie, przedsiębiorcze, interpersonalne, personalne, przywódcze, wydobywania z pracownika tego co w nich najlepsze, wykształcenie przedsiębiorcy; wiek; ile lat jest przedsiębiorcą; ile prowadził(a) firm; co większym stopniu decyduje o sukcesie w prowadzeniu firmy wykształcenie, czy doświadczenie; jakie cechy charakteru, zdolności i umiejętności pomagają badanemu przedsiębiorcy w prowadzeniu firmy; czy podnosi swoje kwalifikacje; czy uczestniczy w szkoleniach (jakiego rodzaju); czy i w jaki sposób dzieli się wiedzą ze swoimi pracownikami i klientami, partnerami biznesowymi itd.
2. **Identyfikację kluczowych aktywów intelektualnych.** Orientowanie się w sferze aktywów niematerialnych swojej firmy, wydaje się być dla właściciela tak samo ważne, jak monitorowanie stanu jej finansów. Identyfikacja kluczowych aktywów niematerialnych jest ważna również dla badającego. Model badawczy pomaga w ich rozpoznaniu. Dla bardziej precyzyjnego określenia kluczowych aktywów niematerialnych można przyjąć, iż w małym przedsiębiorstwie będzie badany kapitał ludzki, kapitał strukturalny wewnętrzny i kapitał strukturalny zewnętrzny –relacyjny.

Rysunek 7. Proces tworzenia zestawu reguł oraz sposobów na efektywne badanie i zarządzanie kapitałem intelektualnym w małej firmie i jego odzwierciedlenie w strukturze pracy



Źródło: opracowanie własne.

- W ramach kapitału ludzkiego można identyfikować takie elementy, jak: potencjał intelektualny pracowników (wiedza, doświadczenie, kwalifikacje, cechy wnoszone przez pracownika: inteligencja, zaangażowanie, energia, pozytywne nastawienie do życia, rzetelność, uczciwość, wiarygodność, zdolności i umiejętności pracowników, zdolność pracownika do uczenia się: chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolność analitycznego myślenia, kreatywność, motywacja pracownika do dzielenia się informacją i wiedzą; umiejętność pracy w zespole, dążenie do realizacji celów, ich satysfakcja z pracy, możliwości rozwoju itp.); jakość zatrudnionych pracowników: ich wykształcenie, kwalifikacje, wiek, realizacja potrzeb pracowników, ich satysfakcja z pracy, możliwości rozwoju i samorealizacji itd.
 - W ramach **kapitału strukturalnego** wewnętrznego można identyfikować takie elementy, jak: kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, systemy działania, strategia, historia firmy, tradycja, receptury, systemy informatyczne, sprzęt komputerowy, bazy danych, systemy komunikacyjne, patenty, licencje, znaki handlowe i usługowe, tajemnice handlowe, prawa autorskie, prawa projektowe, techniki i style zarządzania itd.
 - W ramach **kapitału strukturalnego zewnętrznego-relacyjnego** można identyfikować następujące elementy: bazy danych zawierające informacje o rynku i klientach, relacje z klientami; relacje z partnerami zewnętrznymi, działalność marketingowa, kształtowanie wizerunku firmy itd.
- 3. Pozyskiwanie elementów kapitału intelektualnego.** Efektem identyfikacji strategicznych intelektualnych kompetencji jest ocena ich stanu zarówno w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym. Niedobór i niedoskonałości trzeba uzupełniać albo pozyskując nowe, albo wzmacniając już istniejące. Model proponuje działania ułatwiające ocenę potrzeb oraz pozyskiwanie odpowiednich aktywów z otoczenia przedsiębiorstwa (także w układzie kapitał ludzki, strukturalny wewnętrzny i zewnętrzny – relacyjny).
- 4. Wzmacnianie wartości intelektualnych kompetencji poprzez efektywne wykorzystanie i rozwój.** Działanie w kierunku doskonalenia jakości kapitału intelektualnego reprezentuje wachlarz metod i narzędzi. Każdy wymiar kapitału intelektualnego posiada swój odrębny zestaw. Funkcjonują również propozycje kompleksowe. Wybór optymalnego instrumentarium opiera się na założeniu, że inwestycje w dobra niematerialne mogą przybierać dwie drogi: (1) inwestowanie w teraźniejszość (zdobywanie wiedzy do natychmiastowego wykorzystania) – „wariant niecierpliwy”, (2) inwestycje w przyszłość firmy (pozyskiwanie potencjalnych korzyści)¹⁰¹. Najbardziej pożądanym wariantem byłoby łączenie dwóch dróg dla całościowego ujęcia wzmacniania wartości poprzez inwestowanie środków finansowych, społecznych i intelektualnych.

Tabela 16 prezentuje zestaw sposobów pozyskania, wykorzystania i rozwoju kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie.

Tabela 16. Wymiary kapitału intelektualnego a sposoby jego pozyskiwania, wykorzystania i rozwoju w małym przedsiębiorstwie

Działania pobudzające wykorzystanie i rozwój :		
kapitału ludzkiego	kapitału strukturalnego wewnętrznego	kapitału strukturalnego zewnętrznego-relacyjnego
<ul style="list-style-type: none"> – szkolenia i treningi; – podnoszenie kwalifikacji; – długoterminowe systemy motywacyjne (w tym atrakcyjne wynagrodzenia pozapłacowe); – skuteczny system rekrutacji i selekcji pracowników; 	<ul style="list-style-type: none"> – kształtowanie efektywnej struktury organizacyjnej (spłaszczenie, decentralizacja, organiczność); – kształtowanie kultury organizacyjnej; – kultywowanie zwyczajów, historia firmy; 	<ul style="list-style-type: none"> – kształtowanie skutecznej polityki marketingowej (bardziej działania marketingowe); – marketing partnerski; – CRM;

¹⁰¹ Podczas formułowania celów i kontrolowania realizacji zadań nie wolno zapominać, że w zależności od przedsięwzięcia różny jest okres zwrotu zainwestowanych środków.

<ul style="list-style-type: none"> – ocena pracowników; – planowanie „ścieżek kariery”, indywidualnego rozwoju pracownika; – przewaga komunikacji ustnej (w tym nieformalne rozmowy z pracownikami); – tworzenie klimatu przyjaznego dla sugestii i krytyki ze strony pracowników, zgłaszania problemów i kwestionowania założeń; – doradztwo i konsultacje personalne; – transfer wiedzy między właścicielem a pracownikami; – transfer wiedzy między pracownikami; – rozwiązywanie problemów przez pracowników; – praca zespołowa; – intensywność kontaktów; – spotkania nieformalne; – czas na myślenie; integracja – stymulowanie pomysłowości; – pobudzanie kreatywności; – ocena własnej pracy, – ułatwiony dostęp do publikacji (w tym specjalistycznych) 	<ul style="list-style-type: none"> – tworzenie baz danych, komputeryzacja, – zakup sprzętu komputerowego, oprogramowania, – programy szkoleniowe wspomagane komputerowo (computer-based training); – wykorzystywanie internetu, poczty elektronicznej; – działalność innowacyjna w zakresie B+R, zakupy licencji itp.; – nabywanie praw do własności intelektualnej, np. franchising; – zarządzanie strategiczne; – rozwój procesów organizacyjnego uczenia się oraz uczenia się członków przedsiębiorstwa; – utrzymywanie i podnoszenie jakości oferowanych przez firmę produktów i usług, – profesjonalne zarządzanie przedsiębiorstwem; – zarządzanie wiedzą, – tworzenie map wiedzy; – przechowywanie wiedzy; – powielanie wiedzy 	<ul style="list-style-type: none"> – dbanie o wizerunek i reputację przedsiębiorstwa; – utrzymywanie lojalności klientów; – budowanie zaufania i współpracy z dostawcami (i innymi partnerami zewnętrznymi); – stały kontakt z klientami; – dzielenie się wiedzą z uczestnikami otoczenia; – rozwijanie zdolności absorpcji wiedzy (np.: outsourcing); – ustawiczne monitorowanie rynku
---	---	--

Źródło: opracowanie własne.

Pokaźny zestaw sposobów pozyskiwania i wzmacniania intelektualnych kompetencji jest podstawą dla dokonania empirycznej weryfikacji możliwości oraz stopnia ich stosowania w małym przedsiębiorstwie.

Zasobowa płaszczyzna modelu jest punktem wyjścia dla systemu pomiaru kapitału intelektualnego.

Jedną z fundamentalnych cech modelu jest jego użyteczność. Nie może być kolejną umysłową gimnastyką; wymaga uchwycenia go w rzeczywistości. System pomiaru jest wymiernym obrazem stanu aktywów niematerialnych w przedsiębiorstwie.

W aspekcie prób pomiaru można wyodrębnić kilka punktów dotyczących budowy systemu mierzenia kapitału intelektualnego:

1. **Dobór wskaźników. Selekcja.** Jako pierwszy pojawia się problem doboru najbardziej reprezentatywnych wskaźników, których funkcjonuje już pokaźne spektrum, prezentowane jako propozycja funkcjonujących modeli. Prawidłowy dobór wskaźników determinuje specyfika zarządzania małym przedsiębiorstwem, ale także rzeczywista wielkość przedsiębiorstwa (inny może być zestaw wskaźników dla mikroprzedsiębiorstwa, a inny dla małego przedsiębiorstwa zatrudniającego ok. 50 osób), rodzaj kapitału, rodzaj i charakterystyka prowadzonej działalności (przynależność branżowa, zasięg działania), z zestawem wskaźników trzeba zapoznać przedsiębiorców;
2. **Zachowanie zależności przyczynowo-skutkowych.** Aby odpowiednio zbudować zestaw wskaźników konieczne jest znalezienie zależności przyczynowo-skutkowych między analizowaną wielkością a interesującym nas zjawiskiem. Musimy określić, czy rzeczywiście wielkość ta ma na nie wpływ. Właściwie skonstruowany zestaw wskaźników powinien opisywać strategię firmy za pomocą takiej właśnie sekwencji zależności przyczynowo-skutkowych. System mierzenia wyników

powinien czynić te zależności pomiędzy sformułowanymi w różnych perspektywach celami na tyle widocznymi, aby można było nimi zarządzać i weryfikować ich racjonalność.

3. **Konsolidacja.** Przy próbie konsolidacji warto pamiętać o wyważeniu między ilością wskaźników, ich użytecznością informacyjną a uchwyceniem tendencji i precyzją.
4. **Agregacja.** System musi być spójny, dlatego nie należy zapominać o wielowymiarowości kapitału intelektualnego, biorąc pod uwagę wszystkie jego składniki. Agregowanie wskaźników powinno odnosić się do tego samego poziomu elementów kapitału intelektualnego i służyć porównywalności.
5. **Analiza wyników pomiaru. Porównanie i określenie tendencji. Karta wyników kapitału intelektualnego.** Ważne jest, aby efekt pomiaru kapitału intelektualnego w postaci sprawozdania (i jego poszczególne elementy) był możliwy do porównania z kapitałem finansowym (może być to trudne zadanie, gdyż trudno jest oszacować przepływy między kapitałem intelektualnym a finansowym, po pierwsze ze względu na trudności uchwycenia dynamiki i przesunięć w czasie – byłoby to możliwe dzięki zastosowaniu formuły wartości rynkowej, po drugie z powodu zestawienia wskaźników ilościowych z jakościowymi), stąd stopień agregacji i ujęcie wartości w określonych jednostkach musi doprowadzić do porównywalności. Porównanie i analiza służy zdiagnozowaniu wyraźnych tendencji, dynamiki, zmian, pozytywnych i negatywnych przejawów, tym samym jest pomocna w określaniu zadań na przyszłość. Karta wyników pomaga dokonać rozróżnienia między wydajnością systemu (modelu), a jego możliwością tworzenia wartości, umożliwia kontrolę kosztów, „zachęcając” do zmian i elastyczności. Trudnością może być brak opracowanych norm¹⁰², z którymi można byłoby zestawiać wyniki jakie osiągnęło przedsiębiorstwo.

Biorąc także pod uwagę specyfikę małej firmy pomiar kapitału intelektualnego, może odbywać się za pośrednictwem następujących wskaźników:

- w ramach kapitału ludzkiego:
średni czas zatrudnienia pracownika w firmie; liczba zatrudnionych na pełny etat; udział pracowników zatrudnionych na pełny etat w ogólnej liczbie zatrudnionych; liczba pracowników doraźnych; udział kosztów związanych z pracownikami w kosztach ogółem; udział inwestycji w rozwój pracowników inwestycjach ogółem; średnie wynagrodzenie; wartość wynagrodzeń pozapłacowych; czas przeznaczony na szkolenia, koszt kapitału ludzkiego (wynagrodzeń, świadczeń pracowniczych, absencji) itd.
- w ramach kapitału strukturalnego wewnętrznego:
liczba patentów, licencji; udział wydatków przeznaczonych na inwestycje w wydatkach ogółem; ilość komputerów w firmie itd.;
- w ramach kapitału strukturalnego wewnętrznego:
udział stałych klientów w ogólnej ich ilości; udział reklamacji, zwrotów, skarg w ogólnej liczbie sprzedanych produktów i usług; udział kosztów marketingowych w kosztach ogółem itd.

Przy zastosowaniu modelu do badań niezbędne są narzędzia badawcze. Logika badań musi być dostosowana do specyfiki małych firm oraz oryginalności problemu badawczego. W modelu proponowane są dwa narzędzia:

- ankieta (krótka wersja, prosty język, nieskomplikowane ujęcie problemu itd.);
- kwestionariusz wywiadu (podstawa dla wywiadu osobistego, duża komunikatywność: syntetyczne zestawienie najważniejszych zagadnień, przemyślana konstrukcja, nieskomplikowany język itd.).

Dodatkowymi sposobami na zbadanie zagadnienia są nieformalne rozmowy, przegląd dokumentacji organizacyjnej (w miarę możliwości).

¹⁰² Opracowanie norm, bardziej w znaczeniu zaleceń, mogłoby być możliwe po zestawieniu wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwa, które wdrożyły system i określeniu szeregu tendencji; a to może długo potrwać, zwłaszcza, że nie funkcjonuje krajowy (nawet międzynarodowy) system monitoringu.

Na wszystkich etapach procesu badawczego konieczna jest współpraca z przedsiębiorcami. Oni powinni opiniować proponowane rozwiązania, współtworzyć je. Ważne jest także zapoznanie właścicieli z wynikami badań. W procesie doskonalenia metod badawczych, ale i sposobów zarządzania, wiedza przedsiębiorcy może okazać się nie do przecenienia.

To oczywiście nie koniec listy zaleceń, które mogą okazać się pomocne przy tworzeniu modelu do badań kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie. Propozycje mogą mnożyć się z chwilą rozpatrywania tego zagadnienia w kontekście zależności branżowych oraz determinantów otoczenia gospodarczego i społecznego małych przedsiębiorstw.

Próba określenia wstępnych założeń dla budowy modelu zarządzania kapitałem intelektualnym jest wynikiem teoretycznej weryfikacji zarządzania kapitałem intelektualnym. Duży stopień ogólności daje pole manewru dla sukcesywnej weryfikacji zagadnienia. Jest punktem wyjścia dla budowy innych wariantów założeń, ale i kolejnych proponowanych etapów modelu. Największym wyzwaniem dla badającego jest rozpoznanie możliwości implementacji modelu, tworzenie procedur ułatwiających właścicielom małych przedsiębiorstw zarządzanie kapitałem intelektualnym i ich stopniowa aplikacja.

3. Kapitał intelektualny w małym przedsiębiorstwie

Bogaczami przyszłości będą bogaci w intelekt
Winston Churchill

3.1. Kryteria doboru i charakterystyka próby, opis metod badawczych

Zaprezentowane wyniki badań oraz wnioski są efektem projektu badawczego, poświęconego zarządzaniu kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie. Przedmiotem badań były małe przedsiębiorstwa (definiując małe przedsiębiorstwo przyjęto kryterium ilościowe – liczba zatrudnionych: zatrudniające do 50 osób), z województwa dolnośląskiego, reprezentanci różnych branż.

Proces badawczy składał się z dwóch etapów:

- pierwszy etap, którego celem było rozpoznanie stopnia świadomości menedżerów co do ważności kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem (stopnia postrzegania kapitału intelektualnego), został przeprowadzony na 280 małych przedsiębiorstwach, do których została przekazana ankieta za pośrednictwem poczty lub osobiście;
- drugi etap był ściśle uzależniony od efektu etapu pierwszego, a jego przewodnim celem była identyfikacja składników, sposobów pomiaru oraz wykorzystania i rozwoju kapitału intelektualnego za pośrednictwem wywiadów, obserwacji oraz analizy dokumentacji. Ostatecznie badaniami objęto 120 przedsiębiorstw.

Badane firmy zostały podzielone na:

- mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające 1 do 5 pracowników;
- małe przedsiębiorstwa zatrudniające 6 do 50 osób.

U podstaw takiego podziału leży specyfika mikroprzedsiębiorstw, mająca swoje odzwierciedlenie w większości obszarów ich funkcjonowania¹⁰³. Podział według ilości zatrudnionych został dokonany przy założeniu, że zatrudnienie pracownika reguluje umowa o pracę. Taki podział wydaje się być dość sztywnym, zawężającym pole analizy, zwłaszcza, że wśród badanych firm pojawiły się również firmy formalnie jednoosobowe, niezatrudniające pracowników, a jednak na rzecz właściciela pracowało kilka lub nawet kilkanaście osób (podwykonawcy, członkowie rodziny itp.). Koniecznym stało jednak przyjęcie wymiernej kategorii podziału, a niewielka ilość „innych” firm jednoosobowych pozwoliła na zakwalifikowanie ich do firm większych.

Firmy zostały również podzielone na:

- firmy handlowo-usługowe,
- produkcyjno-budowlane,
- hotelarsko-turystyczne,
- szkoleniowo-doradcze,
- reklamowe,
- inne.

Podział został dokonany ze względu na branże, w których działają badane firmy. Firmy handlowo-usługowe oddzielono od firm produkcyjno-budowlanych ze względu na relacje jakie istnieją między

¹⁰³ Szerzej mikroprzedsiębiorstwa opisane są w podrozdziale 1.3 *Specyfika funkcjonowania małego przedsiębiorstwa a koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym*.

zarządzaniem kapitałem intelektualnym a usługą, czy sprzedażą towarów (traktowanymi jako specyficzny produkt) oraz zarządzaniem zasobami materialnymi, techniką i technologią (bliższym potencjałowi materialnemu przedsiębiorstwa). Wyodrębnienie firm szkoleniowo-doradczych i reklamowych nastąpiło ze względu na charakter działalności polegający na opieraniu działalności i uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej na podstawie wiedzy i innych wartości niematerialnych¹⁰⁴. Firmy hotelarsko-turystyczne są licznie reprezentowane i wyodrębnione, będąc „wizytówką” regionu typowo turystycznego. Firmy „inne” to przedstawiciele wolnych zawodów, lekarze, farmaceuci, prawnicy, optycy, preparator trofeów myśliwskich itp., którzy ze względu na oryginalność działalności nie zostali zakwalifikowani do „typowych” firm usługowych.

Dodatkowo przedsiębiorstwa podzielono na:

- rodzinne,
- nierodzinne.

Zaakcentowanie roli firm rodzinnych w grupie małych przedsiębiorstw, zaowocowało wyodrębnieniem tej kategorii spośród badanych przedsiębiorstw. Więzy rodzinne oraz familizm są rdzeniem oraz podstawą dla budowania specyficznej kultury organizacyjnej firmy rodzinnej, co z kolei znajduje swoje odzwierciedlenie w sukcesji rodzinnej, w podziale funkcji, ról i zadań, w alokacji kapitału, ale i stosunku do wykorzystania kapitału intelektualnego¹⁰⁵.

I wreszcie ostatni podział dotyczy czasu funkcjonowania na rynku badanych przedsiębiorstw, i tak według niego wyróżniono:

- firmy nowe działające na rynku do jednego roku;
- firmy działające od roku do trzech lat;
- firmy liczące powyżej trzech lat.

Przyjęcie za kryterium podziału czasu funkcjonowania na rynku ma swoje uzasadnienie w znalezieniu zależności między stopniem rozwoju, fazą życia przedsiębiorstwa, a świadomym zarządzaniem kapitałem intelektualnym.

Do badania i oceny występowania oraz zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie przyjęto założenia modelu badawczego, zaprezentowanego w poprzednim rozdziale. Tworzenie narzędzi badawczych oraz pierwsze próby badawcze, doprowadziły do korekty niektórych elementów modelu. Kapitał intelektualny rozpatrywano nadal w trzech wymiarach: kapitału ludzkiego, strukturalnego wewnętrznego, strukturalnego zewnętrznego – relacyjnego. Dla uproszczenia, dwie płaszczyzny: zasobową i pomiarową, połączono, nazywając podstawowymi obszarami umożliwiającymi zarządzanie kapitałem intelektualnym – identyfikacja, pomiar, wykorzystanie i rozwój (można przyjąć, iż są to elementy procesu zarządzania kapitałem intelektualnym), wyodrębniono szczegółowe zagadnienia objęte badaniem, opisujące poszczególne wymiary i obszary kapitału intelektualnego, dopasowując je do specyfiki małych firm (ich ilość została również skorygowana, a rozbudowaną propozycję sposobów pozyskiwania, wykorzystania i rozwoju kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie zaprezentowano w rozdziale II, w tabeli 16). W modelu zaakcentowano także indywidualny kapitał intelektualny właściciela-menedżera, rozpatrując go poprzez obraz jakości indywidualnego potencjału oraz stopień świadomości ważności kapitału intelektualnego w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem. Dokładny obraz zagadnień objętych badaniem prezentuje tabela 17.

¹⁰⁴ Szerzej na ten temat w rozdziale I, w podrozdziale *Kapitał intelektualny a forma i wielkość organizacji*.

¹⁰⁵ Specyfika firm rodzinnych została zaprezentowana w podrozdziale poświęconym specyfice działalności małej firmy.

Tabela 17. Zagadnienia objęte badaniem

Lp.	Wymiary kapitału intelektualnego	Podstawowe obszary umożliwiające zarządzanie kapitałem intelektualnym	Szczegółowe zagadnienia objęte badaniem
1.	kapitał ludzki	<p>1. identyfikacja</p> <p>2. pomiar (próba, bardziej precyzyjnie: szacowanie, wybrane wskaźniki)</p> <p>3. wykorzystanie i rozwój</p>	<p>1. jakość zatrudnionych pracowników: ich wykształcenie, kwalifikacje, wiek, realizacja potrzeb pracowników, ich satysfakcja z pracy, możliwości rozwoju i samorealizacji;</p> <p>2. średni czas zatrudnienia pracownika w firmie; liczba zatrudnionych na pełny etat; udział pracowników zatrudnionych na pełny etat w ogólnej liczbie zatrudnionych; liczba pracowników doraźnych; udział kosztów związanych z pracownikami w kosztach ogółem; udział inwestycji w rozwój pracowników inwestycjach ogółem; średnie wynagrodzenie; wartość wynagrodzeń pozapłacowych; czas przeznaczony na szkolenia, koszt kapitału ludzkiego (wynagrodzeń, świadczeń pracowniczych, absencji);</p> <p>3. realizacja metod, technik i działań wspomagających wykorzystanie i rozwój kapitału ludzkiego: szkolenia i treningi, podnoszenie kwalifikacji; długoterminowe systemy motywacyjne (w tym atrakcyjne wynagrodzenia pozapłacowe); skuteczny system rekrutacji i selekcji pracowników; ocena pracowników planowanie ścieżek kariery, indywidualnego rozwoju pracownika; przewaga komunikacji ustnej (w tym nieformalne rozmowy z pracownikami); tworzenie klimatu przyjaznego dla sugestii i krytyki ze strony pracowników, zgłaszania problemów i kwestionowania założeń; doradztwo i konsultacje personalne; transfer wiedzy między właścicielem a pracownikami;</p>
2.	kapitał strukturalny wewnętrzny	<p>1. identyfikacja</p> <p>2. pomiar (próba, szacowanie, wybrane wskaźniki)</p> <p>3. wykorzystanie i rozwój</p>	<p>1. elementy wewnętrznego potencjału występujące w badanej firmie: kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, systemy działania, strategia, historia firmy, systemy informatyczne, sprzęt komputerowy, bazy danych, systemy komunikacyjne, patenty, licencje, znaki handlowe i usługowe, tajemnice handlowe, prawa autorskie, prawa projektowe, techniki i style zarządzania, inne;</p> <p>2. liczba patentów, licencji; udział wydatków przeznaczonych na inwestycje w wydatkach ogółem; ilość komputerów w firmie;</p> <p>3. realizacja metod, technik i działań wspomagających wykorzystanie i rozwój kapitału strukturalnego: efektywna struktura organizacyjna (spłaszczenie, decentralizacja, organiczność); kształtowanie kultury organizacyjnej, kultywowanie zwyczajów, historia firmy; tworzenie baz danych, komputeryzacja, wykorzystywanie internetu, poczty elektronicznej; działalność innowacyjna w zakresie B+R, zakupy licencji itp.; zarządzanie strategiczne; rozwój procesów organizacyjnego uczenia się oraz uczenia się jej członków; utrzymywanie i podnoszenie jakości oferowanych przez firmę produktów i usług, profesjonalne zarządzanie przedsiębiorstwem;</p>

3.	kapitał strukturalny zewnętrzny-relacyjny	1. identyfikacja 2. pomiar (próba, szacowanie, wybrane wskaźniki) 3. wykorzystanie i rozwój	1. elementy kapitału strukturalnego zewnętrznego – relacyjnego występujące w badanej firmie: baza danych zawierające informacje o rynku i klientach, relacje z klientami; relacje z partnerami zewnętrznymi, działalność marketingowa, kształtowanie wizerunku firmy; 2. udział stałych klientów w ogólnej ich ilości; udział reklamacji, zwrotów, skarg w ogólnej liczbie sprzedanych produktów i usług; udział kosztów marketingowych w kosztach ogółem; 3. realizacja metod, technik i działań wspomagających wykorzystanie i rozwój kapitału strukturalnego zewnętrznego – relacyjnego: kształtowanie skutecznej polityki marketingowej, marketing partnerski, CRM, dbanie o wizerunek i reputację przedsiębiorstwa, utrzymywanie lojalności klientów, budowanie zaufania i współpracy z dostawcami (i innymi partnerami zewnętrznymi);
	indywidualny kapitał intelektualny właściciela-menedżera	1. obraz jakości indywidualnego potencjału intelektualnego 2. świadomość ważności kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem	1. wykształcenie przedsiębiorcy; wiek; ile lat jest przedsiębiorcą; ile prowadził(a) firm; co większym stopniu decyduje o sukcesie w prowadzeniu firmy wykształcenie czy doświadczenie; jakie cechy charakteru, zdolności i umiejętności pomagają badanemu przedsiębiorcy w prowadzeniu firmy; czy podnosi swoje kwalifikacje; czy uczestniczy w szkoleniach (jakiego rodzaju); czy i w jaki sposób dzieli się wiedzą ze swoimi pracownikami i klientami; 2. wiedza właściciela-menedżera z zakresu: czynników warunkujących sukces w branży, na rynku, którym działa firma badanego; współczesnych czynników konkurencyjności (wiedzy, kapitału intelektualnego, informacji, nowoczesnych technologii itd.); przejawów kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie, działań mogących uruchomić, wesprzeć, rozwinąć kapitał intelektualny.

Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystując wiedzę, będącą efektem studiów literaturowych, autorka zbudowała narzędzia, służące empirycznej weryfikacji zagadnienia. Informacje zbierano za pośrednictwem ankiety oraz wywiadu osobistego. W treści przyjęto trójwymiarową formułę pytań zamkniętych, otwartych i pół-otwartych.

Pytania, zarówno w ankiecie, jak i w wywiadzie osobistym zostały podzielone na pięć części opisujących poszczególne aspekty kapitału intelektualnego:

- część ogólną (służącą charakterystyce działalności firmy),
- kapitał ludzki,
- indywidualny kapitał intelektualny właściciela-menedżera,
- kapitał strukturalny wewnętrzny,
- kapitał strukturalny zewnętrzny – relacyjny.

Przeprowadzenie badań w owym obszarze nie było łatwe ze względu na specyfikę zarządzania małą firmą, ale i trudności w identyfikacji zjawiska kapitału intelektualnego. Cząso- oraz pracochłonność procesu badawczego wynikała z konieczności bliskich kontaktów z przedsiębiorcą, jego dostępności, wypracowania stosunków opartych na wzajemnym zaufaniu, używaniu nieskomplikowanego języka dla nazywania poszczególnych przejawów zjawiska kapitału intelektualnego (w ogóle trudnego do opisania), dzielenia się wiedzą, nawet kształtowaniu świadomości, a także często dużej cierpliwości

(z obydwu stron: badającego i badanego). Warunkiem powodzenia całości było przygotowanie merytoryczne i badawcze autorki. Pojawiające się w trakcie zbierania danych wątpliwości, rozstrzygano dzięki dodatkowym spotkaniom z przedsiębiorcami, ich pracownikami, obserwacjom, czasem analizie dokumentacji organizacyjnej.

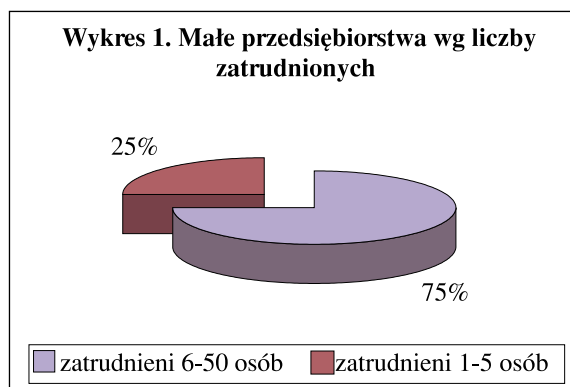
Ostatecznie badania przeprowadzono w 120 małych przedsiębiorstwach z regionu dolnośląskiego. Najliczniej reprezentowaną grupą były małe przedsiębiorstwa zatrudniające od 6 do 50 osób (75%), mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 5 osób stanowiły 25% (wykres 1). Przebadane przedsiębiorstwa to reprezentanci różnych branż: firmy handlowo-usługowe (sklepy, cukiernie, piekarnie, zakłady krawieckie, zakład optyczny itp.) [30% ogółu]; produkcyjno-budowlane (produkcja podzespołów elektro-energetycznych, zakłady mechaniki pojazdowej, firmy transportowe itd.) [20%]; hotelarsko-turystyczne (hotel, pensjonat, biuro podróży, gospodarstwo agroturystyczne) [18%]; szkoleniowe (konsulting, nauka jazdy, nauka języków obcych) [16 %]; reklamowe [8 %], inne (praktyka lekarska, preparowanie trofeów myśliwskich) [8%] – por. wykres 2. Ponad 30% firm to firmy rodzinne, funkcjonujące na rynku więcej niż 3 lata. 2 % spośród firm rodzinnych to firmy funkcjonujące na rynku od jednego do trzech lat. Natomiast 68% ogółu stanowiły firmy nierodzinne. Firmy młode, funkcjonujące poniżej jednego roku stanowiły 11 % ogółu badanych przedsiębiorstw, firmy funkcjonujące na rynku od jednego do trzech lat – 19%, a najliczniej reprezentowane były przedsiębiorstwa ze stażem ponad trzyletnim – 70%. Łączne zatrudnienie w przebadanych przedsiębiorstwach wynosiło 2899 osób.

Tabela 18. Struktura ilościowa i organizacyjno-prawna badanych przedsiębiorstw

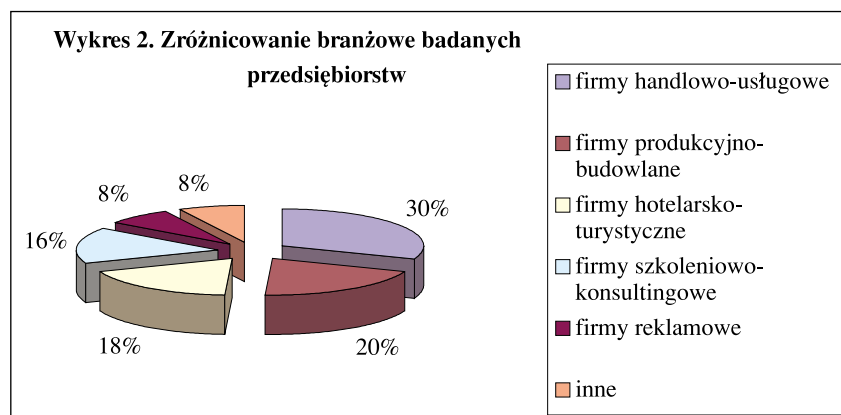
Lp.	Branża, sektor, gałąź działalności	Ilość	Status prawny			
			osoba fizyczna	spółka cywilna	spółka jawna	spółka z o.o.
1.	handlowo-usługowe	37	8	18	3	8
2.	produkcyjno-budowlane	23	1	10	3	9
3.	hotelarsko-turystyczne	21	9	8	2	2
4.	szkoleniowo-doradcze	18	2	10	4	2
5.	reklamowe	11	3	5	2	1
6.	inne	10	8	2	-	-
	Razem	120	31	53	14	22

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych firm (tabela 18) najwięcej było spółek cywilnych (53 przedsiębiorstwa, dominowały handlowo-usługowe), drugie w kolejności to osoby fizyczne (31 firm, najwięcej hotelarsko-turystycznych), spółki z o.o. reprezentowane były przez 22 firmy (dominacja produkcyjno-budowlanych), a spółkami jawnymi było 14 przedsiębiorstw.



Źródło: opracowanie własne.



Źródło: opracowanie własne.

3.2. Identyfikacja składników kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie

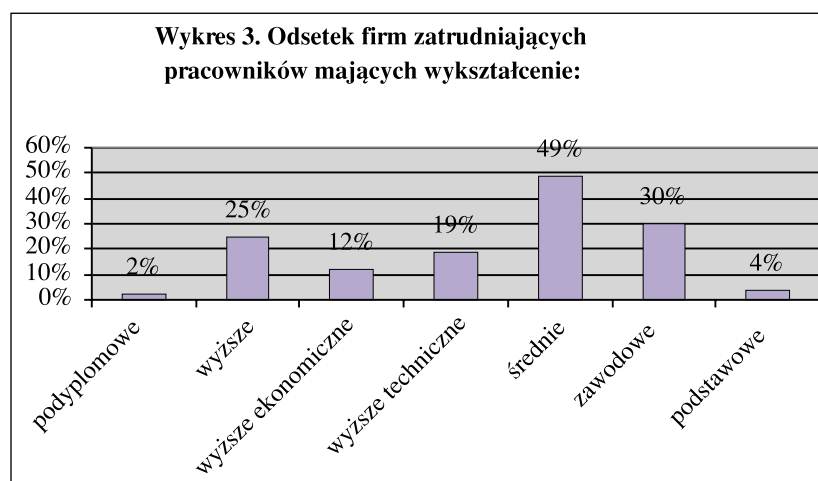
3.2.1. Kapitał ludzki

Poszczególne elementy kapitału ludzkiego tworząc coś w rodzaju systemu czy mapy możliwości intelektualnej jednostek, są ze sobą powiązane siecią wzajemnych oddziaływań.

Trudno jest jednoznacznie określić jakość potencjału ludzkiego w przedsiębiorstwie. Kombinacja elementów i czynników kształtujących kapitał ludzki stwarza problemy dla dokładnego, wielowymiarowego i wyraźnego oddania jego obrazu. Próba uchwycenia wszystkich aspektów wydaje się być niemożliwa. Stąd konieczność wyboru najważniejszych, ułatwiających opis stanu kapitału ludzkiego w małym przedsiębiorstwie (szczegółowe zagadnienia objęte badaniem znajdują się w tabeli 17). Jednym z nich jest poziom wykształcenia pracowników. Najwięcej przebadanych małych firm zatrudniało pracowników ze średnim wykształceniem – 49 %; zawodowym legitymowało się 30%; wyższe deklarowało 25%, z czego 19% wyższe techniczne, a 12% wyższe ekonomiczne. Studia podyplomowe ukończyło 2% pracowników, na nauce w szkole podstawowej poprzestało 4% (wykres 3). Rosnący wyraźnie odsetek pracowników z wyższym wykształceniem jest symptomatyczny dla zmiany struktury zatrudnienia w małych firmach, ale i kryzysu zatrudnienia osób z tego typu kwalifikacjami w średnich i dużych firmach w wymiarze makro (m.in. zjawisko redukcji zatrudnienia w średnich i dużych firmach). Taki stan jest szansą rozwoju dla małych firm.

Pracownicy małych firm są stosunkowo młodzi. Ponad 30% z nich nie przekroczyło 30 roku życia, 24% znalazło się w przedziale wiekowym od 30 do 35 lat, 18% miało od 36 do 40 lat, 12% od 41 do 45 lat, 11 % liczyło od 46 do 50 lat, reszta to pracownicy powyżej 50 roku. Najstarsi pracownicy znaleźli zatrudnienie w firmach funkcjonujących na rynku wiele lat, ale i w firmach rodzinnych. Najmłodszy pracowali głównie w małych przedsiębiorstwach z branży hotelarsko-turystycznej i reklamowej. Nowe firmy, funkcjonujące poniżej roku zatrudniały najczęściej pracowników do 35 roku życia.

Znajomość firmy przez pracownika, niewątpliwie stymuluje jego możliwości intelektualne. 37% przebadanych osób pracowało w firmie od momentu jej powstania, 49% ponad połowę czasu jej funkcjonowania, a 14% to pracownicy nowi, uczący się jeszcze spraw firmy, jej struktur i systemów działania.



Źródło: opracowanie własne.

Stopień realizacji potrzeb pracowników jest równie ważnym sygnałem o przejawach zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie. Zapytano wybranych pracowników, czy praca, którą wykonują przynosi im zadowolenie (w znaczeniu realizacji ich potrzeb): 57% badanych odpowiedziało twierdząco, 23% nie było zadowolonych, 14% nie miało zdania, a aż 6% respondentów nie udzieliło żadnej odpowiedzi. Największe zadowolenie z pracy miały osoby zatrudnione w firmach hotelarsko-turystycznych oraz szkoleniowo-doradczych. Firmy rodzinne oraz te, które istniały na rynku najkrócej również dawały swoim pracownikom największe zadowolenie.

Specyfika zarządzania małym przedsiębiorstwem polega na wyraźnym zdominowaniu go przez osobę właściciela-menedżera. Cechy jego osobowości, jego zdolności i umiejętności itd. rzutują na sposób prowadzenia firmy, na kontakty z pracownikami i relacje z otoczeniem. Właściciel odgrywa bardzo ważną rolę w kształtowaniu wzorców zachowań pobudzających do ciągłego generowania rozwoju idei, co wpływa na pobudzanie potencjału intelektualnego jednostki.

Indywidualny kapitał intelektualny właściciela-menedżera, będąc bardzo ważnym elementem mapy walorów intelektualnych małego przedsiębiorstwa wymaga (w miarę możliwości) badawczej obserwacji. Badania zaczęto od identyfikacji poziomu wykształcenia przedsiębiorców: największy odsetek badanych posiadało wykształcenie średnie – 27 %, dalej w kolejności uplasowali się właściciele z wykształceniem wyższym technicznym – 18%, zawodowe posiada ponad 15%, wyższe ekonomiczne 14% badanych, podstawowe 3%, a studia podyplomowe ukończyło 2% respondentów (wykres 4). Okazuje się, że wykształcenie wyższe ekonomiczne nie przoduje w kwalifikacjach badanych właścicieli. Najwięcej wykształconych ekonomistów prowadzących swój interes zidentyfikowano w firmach doradczych, reklamowych, niektórych handlowo-usługowych. Ekonomisci przodowali w firmach funkcjonujących na rynku od jednego roku do trzech lat, w większości nierodzinnych. Przedsiębiorcy zapytani o to, co większym stopniu decyduje o sukcesie w prowadzeniu przedsiębiorstwa: wykształcenie czy doświadczenie, odpowiadali w przeważającej większości, że doświadczenie: 78%, co potwierdziło strukturę ich wykształcenia. 17% było zdania, że umiejętna kompilacja doświadczenia i wykształcenia daje zamierzony efekt, tylko 5% opowiedziało się zdecydowanie za wykształceniem.

Badania wykazały, że 39% właścicieli ma już doświadczenie w prowadzeniu innej firmy, a 47% obecnych przedsiębiorców było pracownikami najemnymi. Przeciętnie, właściciel małej firmy jest w przedziale wiekowym między 35 a 40 rokiem życia. Tylko 3% ogółu respondentów liczyło ponad 50 lat, najmłodszy przedsiębiorca miał 19 lat. Tylko 12% ogólnej liczby właścicieli stanowiły kobiety.

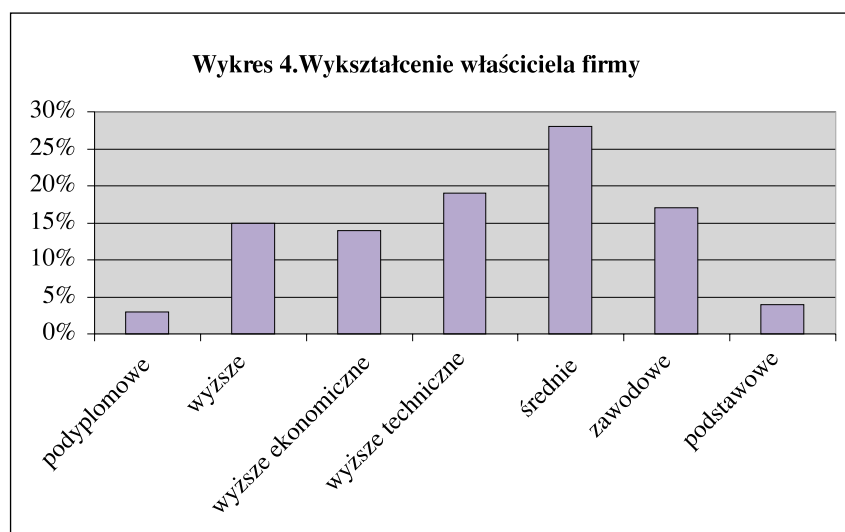
Najczęściej wymienianymi przez przedsiębiorców cechami charakteru, które pomagają w prowadzeniu działalności są: „otwartość, niezależność, kreatywność, wyobraźnia, inicjatywa, niezależność,

potrzeba osiągnięć, ekstrawertyzm, optymizm, entuzjazm, rzetelność i obowiązkowość”. Najpopularniejsze odpowiedzi właścicieli dotyczące zdolności i umiejętności przyczyniających się do wzmocnienia pozycji rynkowej ich firmy to: *wykorzystywanie pojawiających się szans, zdolności organizacyjne, podejmowanie szybkich i trafnych decyzji, myślenie wybiegające w przyszłość (perspektywiczne), przewidywanie i podejmowanie ryzyka*¹⁰⁶, zdolność do inspirowania pracowników, zdolności komunikacyjne, pełna kontrola nad tym co się dzieje w firmie (kontrola nad posiadanymi zasobami), skuteczne rozwiązywanie problemów”.

Największą świadomość ważności swojego intelektualnego potencjału mają „bardzo mali” przedsiębiorcy prowadzący mikroprzedsiębiorstwa. Często samodzielnie, jednoosobowo odpowiadają za powodzenie swojej działalności.

Przebieg procesów pracy w małym przedsiębiorstwie jest zdeterminowany przez osobiste stosunki i powiązania, które mogą wpływać pozytywnie na motywację i lojalność pracowników. Bezpośredni kontakt przełożonego z podwładnym daje możliwość lepszej znajomości jego pozytywnych cech i umiejętności, wiedzy, którą dysponuje i wykorzystanie ich dla dobra przedsiębiorstwa.

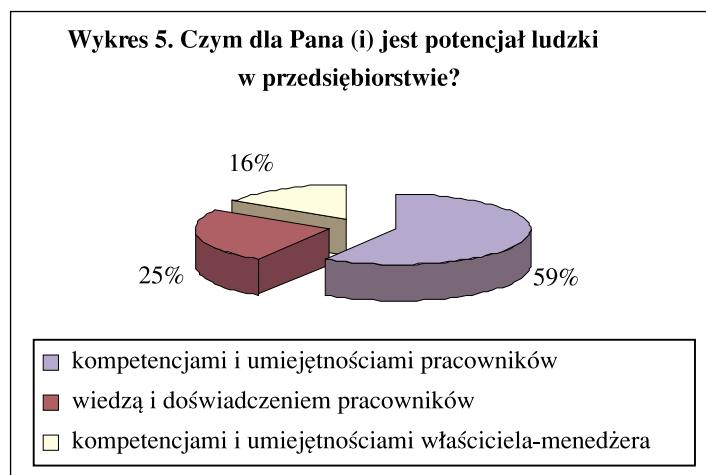
W systemie zarządzania kapitałem ludzkim zachodzące relacje między właścicielem a pracownikami, których konsekwencją jest uruchomienie (często odblokowanie) możliwości intelektualnych, odbędzie się tylko wówczas, gdy właściciel będzie świadomie kreował te wartości. Respondenci zapytani o to, kim jest dla nich pracownik odpowiadali głównie, że jest: bardzo ważny; podstawowym i najważniejszym zasobem; partnerem; zasobem, który trzeba rozwijać, w którego trzeba inwestować.



Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorcy na pytanie: czy lepsze wykorzystanie wiedzy, doświadczenia, umiejętności pracowników pozwoliłoby przedsiębiorstwu...” w większości odpowiadali: uzyskać przewagę konkurencyjną (aż 58%), przetrwać (15%), rozwinąć się (15%). Dla 59 % ankietowanych potencjał ludzki w przedsiębiorstwie jest kompetencjami i umiejętnościami pracowników, dla 25% wiedzą i doświadczeniem pracowników, 16 % kompetencjami i umiejętnościami właściciela-menedżera (wykres 5).

¹⁰⁶ Tu popularne były odniesienia do ryzyka umiarkowanego, bezpiecznego, w rozsądnych granicach.



Źródło: opracowanie własne.

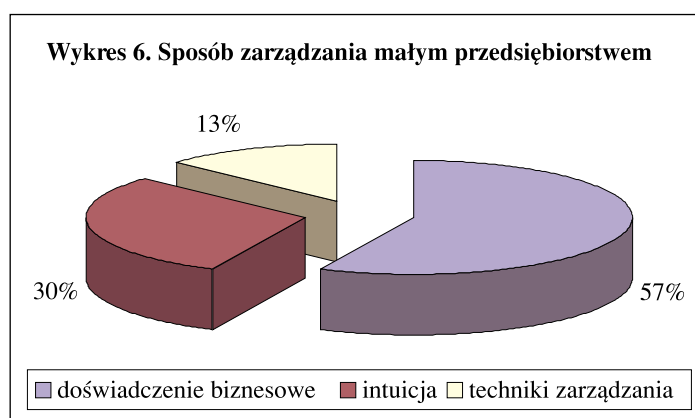
Głównymi problemami w obszarze efektywnego wykorzystania kapitału ludzkiego wymienianymi przez przedsiębiorców są: wysokie koszty pracownicze, ubezpieczenia społeczne, konieczność redukcji zatrudnienia (znaczący spadek zatrudnienia w stosunku do lat ubiegłych, w przebadanych firmach w 45% zanotowano spadek zatrudnienia, w 32% wzrost, w 23% stabilną sytuację w ciągu ostatnich dwóch lat – oprócz firm nowych), korzystanie z podwykonawców, brak czasu na podnoszenie kwalifikacji (czasem nawet na rzetelną rozmowę z pracownikiem), drogie oferty firm szkoleniowych.

3.2.2. Kapitał strukturalny wewnętrzny

Efektom działań intelektualnych osób zatrudnionych w firmie jest potencjał strukturalny. Zgodnie z budową systemu zarządzania kapitałem intelektualnym jest on produktem kapitału ludzkiego. Kapitał strukturalny zawiera w sobie zinstytucjonalizowaną wiedzę w formie struktury, procedur, planów, strategii, dokumentacji itp. Kapitał strukturalny w odróżnieniu od kapitału ludzkiego jest własnością przedsiębiorstwa.

Kapitał strukturalny w małym przedsiębiorstwie jest przede wszystkim zdolnością organizacyjną do przesyłania, przechowywania i wykorzystywania materiału intelektualnego. Krótko mówiąc, jest to struktura wewnętrzna tworzona przez pracowników; są to te elementy, które tworzą sposób w jaki działa przedsiębiorstwo. Wyniki badań pokazują, iż podobnie jak w obszarze kapitału ludzkiego, również wymiary kapitału strukturalnego przybierają różnorodny obraz w zależności od branży, ilości zatrudnionych, czasu funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku itp.

Ankietowanych właścicieli poproszono o zidentyfikowanie elementów wewnętrznego potencjału, występujących w ich przedsiębiorstwie. Największy odsetek badanych wymieniło: strukturę organizacyjną (82%), systemy działania (78%), systemy informatyczne (sprzęt komputerowy) (77%), historię firmy (35%), tajemnice handlowe (28%); bazy danych zawierające informacje o rynku i klientach (42%). Przejawy kultury organizacyjnej dostrzegło tylko 18% przedsiębiorców, a 14% uważa strategię jako istotny element kapitału strukturalnego wewnętrznego swojej firmy. Najmniejszy odsetek respondentów wymieniło: techniki i style zarządzania (13%) patenty, licencje (5%), prawa projektowe (2%), prawa autorskie (0,5%). Znaki handlowe i usługowe wymieniła tylko jedna osoba. Taka struktura odpowiedzi nasuwa stwierdzenie, iż specyfika budowy i działalności małej firmy oddziałuje na ilość i rodzaj elementów kapitału strukturalnego wewnętrznego. Rozbudowane systemy, skomplikowane metody zarządzania, złożone rozwiązania strukturalne, wymagające dużych nakładów rzeczowych, finansowych, ludzkich i intelektualnych nie przystają do małej skali funkcjonowania małego przedsiębiorstwa.



Źródło: opracowanie własne.

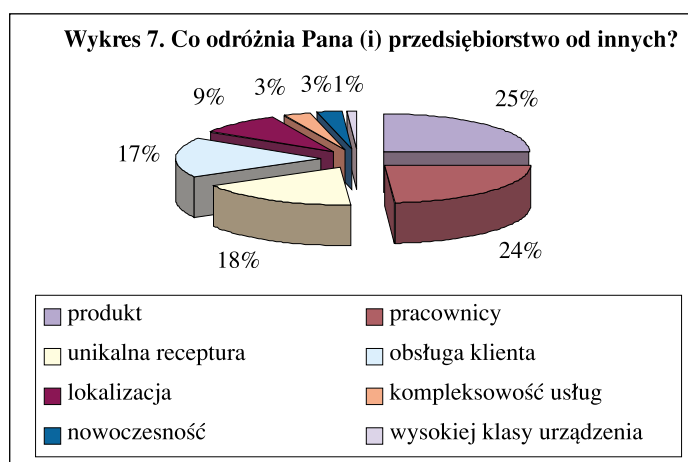
Wewnętrzną strukturę firmy kształtuje sposób jej zarządzania. W aspekcie ukrytych, typowych tylko dla danego podmiotu rozwiązań można mówić w tym miejscu o filozofii zarządzania, wykraczającej poza typowe metody i techniki. Próba uchwycenia w badaniach sposobu zarządzania typowego dla małych firm, daje obraz stosowania nieformalnych sposobów, takich jak „doświadczenie biznesowe” czy intuicja (wykres 6). Techniki zarządzania stosuje tylko 13% właścicieli, głównie w firmach hotelarsko-turystycznych, produkcyjno-budowlanych, niektórych handlowo-usługowych, funkcjonujących na rynku powyżej trzech lat, nierodzinnych. Stosownymi technikami zarządzania nazwanymi przez właścicieli jest zarządzanie przez cele, zarządzanie przez motywację, zarządzanie przez partycypację, zarządzanie przez komunikowanie się. Ograniczone możliwości narzędzi badawczych, zwłaszcza stopień ich szczegółowości, uniemożliwiły weryfikację rzeczywistego wykorzystywania wymienianych technik. Niewielka ilość małych firm stosujących profesjonalne sposoby zarządzania świadczy o stosunkowo niskim poziomie wiedzy teoretycznej z tego zakresu („nieznajomości tematu”), jaki reprezentują właściciele-menedżerowie, co ma związek z dość niskim odsetkiem przedsiębiorców z wykształceniem wyższym ekonomicznym (14%) oraz powszechnym przekonaniem właścicieli o decydującym wpływie doświadczenia i osobowości, większym niż wykształcenie, na kształt i efekt działalności firmy. Innym powodem nie korzystania z gotowych wzorów zarządzania jest często skomplikowanie procesu ich implementacji oraz potrzeba zaangażowania dużej ilości środków. Tylko 8% badanych konkretnie nazwało styl zarządzania (kierowania)¹⁰⁷, jaki stosują; najwięcej przedsiębiorców wymieniło styl partycypacyjny i demokratyczny, 4 osoby zadeklarowały zarządzanie „po ojcowsku” (styl paternalistyczny), 1 osoba „przyznała się” do stylu autokratycznego. Pozostałe 92% respondentów odpowiadało w sposób opisowy, określając styl jako „proludzki”, styl oparty na doświadczeniu itp. Wielu myliło styl z techniką, a spora część w ogóle nie udzieliła odpowiedzi. Brak poprawnej odpowiedzi (z punktu widzenia teorii organizacji i zarządzania), nie oznacza oczywiście braku stosowania określonych stylów zarządzania. Można tu mówić bardziej o braku świadomości ich stosowania przez właścicieli-menedżerów. Istnienie wielu symptomów, sygnałów w postaci cech charakterystycznych stylów, warunków, sprzyjających okoliczności w badanych firmach, które są możliwe do zidentyfikowania, może dawać odpowiedź faktycznego stosowania modelowych stylów.

Wiedza na temat głównych atutów firmy, kluczowych jej kompetencji, źródeł tworzenia przewagi konkurencyjnej, nowoczesnych czynników konkurencyjnych również stanowi klucz do tworzenia unikatowej architektury firmy. Na pytanie: „co odróżnia przedsiębiorstwo od innych...” respondenci najczęściej odpowiadali, iż produkt (25%), pracownicy (24%), unikalna receptura (18%), obsługa

¹⁰⁷ Pojęcia: „styl zarządzania” i „styl kierowania” stosowane są tu zamiennie.

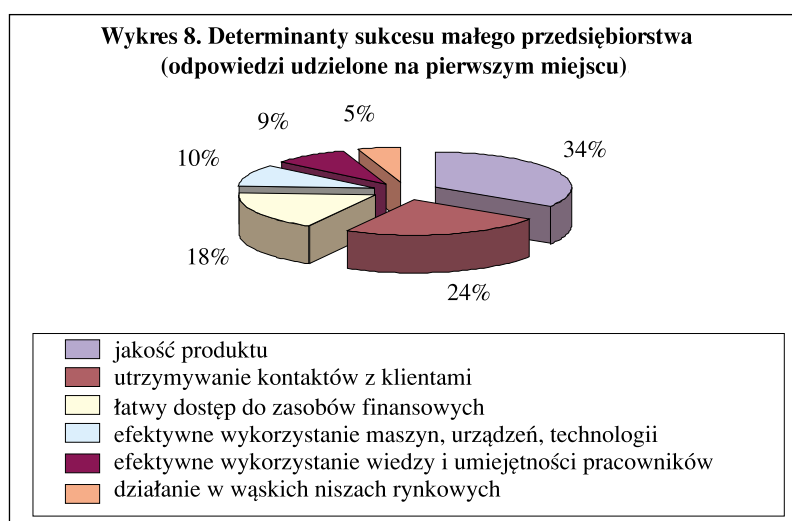
klienta (17%), lokalizacja (9%), dalej znalazły się: kompleksowość usług, nowoczesność, wysokiej klasy urządzenia (wykres 7).

Determinantami sukcesu małego przedsiębiorstwa są wedle badanych właścicieli: jakość produktu (34% respondentów umieściło tą odpowiedź na pierwszym miejscu), utrzymywanie kontaktów z klientami (24%), łatwy dostęp do zasobów finansowych (18%), efektywne wykorzystanie maszyn, urządzeń, technologii (10%), efektywne wykorzystanie wiedzy i umiejętności pracowników (9%), działanie w wąskich niszach rynkowych (5%) – wykres 8. Jak wskazują powyższe wyniki, elementy kapitału strukturalnego wewnętrznego prócz unikalnej receptury (innowacje w ogóle nie cieszyły się popularnością wśród odpowiedzi respondentów) nie znajdują uznania w oczach przedsiębiorców i nie są traktowane jako uwarunkowania sukcesu (chyba, że traktować jakość produktu jako efekt procesu efektywnego wykorzystania wewnętrznej struktury firmy).



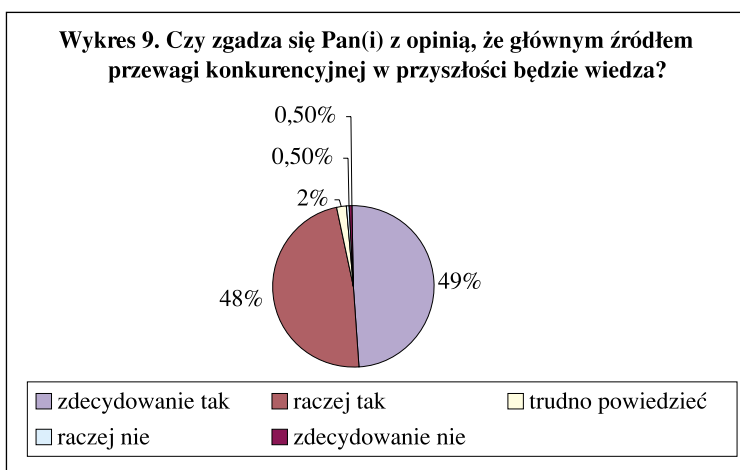
Źródło: opracowanie własne.

Także efektywne wykorzystanie wiedzy i umiejętności pracowników, nie znalazło swojego miejsca w najwyższej punktowanych odpowiedziach. Nie dotyczy to jedynie firm szkoleniowo-konsultingowych i po części hotelarsko-turystycznych.



Źródło: opracowanie własne.

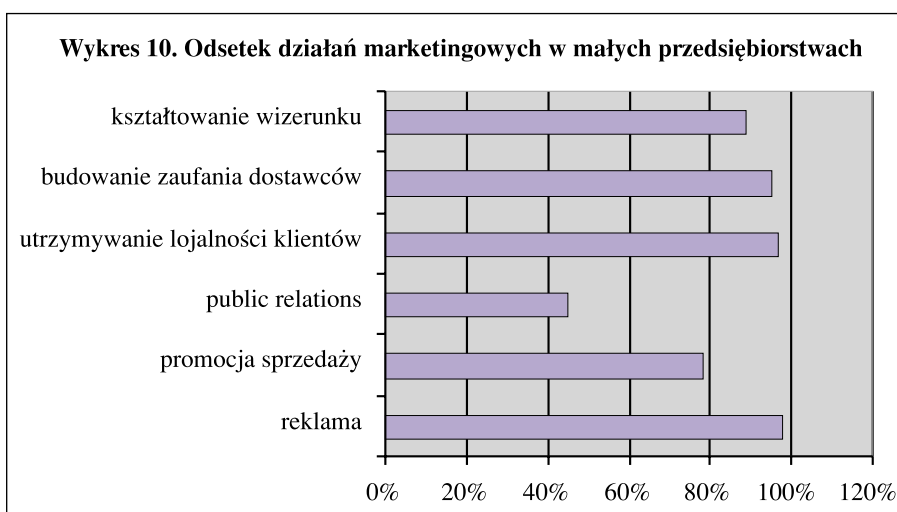
Zastanawia to w zestawieniu z faktem, iż zdecydowana większość przedsiębiorców (97%) zgadza się z opinią, iż głównym źródłem przewagi konkurencyjnej w przyszłości będzie wiedza (wykres 9). Jedną z możliwych interpretacji jest jak się wydaje nacisk bieżących problemów funkcjonowania, wyznaczający koncentrację uwagi bardziej na przetrwaniu niż na działaniach rozwojowych.



Źródło: opracowanie własne.

3.2.3. Kapitał strukturalny zewnętrzny – relacyjny

Najbardziej docenianym i świadomie kreowanym wymiarem kapitału intelektualnego w małych firmach, jak wynika z badań, jest kapitał strukturalny zewnętrzny – relacyjny związany z niematerialnymi aktywami rynkowymi. Wchodzą tu: marki handlowe, klienci i ich lojalność, relacje z klientami, różne kontrakty i umowy, np. licencyjne, koncesyjne, strategie marketingowe: w tym kształtowanie jakości produktu, strategie cenowe, kanały dystrybucyjne, wykorzystywane środki promocji, reputacja i wizerunek przedsiębiorstwa.



Źródło: opracowanie własne.

Badani właściciele mieli zidentyfikować w swoich firmach elementy kapitału strukturalnego zewnętrznego – relacyjnego. Największy odsetek odpowiedzi dotyczył występowania takich przejawów kapitału relacyjnego, jak relacje z klientami (98%), relacje z partnerami zewnętrznymi (97%), działania marketingowe (94%), kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa (92%). Kontrakty i umowy znalazły się swoje odzwierciedlenie w 24% odpowiedzi, głównie w firmach produkcyjno-budowlanych i hotelarsko-tyrystycznych.

Chociaż wiele przedsiębiorstw nie posiada sformalizowanej bazy danych o klientach i rynku (tylko 24%), to takie działania, jak dbałość o klienta, zaspokojenie jego potrzeb, stosowanie różnorodnych narzędzi marketingowych, nieformalna współpraca z dostawcami i konkurentami traktowane są jako najważniejsze sposoby na przetrwanie na rynku. Takiego zdania jest ponad 90 % ankietowanych.

Najczęściej stosowanym narzędziem marketingowym jest reklama (w różnej formie, stosuje ją 98% respondentów), następnym w kolejności jest promocja sprzedaży (obniżki cen, upusty, bonifikaty, promocje itp.) – 78%, public relations (sponsoring, działalność charytatywna, współpraca ze społecznością lokalną) – 45%. Utrzymywanie lojalności klientów oraz budowanie zaufania i współpracy z dostawcami i innymi partnerami zewnętrznymi większość firm uznała za priorytetowe w swojej działalności – 97%. Wyniki badań wskazują na upatrywanie głównych źródeł sukcesu właśnie w elementach kapitału strukturalnego zewnętrznego – relacyjnego. Respondenci stawiają na jakość produktu (34% badanych umieściło tą odpowiedź na pierwszym miejscu) oraz utrzymywanie kontaktów z klientami – 24%.

Wyniki badań dowodzą, iż w badanych przedsiębiorstwach kapitał intelektualny występuje we wszystkich swoich wymiarach. Specyfika budowy i działalności małego przedsiębiorstwa oddziałuje na ilość i rodzaj elementów kapitału ludzkiego, kapitału strukturalnego wewnętrznego, kapitału strukturalnego – zewnętrznego. Identyfikowane elementy również są na miarę możliwości małych firm i występują w ograniczonym i nierównomiernym zakresie.

Najwięcej właścicieli – menedżerów „legitymuje się” średnim wykształceniem. Zdaniem większości właścicieli doświadczenie jest większą determinantą sukcesu w biznesie niż wykształcenie, a specjalistyczne doskonalenie oraz zdobywanie wiedzy poprzez działanie jest cenniejsze od dobrego, teoretycznego przygotowania (takie stwierdzenie zastanawia w zderzeniu z danymi o dość znacznym inwestowaniu w indywidualny kapitał intelektualny właścicieli, wyrażone w uczestniczeniu w różnego rodzaju szkoleniach, kursach, studiach itp.; najprawdopodobniej dotyczy więc pracowników). Kobiety rzadziej zarządzają małym przedsiębiorstwem.

Podobnie jak ich szefowie, większość pracowników ma średnie wykształcenie. Ale pozytywnym sygnałem jest postępująca zmiana struktury zatrudnienia, wyrażona w wyraźnym rosnącym odsetku pracowników z wyższym wykształceniem oraz młody wiek pracowników (ponad połowa pracowników badanych firm nie przekroczyła 35 roku życia) jest szansą na zwiększenie kreatywności i ekspansji działania. Praca przynosi zadowolenie większej części pracowników (w obliczu dużego wskaźnika bezrobocia (rynek pracodawcy) stopień ujawnianego zadowolenia może rosnąć jeszcze bardziej).

Zdecydowana większość właścicieli opowiada się za wykorzystaniem wiedzy, doświadczenia i umiejętności pracowników, jako przyszłego źródła przewagi konkurencyjnej, co wyraźnie kłóci się z zdiagnozowanym stanem kreowania tych wartości (o czym w dalszej części pracy), – w tym aspekcie chęci stają się kategorią przeciwstawną do realizacji i możliwości.

Specyficzna budowa małego przedsiębiorstwa oddziałuje na ilość oraz zakres występowania przejawów kapitału strukturalnego wewnętrznego. Prym wiedzie nieskomplikowana struktura organizacyjna, systemy działania, sprzęt komputerowy, oprogramowanie, historia, unikalna receptura itd. Techniki i style zarządzania; patenty, licencje prawa projektowe, prawa autorskie, znaki handlowe i usługowe występują w śladowych ilościach. W przytłaczającej większości badanych firm niedostrzegane i niedoceniane są przejawy kultury organizacyjnej. Także w większości małych przedsiębiorstw występuje wyraźne powiązanie funkcji właściciela z funkcją menedżera, co znacznie obciąża obowiązkami właścicieli oraz absorbuje ich uwagę zwłaszcza w aspekcie efektywnego pozyskania i wykorzystania zasobów materialnych oraz finansowych. W badanych przedsiębiorstwach role organizacyjne nie są precyzyjnie uświadomione i określone, a nieprofesjonalny, oparty na intuicji i doświadczeniu sposób

zarządzania w większości małych firm nie przystaje do nowoczesnych metod, nie wyzwala także sił doskonalących zarządzanie kapitałem intelektualnym.

Najbardziej rozwiniętym wymiarem kapitału intelektualnego jest kapitał strukturalny – zewnętrzny-relacyjny, w nim przedsiębiorcy upatrują jedno z głównych źródeł sukcesu.

Prawidłowe wyodrębnienie strategicznej z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej elementów kapitału intelektualnego jest zasadniczą sprawą i decyduje o powodzeniu następnych etapów jego zarządzania (tzn. pomiaru oraz wykorzystania i rozwoju).

3.3. Pomiar kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie

Proces zarządzania kapitałem intelektualnym obejmuje również pomiar jego składników. Wyniki badań dowodzą, iż powszechna niechęć przedsiębiorców do stosowania wnikliwej finansowej analizy działalności firmy znajduje również swój wyraz w ewentualnym stosowaniu miar pozabilansowych. Wprawdzie dysponują oni danymi niezbędnymi do wymiernego opisu zjawisk, to jednak brak wyraźnego wzoru czy kierunku wykorzystania tych informacji stwarza obraz skrajnej niewiedzy oraz niedostrzegania sensu w ich przetwarzaniu. W żadnej z badanych firm nie stwierdzono przejawów pomiaru kapitału intelektualnego.

Dla pełnego obrazu zarządzania kapitałem intelektualnym w badanych przedsiębiorstwach przyjęto wielowymiarową analizę, zakładającą zarówno jakościowy opis ukrytego potencjału, jak i wymiarną projekcję rzeczywistych działań przedsiębiorstwa w aspekcie możliwości budowania strategicznych kompetencji na bazie kapitału intelektualnego. Dobór wskaźników ograniczył się do kilkunastu. Wybór ten jest konsekwencją bardziej ograniczeń wynikających ze specyfiki działalności małej firmy oraz faktycznych możliwości dostępu do danych niż potencjalnie możliwej ich listy (zresztą w większości zawartej w pierwszej wersji kwestionariusza badawczego, który musiał ulec częściowej modyfikacji). Przyjęte wskaźniki miały wskazać na różnice wynikające nie tylko ze specyfiki działalności małej firmy, ale branży, w której działa; rzeczywistej jej wielkości, wieku, rodzinnych biznesowych zależności. Miary przyjęto, odnosząc je do tego samego poziomu elementów kapitału intelektualnego. Takie same wskaźniki przyjęto dla wszystkich firm, dzieląc je według czterech kryteriów: (1) zróżnicowanie branżowe; (2) zróżnicowanie ze względu na wielkość zatrudnienia; (3) podział na firmy rodzinne i nierodzinne; (4) zróżnicowanie ze względu na czas funkcjonowania na rynku.

Dla określenia stanu kapitału ludzkiego w badanych przedsiębiorstwach przyjęto dwanaście następujących wskaźników:

- wartość sprzedaży w tys. zł;
- wartość nakładów na inwestycje w tys. zł;
- nakłady na szkolenia w tys. zł;
- udział kosztów szkoleń w wartości sprzedaży w %;
- wartość inwestycji w rozwój pracowników w tys. zł (w tym szkolenia);
- udział inwestycji w rozwój pracowników w inwestycjach ogółem w %;
- średni czas zatrudnienia pracownika w firmie w latach;
- średni czas przeznaczony w ciągu roku na szkolenia na jednego pracownika w godzinach;
- udział pracowników zatrudnionych na pełny etat w ogólnej liczbie zatrudnionych w %;
- udział kosztów związanych z pracownikami w kosztach ogółem w %;
- średnie miesięczne wynagrodzenie netto pracownika w zł;
- średnia miesięczna wartość wynagrodzeń pozapłacowych na jednego pracownika w zł.

Kapitał strukturalny reprezentują wskaźniki, takie jak:

- wartość nakładów na inwestycje i doskonalenie technologii w tys. zł;
- ilość patentów, licencji;
- średnia ilość komputerów w firmie;

- udział stałych klientów w ogólnej ich ilości w %;
- udział reklamacji, zwrotów, skarg w ogólnej ilości sprzedanych produktów i usług w %;
- udział kosztów marketingowych w kosztach ogółem w %.

Wszystkie dane dotyczą 2002 roku.

Przewodnym celem pomiaru, jako najtrudniejszego etapu procesu badania i zarządzania kapitałem intelektualnym, jest nakreślenie obrazu stanu poszczególnych składników kapitału intelektualnego oraz efektu ich zaangażowania w budowaniu całkowitej wartości. Analiza danych liczbowych zawartych w tabelach dowodzi, iż kondycja badanych przedsiębiorstw w zakresie rozwoju przedsiębiorstwa oraz inwestowania w kapitał ludzki i strukturalny jest niezadowalająca z punktu widzenia możliwości poprawy konkurencyjności.

Zestawienie wartości sprzedaży z wartością nakładów na inwestycje pomaga określić środki przeznaczane na rozwój firmy. Największą wartość sprzedaży w 2002 roku osiągnęły firmy z branży handlowo-usługowej; firmy większe; nierodzinne, funkcjonujące na rynku powyżej 5 lat. Najmniej sprzedały firmy reklamowe, firmy zaliczone do grupy „inne” oraz firmy najmłodsze. Podobny rozkład przyjmują wartości nakładów na inwestycje. Zestawiając dane, łatwo daje się zauważyć niewielki udział inwestycji w wartości sprzedaży zwłaszcza w firmach handlowo-usługowych, gdzie udział wynosi 0,6% oraz produkcyjno-budowlanych – 1,1%. Zaskakującym jest fakt, iż w grupie mało inwestujących znalazły się również przedsiębiorstwa szkoleniowo-doradcze (1,8%). Najbardziej efektywne pod względem inwestycji są przedstawiciele wolnych zawodów (4,8%), przedsiębiorstwa hotelarsko-turystyczne (3,8%) i reklamowe (2,1%). Średnio, badane firmy angażują 0,9% wartości sprzedaży na inwestowanie.

Za miarę inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego przyjęto:

- nakłady przeznaczane na szkolenia,
- udział kosztów szkoleń w wartości sprzedaży,
- wartość inwestycji w rozwój pracowników (w tym szkolenia),
- udział inwestycji w rozwój pracowników w inwestycjach ogółem,
- udział kosztów związanych z pracownikami w kosztach ogółem w %.

Nakłady przeznaczane na szkolenia mają swój faktyczny wymiar w udziale kosztów szkoleń w wartości sprzedaży. Wskaźnik ten kształtuje się na bardzo niskim poziomie. Determinuje go branża w jakiej działa firma. Najmniejszy udział deklarują firmy z branży handlowo-usługowej, tylko 0,07% i produkcyjno-budowlanej (0,08%), największy zaś przedstawiciele wolnych zawodów (2,0%), firmy reklamowe (1,0%), dalej szkoleniowo-doradcze (0,9%) i hotelarsko-turystyczne. Średnia wartość oscyluje wokół 0,2%. Wymierną wartość inwestycji w rozwój pracowników pokazuje wskaźnik udziału inwestycji w rozwój pracowników w inwestycjach ogółem. Najwięcej w społeczną sferę działalności inwestują firmy reklamowe (52,0%), szkoleniowo-doradcze (46,4%), inne (44,5%) i hotelarsko-turystyczne (21,0%), najmniejsze wartości odnotowano w firmach produkcyjno-budowlanych (7,6%) oraz handlowo-usługowych (11,7%). I w tym przypadku również branża najwyraźniej różnicowała otrzymane wyniki. Średni udział inwestycji w mniejszych firmach oscylował wokół 16,0% niewiele różniąc się od danych zebranych z przedsiębiorstw większych, w których wynosi 13,5%. Firmy rodzinne wykazały nieznacznie większe skłonności do inwestowania w rozwój pracowników (17,7%) niż firmy nierodzinne (14,3%). Podział przedsiębiorstw według czasu funkcjonowania na rynku pozwolił wnioskować, iż wiek firmy nie jest najsilniejszą determinantą. Największe wartości w tej grupie osiągnęły firmy działające 1–3 lat (16,4%). Nieznaczną różnicę zaobserwowano w przypadku przedsiębiorstw starszych (15,4%) i najmłodszych (15,3%). Ogólna kwota nakładów na szkolenie pracowników wydana w 2002 roku we wszystkich badanych przedsiębiorstwach wyniosła zaledwie 579 tys. zł przy obrotach w wysokości nieco powyżej 444 mln złotych, co stanowi zaledwie 0,2% tej kwoty. Średnio w przeliczeniu na jednego pracownika przedsiębiorstwa wydają 199,7 zł rocznie. Trochę lepiej kształtuje się ogólna kwota inwestycji w rozwój pracowników (wliczając szkolenia) – 638 tys. zł przy nakładach na inwestycje rzędu 4 mln, co stanowi 15,4% kwoty. Średnio na pracownika w ciągu roku przypada 1425 zł.

Tabela 19. Stan kapitału ludzkiego w badanych przedsiębiorstwach w 2002 roku – pomiar za pomocą wybranych wskaźników

I. ZRÓŻNICOWANIE BRANŻOWE													
Lp.	Branża, sektor, gałąź działalności	Wartość sprzedazy w tys. zł	Wartość nakładów na inwestycje w tys. zł	Nakłady na szkolenia w tys. zł	Udział kosztów szkoleń w wartości sprzedazy w %	Wartość inwestycji w rozwój pracowników w tys. zł (w tym szkolenia)	Udział inwestycji w rozwój pracowników w inwestycjach ogółem w %	Sredni czas zatrudnienia pracownika w latach	Sredni czas przeznaczony w ciągu roku na szkolenia na jednego pracownika w godzinach	Udział pracowników zatrudnionych na pełny etat w ogólnej liczbie zatrudnionych w %	Udział kosztów związanych z pracownikami w kosztach ogółem w %	Srednie miesięczne wynagrodzenie netto pracownika w zł	Srednia miesięczna wartość wy-nagrodzeń na jednego pracownika w zł
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	handlowo-usługowe	298 700	1 750	195	0,07	205	11,7	2,5	5,8	72	65,0	975	150
2.	produkcyjno-budowlane	110 250	1 250	87	0,08	95	7,6	4,5	7,4	75	61,3	1150	180
3.	hotelarsko-turystyczne	19 500	750	124	0,7	158	21,0	5,5	18,0	65	68,9	1230	230
4.	szkoleniowo-doradcze	9 250	170	77	0,9	79	46,4	5,0	28,5	88	72,3	1450	320
5.	reklamowe	4 750	100	49	1,0	52	52,0	4,0	27,0	71	67,4	1000	240
6.	inne	2 250	110	47	2,0	49	44,5	4,5	31,2	89	71,0	1250	290
	Ogółem	444 700	4130	579	0,2	638	15,4	4,3	19,6	76	67,7	1175	235
II. ZRÓŻNICOWANIE ZE WZGLĘDU NA WIELKOŚĆ ZATRUDNIENIA													
Lp.	Wielkość małej firmy (wg wielkości zatrudnienia)	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	mniejsze, (1-5 osób)	177 880	1033	144,9	0,08	139,5	16,0	2,2	22,8	87	68,5	1250	290
2.	większe (6-50 osób)	266 820	3097	434,1	0,2	498,5	13,5	6,4	16,4	65	66,9	1100	180
	Ogółem	444 700	4130	579	0,2	638	15,4	4,3	19,6	76	67,7	1175	235
III. PODZIAŁ NA FIRMY RODZINNE I NIERODZINNE													
Lp.	Rodzaj małej firmy (własność rodzinna)	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	rodzinne	142 304	1321	243,2	9,2	234,1	17,7	5,8	27,5	78	72,5	1150	270
2.	nierodzinne	302 396	2809	335,8	0,1	403,9	14,3	3,9	11,7	74	62,9	1200	200
	Ogółem	444 700	4130	579	0,2	638	15,4	4,3	19,6	76	67,7	1175	235
IV. ZRÓŻNICOWANIE ZE WZGLĘDU NA CZAS FUNKCJONOWANIA NA RYNKU													
Lp.	Wiek małej firmy	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	nowe < 1 roku	48 917	434,3	63,7	0,1	75,1	15,1	0,9	17	65	72,0	950	180
2.	1-3 lat	84 493	784,7	178,0	0,2	119,2	16,4	2,8	24,4	78	69,0	1250	240
3.	starsze > 5 lat	311 290	2891	337,3	0,2	443,7	15,3	9,2	17,4	85	62,1	1325	285
	Ogółem	444 700	4130	579	0,2	638	15,4	4,3	19,6	76	67,7	1175	235

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 20. Stan kapitału strukturalnego w badanych przedsiębiorstwach w 2002 roku – pomiar za pomocą wybranych wskaźników

I. ZRÓŻNICOWANIE BRANŻOWE							
Lp.	Branża, sektor, gałąź działalności	Wartość nakładów na inwestycje i doskonalenie technologii w tys. zł	Ilość patentów, licencji*	Średnia ilość komputerów w firmie**	Udział stałych klientów w ogólnej ich ilości w %	Udział reklamacji, zwrotów, skarg w ogólnej ilości sprzedanych produktów i usług w %	Udział kosztów marketingowych w kosztach ogółem w %
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	handlowo-usługowe	1 800	1	1,2	47,5	8,5	3,2
2.	produkcyjno-budowlane	1 300	1	2,5	54,7	10,0	4,5
3.	hotelarsko-turystyczne	800	1	3,5	60,0	7,4	11,2
4.	szkoleniowo-doradcze	195	2	3,2	55,4	5,7	5,7
5.	reklamowe	110	0	2	45,0	5,0	10,2
6.	inne	125	1	1,4	70,0	5,4	5,7
	Ogółem	4330	6	2,3	55,4	8,1	6,7
II. ZRÓŻNICOWANIE ZE WZGLĘDU NA WIELKOŚĆ ZATRUDNIENIA							
Lp.	Wielkość małej firmy (wg wielkości zatrudnienia)	WSKAŹNIKI					
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	mniejsze, mikro przedsiębiorstwa (1–5 osób)	1083	2	1,4	62,0	7,3	5,3
2.	większe (6–50 osób)	3247	4	3,2	48,8	8,9	8,1
	Ogółem	4330	6	2,3	55,4	8,1	6,7
III. ZRÓŻNICOWANIE ZE WZGLĘDU NA RODZAJ WŁASNOŚCI							
Lp.	Rodzaj małej firmy (własność rodzinna)	WSKAŹNIKI					
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	rodzinne	1385,5	1	2,0	65,2	5,1	7,2
2.	nierodzinne	2944,5	5	2,6	45,6	11,1	6,2
	Ogółem	4330	6	2,3	55,4	8,1	6,7
IV. ZRÓŻNICOWANIE ZE WZGLĘDU NA CZAS FUNKCJONOWANIA NA RYNKU							
Lp.	Wiek małej firmy	WSKAŹNIKI					
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	nowe < 1 roku	476,3	0	0,8	24,3	5,5	5,1
2.	1–3 lat	822,7	2	2,7	68,0	8,7	7,5
3.	starsze > 5 lat	3031	4	3,4	73,9	10,1	7,5
	Ogółem	4330	6	2,3	55,4	8,1	6,7

Źródło: opracowanie własne.

* Do grupy przedsiębiorstw wliczono również jedno posiadające znak usługowy.

** Z uwzględnieniem firm nie posiadających komputera.

Udział kosztów związanych z pracownikami w kosztach ogółem w większości firm jest na podobnym poziomie. Związane jest to ze stałymi kosztami personalnymi ponoszonymi przez pracodawców. Średni udział kosztów wynosi 67,7%.

Efekt tworzenia w przedsiębiorstwie warunków dla wykorzystania kapitału ludzkiego opisują:

- średni czas przeznaczony w ciągu roku na szkolenia na jednego pracownika w godzinach;
- średni czas zatrudnienia pracownika w firmie w latach;
- udział pracowników zatrudnionych na pełny etat w ogólnej liczbie zatrudnionych w %;
- średnie miesięczne wynagrodzenie netto pracownika w zł;
- średnia miesięczna wartość wynagrodzeń pozapłacowych na jednego pracownika w zł.

Czas przeznaczony w ciągu roku na szkolenia pracownika również jest jednym z mierników wskazującym na stopień dbałości o rozwój kompetencji i kwalifikacji pracownika. Dane zawarte w tabeli dowodzą, iż średni czas, który przedsiębiorstwa przeznaczyły w 2002 roku na szkolenia swoich pracowników to 19,6 godzin w ciągu roku. Najwięcej czasu przeznaczano w firmach z grupy „innych” (31,2 godzin), firmach szkoleniowo-doradczych (28,5 godzin) i reklamowych (27 godzin), a także w przedsiębiorstwach rodzinnych (27,5 godzin) i działających na rynku 1–3 lat (24,4 godzin). Najmniej wagi do czasu szkoleń przywiązują przedsiębiorstwa z branży handlowo-usługowej (5,8 godzin) i produkcyjno-budowlanej (7,4 godzin).

Bezpieczeństwo pracownika związane z formą i długością zatrudnienia rzutuje w znacznym stopniu na skuteczność wykonywanej przez niego pracy, a także na relacje między nim, a przełożonym. Średni czas zatrudnienia pracownika w badanych przedsiębiorstwach wynosi – 4,3 lata. Najdłużej pracownicy mogą pracować w firmach hotelarsko-turystycznych (5,5 lat), najkrócej w handlowo-usługowych (2,5 lata). W długości zatrudnienia zdecydowanie przodują przedsiębiorstwa starsze (9,2%); większe (6,4 lata); rodzinne (5,8 lata).

Największy udział pracowników zatrudnionych na pełny etat w ogólnej liczbie zatrudnionych zanotowano wśród przedstawicieli wolnych zawodów (89%) oraz firm z branży szkoleniowo-doradczej (88%). Sezonowość pracy w firmach hotelarsko-turystycznych przesądziła o udziale w wysokości 65%. Identyczną wartością wskaźnika odznaczały się firmy młode (65%), funkcjonujące na rynku poniżej roku. Zdecydowanie przodują w tej grupie mikroprzedsiębiorstwa z wynikiem 87%.

Istotnym wyznacznikiem dbałości o pracownika jest wysokość jego wynagrodzeń (również pozapłacowych), będących niejednokrotnie jedynym narzędziem motywacyjnym. Średnie miesięczne wynagrodzenie netto pracownika w badanych firmach wynosi 1175 zł. Stawki płacowe są dość wyrównane, a różnica między branżami jest niewielka i waha się od 975 zł w przedsiębiorstwach handlowo-usługowych, do 1450 zł w firmach szkoleniowo-doradczych. Najniższe wynagrodzenia zapewniają swoim pracownikom przedsiębiorstwa najkrócej działające na rynku. W przypadku wynagrodzeń pozapłacowych rozkład w ramach branży jest podobny: najczęściej środków asygnują przedsiębiorstwa szkoleniowo-doradcze (320 zł), najmniej handlowo-usługowe (150 zł). W firmach mniejszych pracownicy mogą otrzymać poza płacą dodatkowo 290 zł, a w rodzinnych 270 zł. Firmy nierodzinne oferują swoim pracownikom 200 zł, a większe 180 zł.

Wartość nakładów na inwestycje i doskonalenie technologii w zestawieniu z wartością sprzedaży może posłużyć dla lepszego obrazu stopnia angażowania środków finansowych na rozwój kapitału strukturalnego, a tym samym rozwój przedsiębiorstwa. Analizując dane z tabel można zauważyć, iż ogólna kwota nakładów na inwestycje i doskonalenie technologii wynosząca nieco ponad 4 mln zł, jest w porównaniu z wartością sprzedaży bliską 445 mln zł, niewielką (śladową wręcz) częścią (0,9%). Taki wynik może świadczyć o nie przywiązywaniu wagi do inwestowania w rozwój technologii i działanie bardzo zachowawcze w tym zakresie. Na podstawie informacji liczbowych można stwierdzić, iż innowacyjność badanych firm wyznaczana ilością patentów i licencji, znaków handlowych, towarowych, *know-how* itd. będących w posiadaniu przedsiębiorstwa jest na mizernym poziomie. Tylko 6 spośród 120 badanych posiada tego typu własność intelektualną.

Liczba komputerów w firmie jest informacją o stopniu komputeryzacji małych przedsiębiorstw, możliwościach przetwarzania informacji i zarządzania wiedzą. Średnia ilość komputerów w badanych przedsiębiorstwach wynosi 2,3. Najlepiej wyposażona jest branża hotelarsko-turystyczna

(3,5), najgorzej handlowo-usługowa. Także firmy większe, nierodzinne i starsze średnio dysponują więcej niż 2 komputerami. Przy obliczaniu danych brano pod uwagę także firmy nieposiadające sprzętu komputerowego. Sprzęt komputerowy posiada 42% badanych przedsiębiorstw.

Kapitał strukturalny zewnętrzny – relacyjny opisują:

- udział stałych klientów w ogólnej ich ilości w %;
- udział reklamacji, zwrotów, skarg w ogólnej ilości sprzedanych produktów i usług w %;
- udział kosztów marketingowych w kosztach ogółem w %.

Próba oceny poziomu troski o klienta była możliwa dzięki zbadaniu udziału stałych klientów w ogólnej ich ilości oraz udziału reklamacji, zwrotów, skarg w ogólnej ilości sprzedanych produktów i usług. Na podstawie danych zawartych w tabeli można wnioskować, iż zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw bazuje na stałych klientach, których średni udział w ogólnej liczbie klientów wynosi ponad 55%. Najwięcej stałych klientów mają starsze przedsiębiorstwa (73,9%), należące do grupy „inne” (70%), funkcjonujące na rynku 1–3 lat (68%), rodzinne (65,2%) i hotelarsko-turystyczne (60%). Najmniejszy udział stałych klientów (z oczywistych powodów), posiadają firmy najmłodsze (24,3%).

Największe niezadowolenie klientów odnotowały w 2002 roku paradoksalnie przedsiębiorstwa starsze (10,1%) i produkcyjno-budowlane (10%), najmniejsze: reklamowe (5%), rodzinne (5,1%) i młode przedsiębiorstwa (5,5%). Średnie niezadowolenie oscylowało wokół 8,1 %.

W celu oceny poziomu ekspansji rynkowej zbadano także wysokość wydatków na marketing liczonych w postaci udziału kosztów marketingowych w kosztach ogółem. W skali badanych przedsiębiorstw wydaje się kwotę w wysokości 6,7 % ogółem ponoszonych kosztów. Najwięcej wydają przedsiębiorstwa hotelarsko-turystyczne (11,2%), reklamowe (10,2%), większe (8,1%); najmniej: handlowo-usługowe (3,2%) i produkcyjno-budowlane (4,5%). Analiza danych liczbowych pozwala wnioskować, iż wydatki na działalność marketingową nie są duże. Jest to zaskakujący wynik, zwłaszcza w aspekcie dość silnie rozwiniętych relacji badanych firm z otoczeniem. Być może głównym powodem takiego stanu rzeczy jest wykorzystywanie nieskomplikowanych i tanich narzędzi marketingowych.

Otrzymany wymierny obraz angażowania środków finansowych w walory niematerialne skłania do jednoznacznego wniosku, iż małe przedsiębiorstwa nie budują swojej konkurencyjności na poszczególnych wymiarach kapitału intelektualnego. Powszechne stają się zjawiska: dążenia do obniżania kosztów pracy, wypłaty niskich wynagrodzeń (często obowiązuje obowiązek nie ujawniania wynagrodzeń), zalegania z wypłatą wynagrodzeń, słabego związku premii pracowników z wymiernymi efektami pracy, ograniczenia wydatków na zakup patentów, licencji, na nowoczesne formy promocji itd.).

Rozwój pracowników, technologii i relacji z otoczeniem są istotnymi sposobami poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku. Niedoinwestowanie tych obszarów świadczy o ich nie dostrzeganiu i nie docenianiu.

Potrzeba systematycznego pomiaru, czy szacowania aktywów niematerialnych oraz pokazywanie zależności między ich skutecznością a efektywnością działalności przedsiębiorstwa wynika również z charakteru widzenia spraw małych firm przez właścicieli, którzy patrzą przez pryzmat rzeczowych i finansowych aktywów.

3.4. Wykorzystanie i rozwój kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie

Wykorzystanie i rozwój kapitału intelektualnego są, obok identyfikacji i pomiaru, trzecim elementem triady zarządzania kapitałem intelektualnym.

Efektywne wykorzystanie oraz rozwój kapitału intelektualnego mogą być nie tylko istotnym czynnikiem w kształtowaniu pożądanej konkurencyjności małego przedsiębiorstwa, ale i jego ewo-

lucji w kierunku organizacji uczącej się. Małe przedsiębiorstwo, traktując kapitał intelektualny jako jeden z podstawowych zasobów, ma szansę, by stać się organizacją dynamiczną, permanentnie podwyższającą swoją elastyczność, adaptacyjną i transformującą się do zmian w otoczeniu. Menedżerowie-właściciele powinni zwracać szczególną uwagę na proces ustawicznego uczenia się swoich pracowników, stwarzając im możliwości rozwoju.

Wykorzystywanie i rozwijanie kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie, można rozpatrywać w wyróżnionych wcześniej (m.in. w tabeli 17) trzech kategoriach: kapitału ludzkiego (w tym indywidualnego kapitału intelektualnego właściciela-menedżera), strukturalnego wewnętrznego i strukturalnego zewnętrznego –relacyjnego.

Na podstawie założeń modelu badawczego oraz podstawowych zagadnień objętych badaniem (tabela 17) przyjęto (i dalej badano), iż wykorzystywanie i rozwijanie kapitału intelektualnego ułatwia stosowanie następujących działań (metod, technik, narzędzi):

- W ramach kapitału ludzkiego, np.:
szkolenia i treningi, podnoszenie kwalifikacji; długoterminowe systemy motywacyjne (w tym atrakcyjne wynagrodzenia pozapłacowe); skuteczny system rekrutacji i selekcji pracowników; ocena pracowników; planowanie „ścieżek kariery”, indywidualnego rozwoju pracownika; przewaga komunikacji ustnej (w tym nieformalne rozmowy z pracownikami); tworzenie klimatu przyjaznego dla sugestii i krytyki ze strony pracowników, zgłaszania problemów i kwestionowania założeń; doradztwo i konsultacje personalne; transfer wiedzy między właścicielem a pracownikami; transfer wiedzy między pracownikami; rozwiązywanie problemów przez pracowników; praca zespołowa; intensywność kontaktów, spotkania nieformalne; czas na myślenie; integracja; stymulowanie pomysłowości; pobudzanie kreatywności; ocena własnej pracy, ułatwiony dostęp do publikacji (w tym specjalistycznych) itd.
- W ramach kapitału strukturalnego wewnętrznego, np.:
kształtowanie efektywnej struktury organizacyjnej (spłaszczenie, decentralizacja, organiczność); kształtowanie kultury organizacyjnej, kultywowanie zwyczajów, historia firmy; tworzenie baz danych, komputeryzacja, zakup sprzętu komputerowego, oprogramowania, programy szkoleniowe wspomagane komputerowo (*computer-based training*); wykorzystywanie internetu, poczty elektronicznej; działalność innowacyjna w zakresie B+R, zakupy licencji itp.; nabywanie praw do własności intelektualnej, np. *franchising*; zarządzanie strategiczne; rozwój procesów organizacyjnego uczenia się oraz uczenia się członków przedsiębiorstwa; utrzymywanie i podnoszenie jakości oferowanych przez firmę produktów i usług, profesjonalne zarządzanie przedsiębiorstwem; zarządzanie wiedzą, tworzenie map wiedzy; przechowywanie wiedzy; powielanie wiedzy itd.
- W ramach kapitału strukturalnego zewnętrznego – relacyjnego, np.:
kształtowanie skutecznej polityki marketingowej (bardziej działania marketingowe); marketing partnerski; CRM; dbanie o wizerunek i reputację przedsiębiorstwa; utrzymywanie lojalności klientów; budowanie zaufania i współpracy z dostawcami (i innymi partnerami zewnętrznymi); stały kontakt z klientami; dzielenie się wiedzą z uczestnikami otoczenia; rozwijanie zdolności absorpcji wiedzy (np. *outsourcing*); ustawiczne monitorowanie rynku itd.

Na podstawie wyników badań można zauważyć symptomy niepokojącego ograniczenia inwestycji w potencjał ludzki w sporej ilości małych przedsiębiorstw. Szkolenia są jednym z wyznaczników dbałości przedsiębiorców o pracowników. I tutaj znowu istnieje silne zróżnicowanie branżowe. W firmach szkoleniowych, reklamowych, niektórych hotelarsko-turystycznych pracownicy przynajmniej raz w roku uczestniczyli w szkoleniach (przy założeniu, że właściciele-menedżerowie zostali włączeni do tej grupy) – 47% ogółu, tymczasem w firmach produkcyjno-budowlanych i handlowo-usługowych aż 43% pracowników ani razu nie uczestniczyło w szkoleniach poza pracą

(wykres 11). Mikroprzedsiębiorstwa odznaczały się wysokim stopniem dbałości o rozwój kapitału ludzkiego, zwłaszcza że wiele spośród nich to firmy rodzinne, 65 % respondentów bierze lub brało w ciągu ostatniego roku udział w szkoleniach. Również firmy o ponad trzyletnim stażu na rynku deklarowały udział w szkoleniach swoich pracowników częściej niż firmy młodsze. Formy i zakres szkoleń są zależne od sytuacji finansowej firmy, od aktualnych potrzeb, wymogów otoczenia, oferty firm szkoleniowych. Najwięcej szkoleń dotyczyło spraw specjalistyczno-technicznych (obsługa komputera, instrumenty księgowania, marketing, zmiany przepisów prawnych, podatków, nowe technologie w budownictwie, nowe trendy w turystyce, hotelarstwie, nowe metody leczenia itp.) – 92% uczestniczących w szkoleniach, 8% szkoleń podejmowało tematykę z zakresu zarządzania.

Pozytywnie należy ocenić fakt, iż właściciele starają się rozwijać swój indywidualny kapitał intelektualny, korzystając z różnych form doskonalenia: szkoleń (85% przedsiębiorców zadeklarowało udział głównie w szkoleniach specjalistycznych, rzadziej menedżerskich), studiów (licencjackich, magisterskich, podyplomowych) – 15% podnosi w ten sposób kwalifikacje, różnego rodzaju kursów (18%) itp. – por. wykres 12.

Funkcjonujące w badanych firmach ubogie instrumenty motywacji mają w większości charakter materialny (77%), a właściciele przedsiębiorstw jako najczęstszą formę motywacji wymieniają premie i prowizje, na dalszym miejscu plasując szkolenia, atmosferę w pracy, okazjne prezenty.

Dobór odpowiednich pracowników jest również jednym ze sposobów na przemyślane kształtowanie intelektualnych kompetencji przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo zatrudnia pracowników z reguły po to, by wykorzystać ich umiejętności w procesie wytwarzania produktów i świadczenia usług. Pozyskiwanie odpowiednich pracowników jest ważne z punktu widzenia zarządzania kapitałem intelektualnym, ponieważ kwalifikacje poszukiwanych osób muszą zgadzać się z kompetencjami, które przedsiębiorstwo zamierza rozwijać. Niewiele, bo 12% deklaruje stosowanie wybranych, profesjonalnych narzędzi rekrutacji i selekcji pracowników (w tym odsetku firm znajdują się przedstawiciele branży hotelarsko-turystycznej, szkoleniowo-konsultingowo, reklamowej, ale i produkcyjno-budowlanej). Rekrutacja w przebadanych małych firmach odbywa się przy jak najniższym nakładzie sił i środków finansowych. Najwięcej firm korzysta z ogłoszeń w prasie, współpracują z państwowymi biurami pracy. Przytłaczająca jednak część małych firm rekrutuje pracowników za pośrednictwem nieformalnych sposobów (poprzez znajomych, rodzinę) – ponad 80%. Selekcja odbywa się w 97% firm na podstawie rozmowy z właścicielem (wywiad). Właściciel decyduje o wielkości i jakości zatrudnienia w 84% przedsiębiorstw, pozostali decydenci to najemny menedżer (12%), wspólnie z innymi pracownikami (4%). Badania dowodzą, że przedsiębiorcy nie przywiązują dużej wagi do znaczenia skutecznej rekrutacji i selekcji pracowników, nie inwestują w profesjonalne pozyskanie poszukiwanych pracowników. Ufają swojemu doświadczeniu i intuicji. Tylko 10% przebadanych przedsiębiorstw korzysta lub korzystało z firm doradztwa personalnego. Większość przedsiębiorców narzeka na wysokie ceny usług doradczych, nie widząc konieczności korzystania z nich.

Charakterystyki osób poszukiwanych do pracy na danym stanowisku formułowane są często ogólnikowo. Opis tzw. „idealnego kandydata” zazwyczaj nie ma nic wspólnego z konkretnymi potrzebami przedsiębiorstwa. W wywiadzie zapytano właścicieli, jakie cechy cenią u pracowników oraz jakie cechy są warunkiem ich zatrudnienia. Najczęściej pojawiającymi w odpowiedziach cechami były: fachowość, umiejętności, doświadczenie, wykształcenie, obowiązkowość, lojalność, uczciwość, zaangażowanie, zaradność. Uniwersalizm cech oraz trudności w ich weryfikacji daje obraz niesformalizowanego i nieprzemyślanego procesu selekcji pracownika.

Formalny system ocen pracowników zidentyfikowano tylko w 2% badanych przedsiębiorstw. Są to firmy nierodzinne, funkcjonujące na rynku powyżej trzech lat, z branży hotelarsko-turystycznej i szkoleniowo-konsultingowej oraz jedna firma budowlana.

Przebieg procesów pracy w małym przedsiębiorstwie jest zdeterminowany przez osobiste stosunki i powiązania, które mogą wpływać pozytywnie na motywację i lojalność pracowników. Bez-

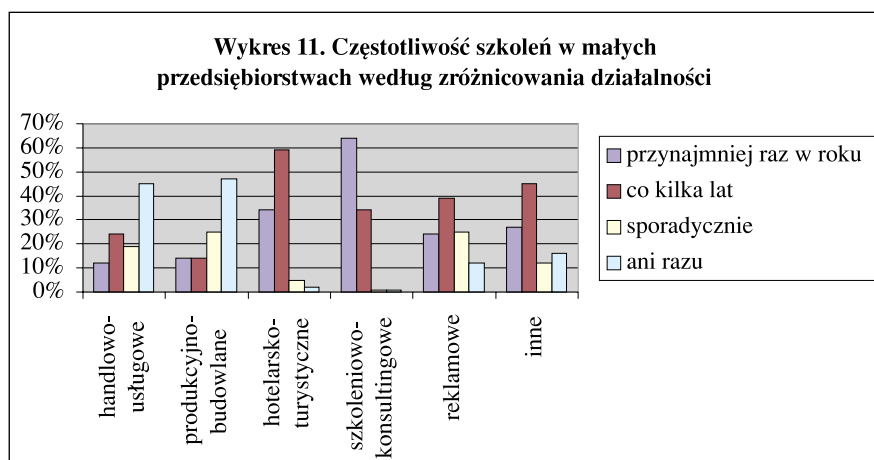
pośredni kontakt przełożonego z podwładnym powinien dawać możliwość lepszej znajomości jego pozytywnych cech i umiejętności, wiedzy, którą dysponuje i wykorzystanie ich dla dobra przedsiębiorstwa. Rozwój zawodowy i mobilizowanie pracowników do dawania z siebie jak najwięcej jest dobrą podstawą dla rozwoju kapitału ludzkiego.

Jednak jak wynika z badań, w małych przedsiębiorstwach trudno jest mówić o kształtowaniu ścieżek kariery. Tylko 9% deklaruje posiadanie programów, projektów dotyczących rozwoju zawodowego właściciela i pracowników. Awans w małym przedsiębiorstwie odbywa się zazwyczaj w kierunku poziomym. Choć w kilkunastu badanych firmach zdarzył się pionowy awans, pracownicy wykonawczy zostali menedżerami.

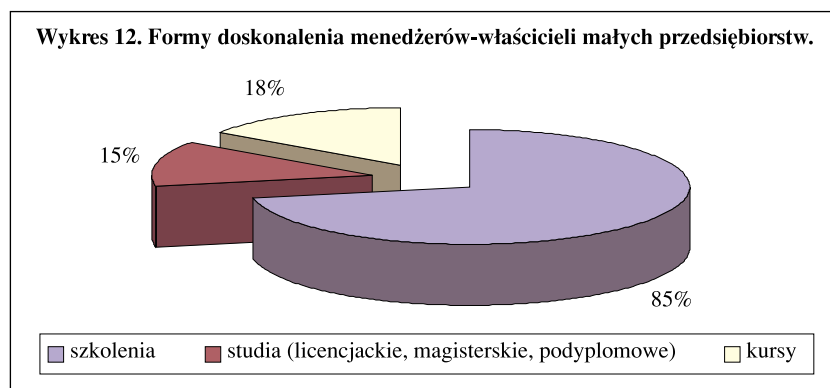
Podczas badań zidentyfikowano liczne sygnały świadczące o konieczności zmiany zachowań i postaw niektórych przedsiębiorców oraz relacji przełożony – podwładny. Mimo zadowalających odpowiedzi na pytania opisujące wierzchnią warstwę problemu, nie można wnioskować, iż rekompensują i przysłaniają niedoskonałości ujawniające się podczas głębszej analizy działalności badanych przedsiębiorstw w owym obszarze. Relacje między właścicielem a pracownikami w większości przypadków oceniane są poprawnie (92%). Przedsiębiorcy zapewniają o swojej trosce o pracowników, o kształtowaniu atmosfery opartej na wzajemnym zaufaniu, o bezproblemowym wrażaniu opinii, o preferowanych sugestjach pracowników itd. Nieformalne rozmowy z przedsiębiorcami i pracownikami dają nieco mniej idealny obraz wzajemnych relacji. Okazuje się, iż pracownicy skarżą się na: brak możliwości realizowania swoich pomysłów, brak wyraźnego ustalonego zakresu czynności, zwiększanie zakresu obowiązków bez wcześniejszego poinformowania (nie mówiąc o uzgodnieniu), trudności w uzyskaniu urlopu, nienormowany czas pracy, wymaganie skrajnej odmiany dyspozycyjności, właściciel tworzy dystans, brak możliwości szczerzej rozmowy z szefem, który rzadko kiedy jest uchwytany, niskie zarobki, niejasne warunki zatrudnienia (w tym płacowe), brak możliwości rozwoju zawodowego (w tym awansu) itp. Przedsiębiorcy mają kłopoty z: rzetelnością pracowników, odpowiedzialnością, uczciwością, lojalnością, brakiem odpowiednich kwalifikacji, niedokładnością, obowiązkowością, nadużywaniem alkoholu (w dalszym ciągu ten problem istnieje, zwłaszcza w firmach budowlanych), lenistwem, nadużywaniem zwolnień lekarskich, trudnościami w porozumieniu się itp. Lista problemów oczywiście jest długa. Nie mogą one jednak tworzyć jednoznacznego obrazu jakości relacji międzyludzkich funkcjonujących w małym przedsiębiorstwie.

Istnieje szereg pozytywnych symptomów, świadczących o dobrych chęciach obu stron w przezwyciężaniu trudności. Pozytywnym sygnałem, będącym podstawą dla ujawniania zachowań propracowniczych są: często wymieniane przez badanych właścicieli-menedżerów prace zespołowe (w tym wspólne omawianie indywidualnych projektów) – 67%; znajomość potrzeb pracowników – 89%; raczej szybkie rozwiązywanie konfliktów – 43%; swoboda pracownika w zakresie pozyskania klienta (48%); przebiegu transakcji, kształtowanie dobrej atmosfery w pracy (78%); przewaga komunikacji ustnej (98%); częste spotkania nieformalne (przenikanie się życia zawodowego z prywatnym) – 67%. Transfer wiedzy między właścicielem a pracownikami najczęściej odbywa się za pośrednictwem: spotkań w celu omówienia problemu – 41%, prezentacji efektów szkoleń (często korzysta z nich właściciel) – 39%, ścierania się poglądów w dyskusji – 22%, pracy zespołowej – 67%, transferu wiedzy pokoleniowej – 32%.

Właściciele, by skutecznie wykorzystywać i rozwijać kapitał intelektualny mają za zadanie rozwijanie zaangażowania na rzecz współpracy przy wymianie informacji, czerpanie satysfakcji z możliwości tworzenia sieci kontaktów zawodowych, towarzyskich, udzielania wsparcia, wyjaśnień i pomocy współpracownikowi, powszechność w dostępie do informacji, wiedzy, równe traktowanie wszystkich pracowników w korzystaniu z baz wiedzy przedsiębiorstwa. Ważne jest także gromadzenie wiedzy, nadawanie wiedzy organizacyjnej odpowiedniej formy, ułatwiającej dostęp do niej osobom, które najbardziej jej potrzebują, pomaganie pracownikom w osiąganiu celów zarówno osobistych, jak i tych dotyczących funkcjonowania firmy. Ułatwia to z pewnością wewnętrzna architektura firmy.



Źródło: opracowanie własne.



Źródło: opracowanie własne.

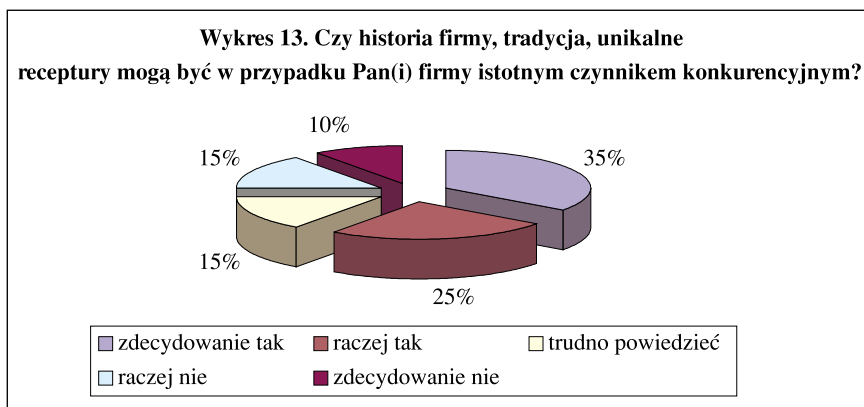
Skuteczne zarządzanie kapitałem intelektualnym, w tym strukturalnym powinny ułatwiać działania w zakresie innowacji i ciągłego doskonalenia. Sprzyjające warunki dla ujawniania postaw innowacyjnych w małych przedsiębiorstwach wynikają z bliskości rynku, znajomości konsumentów, szybszego przepływu informacji, przebiegu procesów decyzyjnych oraz mniejszej skłonności do konfliktów. Z uwagi na niewielką skalę produkcji i indywidualizację klientów, małe przedsiębiorstwa zmuszone są do poszukiwania ciągle nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, co jest niewątpliwie podstawą do generowania wiedzy.

Niestety, wyniki badań nad stopniem innowacyjności małych przedsiębiorstw nie wyglądają tak optymistycznie. Otóż, tylko 5% firm korzysta z zakupionych patentów, licencji, *know-how*; 2% korzysta z własnych patentów; 7% przedsiębiorstw przeznacza specjalne środki na cele badawczo-rozwojowe; 9% małych przedsiębiorstw współpracuje z uczelnią lub ośrodkiem badawczym.

Procesy pracy w małym przedsiębiorstwie są silnie zdeterminowane przez osobiste stosunki i powiązania, co znajduje wyraz wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Na rynku utrzymanie osobistych stosunków z klientami stanowi ważny atut w walce konkurencyjnej, zwłaszcza w branżach, gdzie różnice w asortymencie i cenie są minimalne. Kultura organizacyjna oparta na przyjaznych stosunkach zawodowych jest dobrą podstawą dla właściwego wykorzystania materiału intelektualnego.

Wyniki badań dowiodły jednak, iż właściciele małych firm w przeważającej większości nie dostrzegają przejawów kultury organizacyjnej w swoich przedsiębiorstwach. Tylko 18% potwierdziło istnienie tego obszaru w funkcjonowaniu ich firmy. Ale pozytywnym zjawiskiem jest rosnąca świadomość

domość istotności historii firmy, tradycji, unikalnej receptury w kontekście przewagi konkurencyjnej. Blisko 35% przedsiębiorstw uważa ten czynnik za bardzo istotny w ich działalności (daje zdecydowanie twierdzącą odpowiedź – wykres 13).

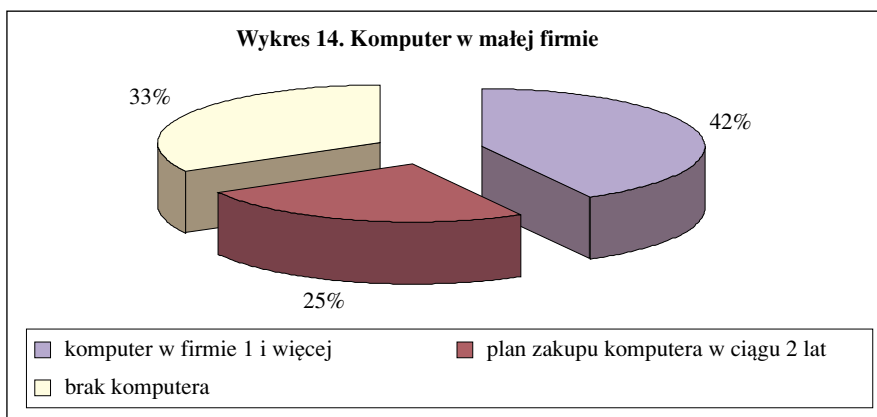


Źródło: opracowanie własne.

Rozmiar małego przedsiębiorstwa umożliwia tworzenie przejrzystych systemów komunikacyjnych i sieci w zakresie technologii informatycznej, które są podstawą do zdobywania, gromadzenia i dzielenia się wiedzą, informacjami, doświadczeniem, to również szybsza reakcja na wewnętrzne problemy.

Komputeryzacja małych firm postępuje: 42% respondentów jest wyposażonych w komputery (z czego 82% komputery stacjonarne, 12% notebooki), 25% zamierza zakupić sprzęt w ciągu najbliższych 2 lat (wykres 14). Komputery najczęściej można spotkać w firmach reklamowych, szkoleniowych, hotelarsko-turystycznych, najmniej skomputeryzowany jest handel. Niewykorzystywanie komputerów w prowadzeniu firmy najczęściej uzasadniane było: brakiem takiej potrzeby, kosztami sprzętu lub przeświadczeniem, że firma jest zbyt mała. Dostęp do internetu ma ponad połowa przedsiębiorstw posiadających komputery (54%), a 18% badanych firm reklamuje się za pośrednictwem internetu lub posiada swoją stronę internetową.

Pozyskiwanie i rozpowszechnianie wiedzy jako elementy zarządzania wiedzą odbywa się nie tylko za pośrednictwem jednostek ludzkich, również wewnętrzna struktura ułatwia ten proces, tworząc wspomniane sieci informacyjne, ale i wykorzystując nośniki wiedzy. Blisko 59% respondentów jako podstawowy nośnik wiedzy wymienia książki i czasopisma, 42% oprogramowanie komputerowe, 35% płyty CD, 24% bazy danych, 4% posiada programy szkoleniowe wspomagane komputerowo.



Źródło: opracowanie własne.

Perspektywiczne działanie przedsiębiorstwa znajduje swój wyraz w strategii. Strategia powinna nakreślać obraz funkcjonowania firmy w ujęciu kompleksowym. Pomysł na strukturę intelektualnych aktywów przedsiębiorstwa powinien wynikać z wiązki przewodnich celów.

Wyniki badań dowodzą, iż w większości małych przedsiębiorstw strategia nie ma charakteru sformalizowanego (ponad 80%). Strategia małej firmy przyjmuje postać koncepcji, jawiącej się w głowie właściciela. W 11% firm właściciele zadeklarowali obecność strategii (zakładała głównie działania zmierzające do utrzymywania kontaktów z klientami, dbałość o klienta, w 4 firmach – rozwój pracowników). Ponad 70% respondentów nie widzi możliwości długofalowego planowania, głównie ze względu na krótkookresowość ich działalności (nie wiedzą „co będzie się działo w ciągu roku”, a co dopiero planowanie na kilka lat” itp.) W przypadku małej firmy rzadko kiedy można mówić o klasycznym zarządzaniu strategicznym. Tylko 5 spośród badanych firm posiada misję, a informacje o otoczeniu mają charakter wtórny (źródła informacyjne: środki masowego przekazu, internet, znajomi, rodzina). Większość przedsiębiorców ma jasno sprecyzowane podstawowe cele swojej działalności. Najczęściej wymieniane: ponad 90% za najważniejszy cel uważa przetrwanie i minimalizację kosztów, drugie w kolejności jest utrzymanie się na rynku (87%), zaspakajanie potrzeb klientów (72%), najlepsze wykorzystanie zasobów (32%), pozyskiwanie kapitału finansowego (24%), dywersyfikacja oferty rynkowej (18%).

Wyniki badań pozwalają na stwierdzenie, iż zarządzanie strategiczne w przypadku małych firm (przy takim stanie jego stosowania) raczej nie może być istotnym sposobem na wykorzystanie kapitału intelektualnego. Wyzwaniem jest uchwycenie specyfiki działań strategicznych w kontekście skutecznego wykorzystania kapitału intelektualnego.

Bliski kontakt z odbiorcą w przypadku małego przedsiębiorstwa stwarza mu możliwości oceny nowych idei rynkowych i potrzeb ze strony popytu. Przedsiębiorstwo „uczy się” od klienta, odchodzi od wykorzystywania tradycyjnych kanałów dystrybucji z powodu potrzeby bezpośredniego kontaktu z klientem, do którego dostęp teraz liczy się najbardziej. Ważne jest kto jest klientem, a nie tylko w jaki sposób do niego dotrzeć. Małe przedsiębiorstwo, szybko reagując na zmiany w otoczeniu, dostosowuje się do zmieniających się gustów i potrzeb klientów, co daje dobre podstawy dla kształtowania swojego kapitału zewnętrznego – relacyjnego.

Większość małych firm zabiega o dobre relacje z klientami. Podstawowym sposobem na kształtowanie pozytywnych relacji jest utrzymywanie i podnoszenie jakości oferowanych przez firmę produktów i usług (z tym stwierdzeniem zgadza się 98% właścicieli). Lojalność klientów utrzymywana jest poprzez: obniżki cen dla stałych klientów, w tym upusty, bonifikaty (78%), promocje (również 78%), przywileje dla płacących gotówką (86%), możliwości kredytowe (69%), usługi komplementarne (57%), usługi posprzedażowe, np. gwarancja (43%). Poziomą satysfakcję klientów najczęściej sprawdzany jest poprzez ilość stałych klientów, w tym powracających (64%), ankietę (32%), bezpośrednią rozmowę (28%). Najbardziej zaawansowane w tym względzie są firmy z branży hotelarsko-turystycznej, reklamowej, szkoleniowo-konsultingowej, wykorzystując wszystkie z wymienionych sposobów, a mniej zaawansowane są małe przedsiębiorstwa handlowo-usługowe i budowlano-produkcyjne. W ponad 20% firm satysfakcja klientów nie jest w żaden sposób sprawdzana.

Dzielenie się wiedzą z klientami realizowane jest w różnych wymiarach. Najpopularniejszym sposobem jest informowanie klienta o cechach produktu lub usługi (w reklamie, cennikach, osobistym kontakcie) – takiej odpowiedzi udzieliło 87% respondentów. Innymi sposobami niewymienianymi wprawdzie tak precyzyjnie przez respondentów, ale zidentyfikowanymi w trakcie badań są: kompleksowa obsługa klienta, świadczenie usług (w znaczeniu przekształcania wiedzy cichej w jawną, wiedza w działaniu), wykorzystywanie wiedzy w działalności gospodarczej.

Najpopularniejszym wśród badanych firm sposobem komunikacji z rynkiem jest reklama. Korzysta z niej 98% respondentów. Reklamują się w środkach masowego przekazu, głównie o zasięgu lokalnym i regionalnym (2% firm zamieszcza swoje reklamy w prasie ogólnopolskiej i międzynarodowej), internecie (38% badanych firm, a stronę www. posiada 19%) w folderach (14%), katalogach (12%). Szyld uważa za dobrą formę reklamy 54% firm, a ponad 40% posiada własne logo. Przedsię-

biorycy korzystają również z ulotek, cenników i wizytówek. W specjalistycznych targach i wystawach uczestniczyło, prezentując swój produkt, tylko 9% firm, głównie z branży hotelarsko-turystycznej i budowlanej, w tej grupie znalazła się także jedna cukiernia, lekarz, preparator trofeów myśliwskich. W branży hotelarsko-turystycznej i budowlanej popularne jest zrzeczanie się kilku firm oraz współpraca z urzędami miasta, powiatu, gminy, organizacjami w celu zareklamowania się w specjalistycznym katalogu, folderze, przewodniku, na mapie itp., czy wystawieniu swojej oferty na targach (często pod wspólnym szyldem: miasta, regionu, organizacji). Wyrażnemu zaznaczeniu obecności na rynku pomaga również sponsoring, pomoc charytatywna, współdziałanie ze społecznością lokalną. Wymienione elementy public relations wykorzystuje aż 45% małych przedsiębiorstw.

By odpowiednio budować relacje z otoczeniem, trzeba go poznać. Mały przedsiębiorcy czerpią informacje na temat swojego biznesowego środowiska za pośrednictwem: obserwacji konkurencji (wywiad gospodarczy, benchmarking konkurencyjny) – 62%; z prasy, radia i telewizji – 45%; internetu – 39%; od klientów – 23%; od rodziny, znajomych – 12%; badań własnych – 11%; raportów – 9%, targów – 4%.

Przedsiębiorcy współpracują również ze swoimi dostawcami i konkurentami. Dobre relacje z dostawcami kształtowane są zazwyczaj poprzez dotrzymanie warunków umów, terminów, negocjacje, poprzez nieformalne układy (takie formy współpracy wymienia ponad 70% badanych). W przypadku małej firmy, współpraca z konkurentami jest konieczna. Ograniczone możliwości skłaniają do wspólnych przedsięwzięć w celu skorzystania z usług doradczych, uzyskania zasilenia finansowego, podejmowania działań marketingowych itp. W ten sposób współpracuje z konkurentami 14% badanych firm, zwłaszcza z branży hotelarsko-turystycznej i handlowo-usługowej, działających na rynku ponad trzy lata. W tej grupie znalazły się firmy rodzinne i nierodzinne. Niektórzy przedsiębiorcy współpracują z konkurentami „dzieląc na pół” klienta (12%). Kooperacja jednak nie zawsze jest możliwa, zarówno z konkurentami, jak i z dostawcami. Ci pierwsi konkurują różnymi sposobami, nie zawsze przyjętymi za etyczne, drudzy szwankują z terminowością dostaw i jakością produktów.

Wykorzystanie kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie warunkuje specyfika jego działalności, a wybór optymalnych sposobów ograniczają głównie czynniki finansowe i psychologiczne.

Zebrane w czasie badań informacje pozwoliły na zidentyfikowanie listy czynników najsilniej, zdaniem badanych przedsiębiorców, oddziałujących na działalność ich firm:

- system finansowo-podatkowo niesprzyjający dla kształtowania ekonomiki przedsiębiorstwa;
- niestabilność instrumentów podatkowych;
- wysokie stopy procentowe kredytów inwestycyjnych;
- realna stopa opodatkowania zysku;
- stawka amortyzacji środków trwałych;
- stawki składek na ubezpieczenie społeczne;
- ograniczone możliwości wsparcia finansowego i pozafinansowego ze strony państwa;
- regulacje prawne w zakresie windykacji wierzytelności, warunki otrzymania koncesji;
- dostępność usług bankowych (stopień zbiurokratyzowania czynności wstępnych, wymaganych gwarancji);
- proces udzielenia kredytu, ocena wiarygodności przedsiębiorstwa, wysokie koszty przygotowania wniosku kredytowego, wymagane przez bank zabezpieczenia;
- problem chłonności rynku (recesja, rozległe obszary bezrobocia związane z potencjalnym popytem, ubożenie społeczeństwa);
- zachwianie płynności finansowej (łańcuch zahamowań finansowych);
- odpisy amortyzacyjne nie zapewniające odnowy środków trwałych, nie ma więc miejsca na pełne odtwarzanie majątku przedsiębiorstwa (co wpływa negatywnie na utrzymanie potencjału w pełnej sprawności wytwórczej i usługowej);
- obciążenie socjalne w firmie zwiększa koszty pracy (co pośrednio prowadzi do wzrostu cen produktów i usług);
- brak bazy rozwojowej;
- zbyt wysoki stopień ryzyka jaki łączy się z wprowadzeniem nowego produktu lub usługi na rynek itp.

Przedstawione powyżej problemy nie wyczerpują listy trudności z jakimi borykają się właściciele małych przedsiębiorstw. Są to jednak problemy, które mają niebagatelny wpływ także na sferę społeczną i intelektualną małych firm, oddziałują na wybory sposobów, ułatwiających ich rozwój.

Stan wykorzystania wybranych działań wspomagających rozwój kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie w syntetycznym ujęciu prezentuje tabela 21.

Tabela 21. Stan wykorzystania wybranych działań wspomagających rozwój kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie

Lp.	I. Wybrane metody i działania wspomagające efektywne wykorzystanie i rozwój kapitału ludzkiego	Wyniki badań
1.	Szkolenia i treningi, podnoszenie kwalifikacji	W firmach szkoleniowych, reklamowych, niektórych hotelarsko-turystycznych i innych (wolne i nietypowe zawody) pracownicy przynajmniej raz w roku uczestniczyli w szkoleniach (przy założeniu, że właściciele-menedżerowie zostali włączeni do tej grupy) [47% ogółu], tymczasem w firmach produkcyjno-budowlanych i handlowo-usługowych aż 43% pracowników ani razu nie uczestniczyło w szkoleniach poza pracą. W mikroprzedsiębiorstwach, które w większości są firmami rodzinnymi 65% respondentów uczestniczyło w szkoleniach w ciągu ostatniego roku.
2.	Długoterminowe systemy motywacyjne (w tym atrakcyjne wynagrodzenia pozapłacowe)	Funkcjonujące ubogie instrumenty motywacji mają w większości charakter materialny (77% przedsiębiorstw jako najczęstszą formę motywacji wymieniają premie i prowizje, na dalszym miejscu plasując szkolenia, atmosferę w pracy, okazjne prezenty), większość pracowników otrzymuje wynagrodzenia poniżej średniej krajowej, a premie otrzymują maksymalnie do ok. 50% płacy zasadniczej, w 12 % firm były wymienione prowizje jako forma motywacyjna. Pracownicy nie znają przeważnie ilości pieniędzy przeznaczonych na szkolenia, dlatego trudno jest im postrzegać je jako inwestycję właściciela w ich potencjał. Wspólne spędzanie czasu po pracy w postaci imprez integracyjnych zadeklarowało 25% firm, z czego większość była firmami rodzinnymi. Okazjne prezenty od szefa dostają pracownicy w 9% przedsiębiorstw.
3.	Skuteczny system rekrutacji i selekcji pracowników	W badanych przedsiębiorstwach nie zanotowano szerokiego wachlarza metod profesjonalnej rekrutacji i selekcji. Ponad 30% firm zadeklarowało posiadanie rejestru, baz danych o potencjalnych kandydatach do pracy, ok. 50% firm korzysta z ogłoszeń w prasie przy poszukiwaniu pracowników, a drugie tyle szuka ich wśród najbliższego otoczenia (rodzina, znajomi). Ponad 90% firm przeprowadza selekcje pracowników za pośrednictwem osobistego wywiadu, przeprowadzanego przez właściciela lub osobę przez niego wyznaczoną. Wywiad jest często połączony z weryfikacją praktyczną (ponad 60%).
4.	Planowanie ścieżek kariery, indywidualnego rozwoju pracownika	Większość firm (ponad 75%) nie posiada planów dotyczących rozwoju swoich pracowników, tylko nieliczne ok. 10% deklaruje dbałość o pracownika pod kątem jego ewentualnej kariery. W przypadku większości mikroprzedsiębiorstw, zwłaszcza konsultingowych i niektórych usługowych myśli się o przyszłości właściciela i jego współpracowników. Z drugiej strony są problemy pracowników związane z brakiem ustalonego zakresu czynności, a w związku z powiększaniem zakresu obowiązków i częste zostawanie po godzinach za tą samą stawkę.
5.	Przewaga komunikacji ustnej (w tym nieformalne rozmowy z pracownikami)	W zdecydowanej większości firm (98%) dominuje komunikacja ustna, jest to najpopularniejsza forma przekazywania zadań i rozwiązywania ewentualnych problemów. W ok. 15% firmach praktykuje się przekazywanie informacji także za pośrednictwem komunikacji pisemnej. Niestety prawie 35% przedsiębiorców nie miało czasu na nieformalne rozmowy z pracownikami.

6.	Tworzenie klimatu przyjaznego dla sugestii i krytyki ze strony pracowników, zgłaszania problemów i kwestionowania założeń	W ponad 70% firm właściciele odpowiedzieli twierdząco, na pytanie: czy tworzą klimat przyjazny..., choć w niektórych firmach pojawiały się problemy zgłaszane przez pracowników zniekształcające ten obraz, a mianowicie: niemożność znalezienia wspólnego języka z szefem, brak możliwości zgłaszania własnych pomysłów, małe zaangażowanie właściciela.
7.	Doradztwo i konsultacje	Doradztwo w jakiegokolwiek formie nie cieszy się popularnością wśród małych przedsiębiorstwach. Tylko 10% przebadanych przedsiębiorstw korzysta z firm doradztwa personalnego.
8.	Transfer wiedzy między właścicielem, a pracownikami	Według wyników badań transfer wiedzy między właścicielem, a pracownikami najczęściej odbywa się za pośrednictwem: spotkań w celu omówienia problemu, prezentacji efektów szkoleń (często korzysta z nich właściciel), ścierania się poglądów w dyskusji, pracy zespołowej, transferu wiedzy pokoleniowej, pracy zespołowej.
Lp.	II. Wybrane metody i działania wspomagające efektywne wykorzystanie i rozwój kapitału strukturalnego	Wyniki badań
1.	Efektywna struktura organizacyjna (spłaszczenie, decentralizacja, organiczność)	Większość firm uczestniczących w badaniach posiadała nieskomplikowaną formę organizacyjną, niesformalizowaną i nie zapisaną. W firmach zatrudniających powyżej 1 osoby funkcjonuje jeden szczebel zarządzania (właściciel, który jednocześnie jest menedżerem), tylko w 10% firm funkcja menedżera została oddzielona od funkcji właścicielskiej. Zidentyfikowane organizacyjne charakteryzują się dużym stopniem organiczności i elastyczności.
2.	Kształtowanie kultury organizacyjnej, kultywowanie zwyczajów, historia firmy	Blisko 35% przedsiębiorstw uważa historię firmy, tradycję, unikalną recepturę jako bardzo istotny czynnik w ich działalności. Tylko 18% respondentów dostrzegło przejawy kultury organizacyjnej w swoich przedsiębiorstwach. Świadczy to o niskiej świadomości ważności tego aspektu w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz ograniczonej wiedzy co do istoty zagadnienia.
3.	Tworzenie baz danych, komputeryzacja, wykorzystywanie internetu, poczty elektronicznej	42% respondentów jest wyposażonych w komputery, 25 % zamierza zakupić sprzęt w ciągu najbliższych 2 lat. Dostęp do internetu ma ponad połowa przedsiębiorstw posiadających komputery (54%). 18% badanych firm reklamuje się za pośrednictwem internetu lub posiada swoją stronę internetową. 24% przedsiębiorstw posiada sformalizowaną bazę danych o klientach i rynku.
4.	Działalność innowacyjna w zakresie B+R, zakupy licencji itp.	5% firm korzysta z zakupionych patentów, licencji, know-how, 2% korzysta z własnych patentów, 7% przedsiębiorstw przeznacza specjalne środki na cele badawczo-rozwojowe, 9% małych przedsiębiorstw współpracuje z uczelnią lub ośrodkiem badawczym.
5.	Kształtowanie skutecznej polityki marketingowej, marketing partnerski, CRM, dbanie o wizerunek i reputację przedsiębiorstwa	Ponad 90 % ankietowanych jest zdania, iż takie działania, jak: dbałość o klienta, zaspokojenie jego potrzeb, stosowanie różnorodnych narzędzi marketingowych, nieformalna współpraca z dostawcami i konkurentami traktowane są jako najważniejsze sposoby na przetrwanie na rynku. Dbanie o wizerunek i reputację firmy ponad 75% ankietowanych widzi przez pryzmat jakości produktu i oferowanych usług.
6.	Zarządzanie strategiczne	Zarządzanie strategiczne nie jest sformalizowane. W ponad 80 % przedsiębiorstw dominuje intuicyjny sposób widzenia przyszłości. Formalne budowanie strategii nie ma racjonalnego uzasadnienia dla ponad 70% respondentów, ok. 30% widzi potrzebę strategicznego zarządzania, ale wymienia utrudnienia w tym procesie: brak czasu, niekompletna wiedza w tym zakresie i (paradoksalnie) zmienność otoczenia.
7.	Rozwój procesów organizacyjnego uczenia się	Procesy organizacyjnego uczenia się przebadanych małych przedsiębiorstw obserwowane są w przypadku monitorowania rynku (ponad 85% respondentów systematycznie analizuje i obserwuje rynek poprzez współpracę z klientami-ankiety i rozmowy, benchmarking konkurencyjny), wprowadzie szkolenia pracowników nie należą do mocnych stron małych przedsiębiorstw, ale pocieszający jest fakt dostępu do biblioteki (25%) i czasopism (59%).

Źródło: opracowanie własne.

Otrzymany obraz wykorzystania i rozwoju kapitału intelektualnego wydaje się świadczyć o unikaniu przez właścicieli wyzwań związanych z zarządzaniem kapitałem intelektualnym. Brak myślenia i działania perspektywicznego nie pozwala dostrzec właścicielom długookresowych korzyści z wykorzystywania kapitału intelektualnego. Strategia jest niesformalizowana (o ile w ogóle można o niej mówić) i funkcjonuje bardziej jako wypadkowa pomysłów i rozwiązań w głowie właściciela oraz przypadkowych zewnętrznych oddziaływań, niż efekt racjonalnego planowania. Formalne budowanie strategii nie ma uzasadnienia dla większości właścicieli, a ich filozofia działania jawi się jako wyrywkowa, fragmentaryczna, nieświadomiona koncepcja wyrażona w krótkookresowym „łapaniu” okazji rynkowych.

Przedsiębiorstwa opierające swoją działalność na aktywach niematerialnych oraz przedsiębiorstwa rodzinne odznaczają się zdecydowanie większą dbałością o pracowników, kształtowaniem wewnętrznej struktury i relacji z uczestnikami rynku, niż przedsiębiorstwa produkcyjno-budowlane i handlowo-usługowe.

Większość badanych przedsiębiorstw nie tworzy jednak sprzyjających warunków dla osobistego rozwoju swoich pracowników, ograniczając znacznie koszty inwestycji w potencjał ludzki (tak też są często traktowane inwestycje w pracowników jako koszt).

Tworzenie możliwości osobistego i zawodowego rozwoju jest często sprawą tylko pracownika. Dość często, korzyści pracowników wynikające z zatrudnienia w małej firmie ograniczają się do faktu posiadania pracy. Rzadko występująca, formalnie zapisana strategia przedsiębiorstwa, w tym strategia personalna, sprawia, iż podejście do planowania zatrudnienia jest sytuacyjne, a do tego obwarowane ograniczeniami natury prawnej i finansowej. Zestaw dokumentów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi jest niewielki. Narzędzia rekrutacji i selekcji są niskiej jakości, a właściciele nie kontaktują się z firmami doradztwa personalnego (głównie ze względu na koszt skorzystania z tego typu usługi). Decyzje o zatrudnieniu przeważnie podejmuje sam właściciel bez konsultacji z pracownikami. Pracownicy zostają przyjęci do pracy głównie za pośrednictwem nieformalnej rekomendacji (przedsiębiorca rzadko wykorzystuje ogłoszenia prasowe, choć jest to główne narzędzie rekrutacji wymieniane przez respondentów). Powszechne zatrudnianie rodziny i znajomych determinuje specyficzne zachowania, typu: skrupuły z egzekwowaniem jakości wykonania zadań, pobbłaszanie, wyręczanie itp.

Ze względu na specyfikę działalności małej firmy (jednostopniowe struktury organizacyjne, mały potencjał, trudności w funkcjonowaniu itd.) powszechna jest trudność w ustalaniu ścieżek kariery pracownikom, którzy, tym samym, rzadko mogą liczyć na awans (chyba, że jest to firma rodzinna; właśnie wśród firm rodzinnych najwięcej było deklaracji właścicieli, co do możliwości awansu swoich pracowników, będących członkami rodziny). Szkolenia wewnętrzne są raczej nieusystematyzowane, zewnętrzne zaś mają charakter głównie specjalistyczny. Właściciele sporadycznie przejawiają troskę o rozwój pracownika pod kątem znajomości języków obcych, zróżnicowania kulturowego, zwyczajów, rynków światowych itd. (w kontekście procesu integracji europejskiej).

W badanych firmach nie funkcjonuje profesjonalny system ocen pracowników (ten, który często istnieje jest nieprecyzyjny), rzadko kiedy sporządzane są karty opisu stanowisk (jeżeli takowe się pojawiają, nie podlegają zmianom). Pocięszający jest fakt, że właściciele inwestują w swój indywidualny kapitał intelektualny, uczestnicząc w szkoleniach (głównie specjalistycznych), kursach, podejmując studia (licencjackie, magisterskie, podyplomowe).

Powiązania między właścicielem a pracownikami w dużej mierze mają charakter nieformalny, a większość relacji między właścicielem, a pracownikami ocenianych jest poprawnie. Niespójność opinii właścicieli i pracowników o dominujących relacjach przełożony-podwładny jest zjawiskiem incydentalnym i nierzutującym na ogólne wnioski. Pracownicy odchodzący z firmy często zakładają firmy konkurencyjne. W badanych przedsiębiorstwach istnieje wysoki stopień centralizacji decyzji kierowniczych, wszystkie decyzje, także personalne, podejmuje właściciel. Powszechne jest to, że podstawą podejmowania decyzji bardziej jest intuicja niż merytoryczne przygotowanie; decyzje mają znaczny stopień centralizacji, nie są sprawdzane, nie są usprawniane itp.

W badanych firmach istnieją nieformalne kanały komunikacji, informujące pracodawcę o zachowaniu pracowników. Pracownicy, często w obawie o utratę dotychczasowego stanowiska nie wyrażają negatywnych opinii o warunkach pracy (w małych przedsiębiorstwach nie ma związków zawodowych).

Generalnie, badane firmy charakteryzuje dość niska zdolność organizacyjna do przechowywania, przesyłania i wykorzystywania materiału intelektualnego. Właściciele w nieprofesjonalny sposób zarządzają przedsiębiorstwem, nieświadome stosują style kierowania, słabo doceniają kulturę organizacyjną jako „kręgosłup” szczególnych zależności społecznych w przedsiębiorstwie, nie rozwijają zdolności innowacyjnych swoich firm, rzadko współpracują z ośrodkami badawczymi, mają incydentalne kontakty z firmami konsultingowymi. Z drugiej strony dostrzegają znaczenie tradycji i historii, wykorzystując swoje wieloletnie doświadczenie, dzieląc się w ten sposób wiedzą; wyposażają firmy w komputery, w różne nośniki wiedzy (oprogramowanie komputerowe, płyty CD, bazy danych, książki, czasopisma), wykorzystują różne sposoby czerpania informacji z rynku. Wszystkie firmy charakteryzują się przejrzystym systemem komunikacyjnym oraz przewagą komunikacji ustnej.

Najbardziej rozwiniętym wymiarem kapitału intelektualnego jest kapitał strukturalny zewnętrzny – relacyjny. To właśnie w nim przedsiębiorcy upatrują jedno z głównych źródeł sukcesu (paradoksem w tym aspekcie jest zdiagnozowane, na podstawie wymiernych danych finansowych, niedoinwestowanie działalności marketingowej; jedyną sensowną odpowiedzią na tę rozbieżność jest, deklarowane zresztą przez respondentów, wykorzystywanie niedrogich narzędzi marketingowych).

3.5. Próba podsumowania wyników badań

3.5.1. Stan zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie

Empiryczna weryfikacja zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie dała obraz realnych możliwości wykorzystywania ukrytego potencjału. Okazuje się, iż ów potencjał jest faktycznie „ukryty” i bardzo słabo widoczny dla właścicieli-menedżerów małych firm. Analizując wyniki badań trudno jest jednoznacznie zidentyfikować specyfikę zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie. Być może specyfiką o wyraźnie negatywnym zabarwieniu jest brak świadomego postrzegania kapitału intelektualnego w zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw jako ważnego aspektu funkcjonowania firmy. Tak radykalne wnioskowanie jest poparte opiniami respondentów, których wiedza na temat korzyści wynikających z odkrywania ukrytych, aczkolwiek strategicznych kompetencji przedsiębiorstwa jest niewystarczająca. Wprawdzie określone elementy kapitału intelektualnego są postrzegane i nawet dość skutecznie wykorzystywane, jednak sama ta kategoria nie jest postrzegana w sposób racjonalny. Właściciele małych przedsiębiorstw (zarówno tradycyjnych, jak i tych, które opierają swoją działalność na aktywach niematerialnych) nie zarządzają świadomie kapitałem intelektualnym (tabela 22).

Tabela 22. Postrzeganie kapitału intelektualnego w małych firmach tradycyjnych i „nowej ekonomii”

Lp.	Małe firmy tradycyjne	Małe firmy „nowej ekonomii”
1.	Nie zidentyfikowano świadomego zarządzania kapitałem intelektualnym.	Nie zidentyfikowano świadomego zarządzania kapitałem intelektualnym.
2.	Nie zidentyfikowano skłonności i rzeczywistego wymiernego szacowania aktywów niematerialnych.	Nie zidentyfikowano skłonności i rzeczywistego wymiernego szacowania aktywów niematerialnych.
3.	Trudności w postrzeganiu i rozumieniu kategorii.	Kategoria jest postrzegana, jednak niewystarczające wydaje się być racjonalne oddziaływanie.
4.	Niska zdolność innowacyjna, nieznacznie wyższa.	Niska zdolność innowacyjna.
5.	Odmierna rola i specyfika działań innowacyjnych.	Możliwość stosowania innowacji nietechnicznych (o charakterze kulturowym, marketingowym, psychologicznym).

6.	Szkolenia pracowników są luksusem, wielką rzadkością.	Podnoszenie kwalifikacji pracowników jest działaniem nieincydentalnym, ale dość rzadkim jak na specyfikę działalności.
7.	Przewaga zasobów materialnych, nad społecznymi i intelektualnymi w działalności.	Przewaga warstwy społecznej i intelektualnej, ale przy sporej determinacji warstwy finansowej.
8.	W większości materialne instrumentarium motywacyjne.	Przewaga niematerialnych narzędzi w procesie angażowania pracowników w sprawy firmy.
9.	Bardzo rzadkie przejawy świadomego postrzegania kultury organizacyjnej.	Śladowe (w porównaniu z potrzebami) dostrzeganie wartości kultury organizacyjnej.
10.	Predyspozycje do absorpcji systemowych rozwiązań.	Zdecydowanie gorsze warunki dla stosowania systemowych rozwiązań.
11.	Niezdolność do dzielenia się wiedzą oraz organizacyjnego sformalizowanego uczenia.	Przejawy dzielenia się wiedzą; praca zespołowa, wspólne projekty; przy większych nakładach na podnoszenie kwalifikacji można stopniowo tworzyć podstawy dla uczenia się.
12.	Różny stopień zaangażowania właściciela.	Różny stopień zaangażowania właściciela.
13.	Szczególne zależności społeczne (bliski kontakt, nieformalne układy, znajomość potrzeb), raczej poprawne relacje właściciela z pracownikami (problemy są incydentalne).	Szczególne zależności społeczne (bliski kontakt, nieformalne układy, znajomość potrzeb), raczej poprawne relacje właściciela z pracownikami (problemy są incydentalne).
14.	Relacje z partnerami zewnętrznymi kreowane i wzmacniane są świadomie.	Relacje z partnerami zewnętrznymi kreowane i wzmacniane są świadomie.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań pokazują, że oddziaływanie branży, wielkości zatrudnienia, zależności rodzinnych i wieku tylko częściowo różnicuje stan zarządzania kapitałem intelektualnym w małych przedsiębiorstwach. Zróżnicowanie firm pod względem branży wskazało na oczywiste różnice w postrzeganiu wartości kapitału intelektualnego, wynikające głównie z charakteru działalności i często, potrzeby optymalizowania jej na aktywach niematerialnych (mowa tu o firmach szkoleniowo-doradczych, reklamowych, hotelarsko-turystycznych i innych). W firmach tradycyjnych (handlowo-usługowych i produkcyjno-budowlanych) uwaga właścicieli wyraźnie skierowana jest w stronę aktywów materialnych, które stanowią podstawowe źródło „biznesowej inspiracji”. Branża najmocniej determinowała zachowania prospołeczne i prointelektualne. Podział przedsiębiorstw na rodzinne i nierodzinne nie przyniósł zaskakującego rozstrzygnięcia. W przedsiębiorstwach rodzinnych funkcjonujących w przenikających się płaszczyznach życia rodzinnego i biznesu, gdzie podstawą dla budowania specjalnej kultury jest familizm oraz wartości społeczne zdiagnozowano liczne symptomy świadomego dysponowania aktywami niematerialnymi. Wiek firmy jednoznacznie nie determinował przejawów zarządzania kapitałem intelektualnym. Zarówno przedsiębiorstwa nowe, do roku funkcjonowania na rynku, jak i te z ugruntowaną pozycją nie odznaczały się szczególnym „pojmowaniem” przejawów intelektualnych zależności. Wielkość zatrudnienia w małym przedsiębiorstwie natomiast może mieć znaczenie dla odmiennej struktury powiązań między wykorzystaniem kapitału intelektualnego a budowaniem przewagi konkurencyjnej. Wyniki badań dowodzą, iż mikroprzedsiębiorstwa są silnie zdeterminowane w skutecznym korzystaniu z ukrytego potencjału, ponieważ niejednokrotnie jest on wiodący w strukturze kapitału firmy. Powodzenie jednoosobowego przedsięwzięcia siłą rzeczy zależy od jak najlepszego wykorzystania swoich możliwości w postaci kompetencji i wiedzy. Większe firmy (zatrudniające 6–50 osób) mają obszerniejsze spektrum możliwości, a ceniąc sobie stabilizację, słabiej dostrzegają nowe rozwiązania.

Różnice między poszczególnymi przedsiębiorstwami polegały bardziej na stopniu czy zaawansowaniu świadomości zarządzania kapitałem intelektualnym i wynikających z tego korzyści, niż na faktycznym kreowaniu wartości dodanej na bazie aktywów niematerialnych. Taki stan stał się podstawą dla zdiagnozowania znacznej luki między obiektywnym, a subiektywnym występowaniem kapitału intelektualnego w badanych przedsiębiorstwach. W każdej z badanych firm zidentyfikowano bariery dla rozwoju kompetencji pracowników oraz wewnętrznej struktury. I nawet te aspekty działania

małych firm, które wydawały się oczywiste (podatność na zmiany, szczególnie układ stosunków społecznych, łatwość w absorbowaniu postępu technologicznego itp.), przybierały formę teoretycznych modeli, nie znajdujących odzwierciedlenia w ich biznesowej rzeczywistości.

Mała świadomość właścicieli-menedżerów ważności zarządzania kapitałem intelektualnym oraz wciąż niski poziom wiedzy na temat współczesnych czynników konkurencyjności są główną przyczyną wyraźnego dysonansu między możliwościami wykorzystania kapitału intelektualnego wynikającymi ze specyfiki funkcjonowania małej firmy, a faktycznym wewnętrznym zaangażowaniem w rozwój kapitału intelektualnego. Spontaniczna pętla kapitału intelektualnego generowana bez udziału i zaangażowania właścicieli „dzieje się” jakby obok materialnych i finansowych faktorów, absorbujących w przewadze ich uwagę (rysunek 8). Dysponują oni kapitałem intelektualnym, który istnieje we wszystkich swoich wymiarach. Nie oddziałują jednak na niego w sposób zapewniający optymalne wykorzystanie.

Dlatego też trudno oczekiwać w krótkim czasie świadomego zarządzania kapitałem intelektualnym, i dalej budowania czy też ochrony na tej podstawie przewagi konkurencyjnej małych przedsiębiorstw. Istniejąca luka może się pogłębiać ze względu na liczne bariery natury finansowej i przede wszystkim psychologiczno-społecznej.

Badane firmy nie mogą pretendować do miana organizacji uczących się (dalej inteligentnych). Pomimo, wydawałoby się sprzyjających warunków, trudno jest w nich zidentyfikować wystarczający zbiór cech określających organizację uczącą się. Na podstawie zebranych informacji wydaje się, iż proces organizacyjnego uczenia się przejawia się tylko w monitorowaniu rynku, pracy zespołowej, deklarowanemu doskonaleniu poprzez doświadczeniu.

Uczenie się członków nie ma permanentnego charakteru i nie jest uświadomione. W większości przedsiębiorstw funkcjonuje nie zrównoważony układ szans rozwojowych; przedsiębiorcy bardziej nastawieni są na przetrwanie niż na rozwój przedsiębiorstwa. Właściciele przejawiają skłonność do działania zachowawczego, przywiązując się i powielając sprawdzone reguły oraz rozwiązania. Bliższe im jest bardziej myślenie fragmentaryczne, specjalistyczne, wycinkowe, niż kompleksowe, całościowe szukanie powiązań i zależności. Przedsiębiorcy charakteryzują się małą skłonnością do zmian oraz związanych z tym nakładów i wysiłków; angażują za mało środków finansowych na działalność rozwojową (brak bazy rozwojowej i zbyt wysoki stopień ryzyka z jakim łączy się wprowadzenie nowego produktu na rynek). Nie wypracowali w sobie jeszcze nawyku tworzenia sprzyjających warunków dla pobudzenia kreatywności (swojej i podwładnych), rozwoju procesów zarządzania wiedzą i permanentnego uczenia się. Dążenie do względnej stabilności działalności i funkcjonujących zasad, przyzwyczało także pracowników, którzy przejawiają niechęć do zmian (akceptują stabilne warunki).

Brak odpowiednich zasobów ludzkich i umiejętności w zakresie zarządzania, brak przejawów planowania perspektywicznego procesów rozwoju społecznego organizacji, niedobór informacji naukowych, technicznych i rynkowych, problemy z wchodzeniem do sieci innowacyjnych (o zasięgu regionalnym, krajowym lub międzynarodowym), ograniczona kreatywność, nieliczne pomysły na innowacje, spychanie na dalszy plan spraw pracowniczych, obniżanie kosztów pracy, oddziałujące demotywująco niskie płace; ubogie instrumenty motywacji itd. również nie sprzyjają budowie modelu organizacji efektywnie wykorzystującej swój potencjał intelektualny.

Badane przedsiębiorstwa wyróżniają się przewagą emocjonalnego nad racjonalnym charakterem szczególnych zależności społecznych i związanego z nimi procesu podejmowania decyzji. Pracownicy przeważnie dobrze są traktowani przez swoich przełożonych, mają z nimi dobry i bliski kontakt (tylko sporadyczne przypadki tego nie potwierdzają). Jednak wyraźna dominacja elementów ekonomicznych nad społecznymi w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie mobilizuje przedsiębiorców do poszukiwania atutów przewagi konkurencyjnej w społecznym i intelektualnym obszarze działalności.

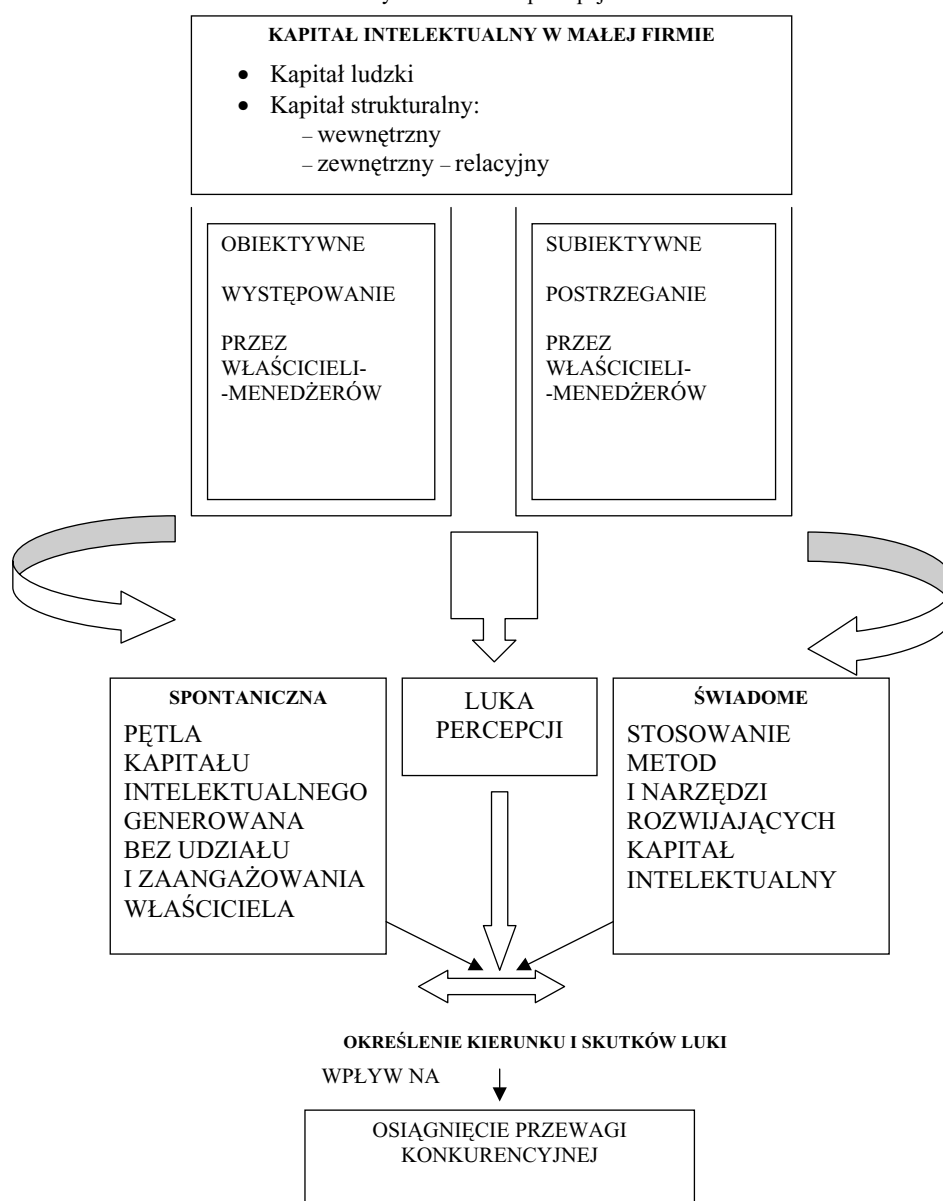
Postawy właścicieli wobec wydatkowania środków finansowych są raczej konserwatywne, co związane jest zapewne z licznymi symptomami niedoinwestowania społecznego i intelektualnego obszaru działalności firm (minimalnie lepiej, ale też niezadowolająco w skali struktury wydatków wygląda sytuacja w przypadku firm z branży szkoleniowo-doradczej, reklamowej, hotelarsko-turystycznej, „innych”, firm rodzinnych i mikroprzedsiębiorstw);

W procesie badawczym nie zidentyfikowano symptomów, świadczących o próbie pomiaru czy szacowania niematerialnych aktywów. Przedsiębiorcy nie widzą takiej potrzeby i skupiają swoją uwagę na wymiernych efektach działalności i tylko one do nich przemawiają.

Brak świadomego wykorzystywania potencjału niematerialnego nie stwarza istotnych kryzysów i zagrożeń (przynajmniej takich nie zidentyfikowano). Przedsiębiorcy nie darzą zbytnim zaufaniem teoretycznych propozycji usprawniania działalności przedsiębiorstwa.

Nienastrajający optymistycznie obraz działalności małych firm w aspekcie możliwości budowania przewagi konkurencyjnej na bazie kapitału intelektualnego nie jest jedynym i jednoznacznym obrazem jaki wyłania z empirycznej obserwacji badanych przedsiębiorstw.

Rysunek 8. Luka percepcji



Źródło: opracowanie własne.

Mimo wielu trudności jakie towarzyszą gospodarczej rzeczywistości małych przedsiębiorstw, cieszący jest fakt, iż starają się one coraz bardziej świadomie kształtować swoją pozycję na rynku, dostosowując się do wymogów gospodarki rynkowej. Sposobów jest wiele: sięgają w tym celu do wzorów innych firm, obserwują bacznie konkurentów, współpracują z innymi partnerami zewnętrznymi, starają się utrzymywać więzi z klientami, rozwijając (choć nie zawsze świadomie) kapitał strukturalny zewnętrzny – relacyjny. Obserwacje dowodzą, że właściciele firm zaczynają myśleć w kategoriach udziału w aktualnych szansach rynkowych, udziału w przyszłych rynkach, powolnym absorbowaniu postępu technicznego i organizacyjnego, ciągłej dbałości o lojalność klientów i chęci dostosowywania firmy do zmieniającego się otoczenia. Jednak w większości upatrują swój sukces w zasobach materialnych, zwłaszcza finansowych.

Stan zaangażowania właściciela w zarządzanie kapitałem intelektualnym w większości badanych przedsiębiorstw jest jednym z wielu przejawów niedoskonałości, które zostały zidentyfikowane właściwie w każdej badanej firmie. Tym samym trudno jest oczekiwać poprawy tej sytuacji w krótkim okresie i szukać jej źródeł tylko wewnątrz przedsiębiorstwa.

3.5.2. Kierunki doskonalenia modelu badawczego zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie

Otrzymany wymierny obraz stanu zarządzania kapitałem intelektualnym oraz zaangażowania środków finansowych w walory niematerialne skłania do jednoznacznego wniosku, iż małe przedsiębiorstwa nie budują swojej konkurencyjności na poszczególnych wymiarach kapitału intelektualnego. Rozwój pracowników, technologii i relacji z otoczeniem są istotnymi sposobami poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku. A niedoinwestowanie i niewykorzystywanie tych obszarów świadczy o ich nie dostrzeganiu i nie docenianiu. Nie oznacza to jednak braku potrzeby zajmowania się kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie, a tym bardziej badania tej kategorii w różnych aspektach.

Empiryczna weryfikacja stanu zarządzania kapitałem intelektualnym była możliwa dzięki wykorzystaniu specyficznego modelu badawczego. Model spełnił swoją podstawową rolę, dostarczając informacji na temat zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie. W praktyce okazało się, iż model wymaga uwzględnienia kilku dodatkowych aspektów oraz doskonalenia istniejących. W tym kontekście, wydaje się, iż potrzebne jest:

- wypracowania dobrych relacji z badanym (czasem nawet budowanie nieformalnych relacji); badany musi mieć zaufanie do badającego, właściciele często mają potrzebę wyzalenia się, podzielenia się problemami;
- docenianie i wykorzystywanie faktu, że właściciele generalnie chcą dzielić się wiedzą na temat swojej działalności, przemyśleniami, mogą być konsultantami;
- udoskonalenie narzędzi badawczych (może wprowadzenie nowych);
- skupienie uwagi na bezpośrednich metodach badawczych (przedsiębiorcy wolą rozmawiać, niż wypełniać ankietę);
- założenie w identyfikacji kapitału intelektualnego, mniejszego zakresu występowania poszczególnych elementów (może zamiast nazywania kapitał ludzki, odpowiedniejsze byłyby „wyspy wiedzy, wyspy intelektualne”);
- bardziej precyzyjne dobieranie sposobów na wykorzystanie i rozwój kapitału intelektualnego;
- rozpatrzenie nowych obszarów problemowych (oddziaływanie sił zewnętrznych, kształtowanie świadomości, wypracowywanie nowych wzorców, kształtowanie nowych wzorców zachowań itd.);
- zidentyfikowanie czynników sukcesu zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie;
- dopracowanie systemu pomiaru (szacowania) kapitału intelektualnego:
 - (1) powinien przede wszystkim wskazywać na zasadność systematycznego pomiaru, czy szacowania aktywów niematerialnych, pokazując zależność między ich skutecznością, a efektywnością działalności przedsiębiorstwa (właśnie ta zależność dla małych przedsiębiorców wy-

daje się być kluczową, zwłaszcza, że rzeczowe i finansowe aktywa skutecznie absorbują ich uwagę) itd.;

- (2) powinien być możliwie najprostszy, nieskomplikowany, a jego zalecenia co do realizacji poszczególnych zadań jak najbardziej komunikatywne;
- (3) powinien być połączony z rozwiązaniami strategicznymi, z uwagi na fakt, że to właśnie strategia jest bardzo pomocna przy doborze wskaźników, nadając odpowiedni kierunek działaniom w przyszłości (choć może być to trudne, bowiem niestety według wyników badań w większości małych firm zarządzanie strategiczne nie ma charakteru sformalizowanego, dominuje intuicyjny sposób widzenia przyszłości firmy, a aż 84% badanych firm nie widzi sensu w trudzie planowania strategicznego i budowania strategii);
- (4) powinien uwzględniać dynamikę zjawisk (można tu napotkać trudności w uzyskaniu niektórych informacji z kilku lat, stąd często słuszna wydaje się na początek, decyzja o ujednoczeniu i zestawieniu danych tylko z jednego roku);
- (5) powinien określać siłę wpływu poszczególnych elementów kapitału intelektualnego na wartość przedsiębiorstwa, stąd zasadne wydaje się przypisanie wag poszczególnym miarom (słuszne wydaje się zespolenie ich w jeden sumaryczny indeks¹⁰⁸);
- (6) powinien uwzględniać czynniki przyszedłego sukcesu, mierniki muszą być wybrane tak, by nie odzwierciedlały tylko stanu obecnego, ale określały stan jaki chcemy osiągnąć, przyszły, pożądany. Niektóre z nich będą się zmieniać uwzględniając dynamikę procesów i aspekty dostosowawcze do danej sytuacji. W systemie pomiaru powinny znaleźć się mierniki realizacji celów, czyli wskaźniki mówiące o przyszłości, takie jak: rentowność, udział w rynku, poziom satysfakcji i lojalność klientów oraz kwalifikacje pracowników. Wskaźniki te nie określają jednak jak firma ma zamiar je realizować. Nie pozwalają też ocenić, czy cele te są realizowane. Należy więc włączyć do zestawu mierników wskaźniki dotyczące czynników przyszłego sukcesu (sygnalizujące przyszłość), takie jak: finansowe źródła rentowności, docelowe segmenty rynku, procesy wewnętrzne, zamierzenia i cele decydujące o poziomie obsługi docelowych klientów i rynków. Czynniki te są charakterystyczne dla danej firmy i odzwierciedlają jej niepowtarzalny sposób działalności itd.

Ponadto, badający powinien mieć świadomość zderzenia się z:

- różnymi kompetencjami badanych w zakresie znajomości problematyki;
- trudnościami z otrzymaniem, przejrzaniem odpowiednich dokumentów (albo ich bark, albo nieuporządkowanie);
- zdecydowaną ograniczoną dostępnością czasową (wiele ról organizacyjnych, wiele obowiązków przedsiębiorców);
- trudnościami z przekonaniem badanego o słuszności podjętej problematyki i uczestniczenia w badaniach;
- ograniczoną gotowością do uczestniczenia w badaniach (sprawdzoną metodą są znajomi, rodzina itd. albo przedsiębiorca uczestniczący w badaniach rekomendujący badającego);
- ograniczoną elastycznością i otwartością, „zawężonym” myśleniem, postrzeganiem rzeczywistości;

Wyniki badań wskazują nie tylko na potrzebę sformułowania postulatów mających na celu zarówno doskonalenie warsztatu badawczego zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie, jak również wyposażenia zarządzających małymi przedsiębiorstwami w instrumenty umożliwiające jego realne wykorzystanie i rozwój kapitału intelektualnego. To drugie zależy jednakowo nie tylko od samych przedsiębiorców, ale w istotnym stopniu także od zmiany charakteru uwarunkowań funkcjonowania małych przedsiębiorstw, w istotny sposób wpływających także na zarządzanie kapitałem intelektualnym.

¹⁰⁸ Bratnicki M., Strużyna J. (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 84.

4. Uwarunkowania efektywnego wykorzystania kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie

Wiedza i umiejętności pracowników nie mają żadnej wartości dla organizacji dopóki nie zostaną zastosowane w praktyce¹⁰⁹
Jac Fitz-enz

4.1. Propozycja procedur i metod zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie

Znalezienie złotego środka na zarządzanie kapitałem intelektualnym w małej firmie nie jest zadaniem łatwym. Taka „recepta na szczęście” musiałaby mieć spory stopień uniwersalności, dawać możliwości kreatywnego postępowania, być racjonalna, przemyślana, zakładać różne scenariusze. A przecież każda firma jest specyficzna. W tym kontekście trudno jest mówić o uniwersalności. To tak jakby szukać prawdy uniwersalnej. Tak jak wiedza istnieje w określonym kontekście, tak każda firma wypracowuje sobie swoją indywidualność, odrębność, typowe zachowanie w określonych warunkach. A wyrazem i niejako podwaliną tej niepowtarzalności jest potencjał intelektualny. Kreowanie owej niepowtarzalności i świadoma ochrona przed jej powielaniem przez konkurentów jest warunkiem koniecznym przy chęci budowania przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza na trudnych do kopiowania aktywach niematerialnych.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie to złożony system zależności. W modelowym ujęciu świadomy ważności kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem i możliwości kreowania na jego podstawie przewagi konkurencyjnej właściciel, wśród celów przedsiębiorstwa umieści także cele dotyczące podniesienia efektywności kapitału ludzkiego i strukturalnego. Na podstawie zidentyfikowanych elementów określi stan kapitału intelektualnego wraz z czynnikami, które określą kierunek postępowania. Chodzi o wybór optymalnych sposobów zarządzania kapitałem intelektualnym. Wymiernej projekcji stanu aktywów niematerialnych pomoże dobór odpowiednich wskaźników do pomiaru. Wzmocnią onedziałania na rzecz wykorzystania i rozwoju kapitału intelektualnego. Zestawienie oraz analiza wyników pomiaru umożliwi stworzenie karty wyników kapitału intelektualnego, będącą swojego rodzaju normą, wzorcem dla postępowania w przyszłości. Umożliwi także podjęcie próby określenia wpływu kapitału intelektualnego na efektywność przedsiębiorstwa oraz możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (rysunek 9).

Niestety wyniki badań dowiodły, iż stan zarządzania kapitałem intelektualnym w małych przedsiębiorstwach jest niezadowolający z punktu widzenia możliwości budowania przewagi konkurencyjnej na tej podstawie.

Znalezienie odpowiedniego sposobu na zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie nie jest zadaniem łatwym. Wyniki badań pokazują, iż obok sporej rozbieżności między występowaniem a dostrzeganiem elementów kapitału intelektualnego, większość działań i decyzji

¹⁰⁹ Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 21.

w małych firmach podejmowanych jest bardziej z pobudek emocjonalnych, a działanie często wynika z potrzeby chwili. Krótkookresowe plany pisane od ręki na kolanie, łapanie okazji, strategia w głowie, myślenie na tu i teraz, działanie z przyzwyczajenia. Fundamentalne procesy dzieją się jakby „przy okazji”. A przecież bez wytyczania celów, planowania, racjonalnego podejmowania decyzji nie można mówić o skutecznym działaniu¹¹⁰.

Właściciele, pomimo chętniej współpracy w czasie realizacji procesu badawczego, generalnie nie darzą zbytnim zaufaniem teoretycznych propozycji usprawniania. Działają zachowawczo, kierując swoją uwagę głównie na materialne i finansowe aspekty działalności firmy. Ich myślenie o przyszłości przedsiębiorstwa to bardziej „trwać”, niż „rozwijać się”. Właściciele-menedżerowie skupiają swoją uwagę na wymiernych efektach działalności i tylko one do nich przemawiają.

Potrzeba tworzenia zestawu procedur, typowych tylko dla małej firmy, ułatwiających zarządzanie kapitałem intelektualnym wydaje się być uzasadniona. Jednak w obliczu przewagi barier nad sprzyjającymi warunkami zarządzania kapitałem intelektualnym musi zakładać trudny do opracowania program stopniowego przeciwdziałania niedoskonałościom. Dodatkowo łączyć subtelną materię intelektualnych relacji z usystematyzowaniem i „ubranie” ich w wymierność oraz zakładać możliwe zderzenie potrzeby skutecznego, racjonalnego postępowania z nieuporządkowaniem, przypadkowością i niechęcią do wprowadzania „teoretycznych” rozwiązań. Może okazać się, że zastosowanie procedur w praktyce jest trudniejsze niż w przypadku dużego przedsiębiorstwa.

Ale trzeba podjąć to wyzwanie, stworzyć, ciągle weryfikować rzeczywistość – stopniowo, systematycznie i ostrożnie, przekonując o słuszności tworzenia zestawu nieskomplikowanych procedur, aż do momentu pojawienia się pierwszego sukcesu osiągniętego na gruncie ich zastosowania. Taki optymistyczny scenariusz będzie wymiernym dowodem samym w sobie.

Na początek warto określić cechy zestawu procedur. Wdaje się, iż powinien:

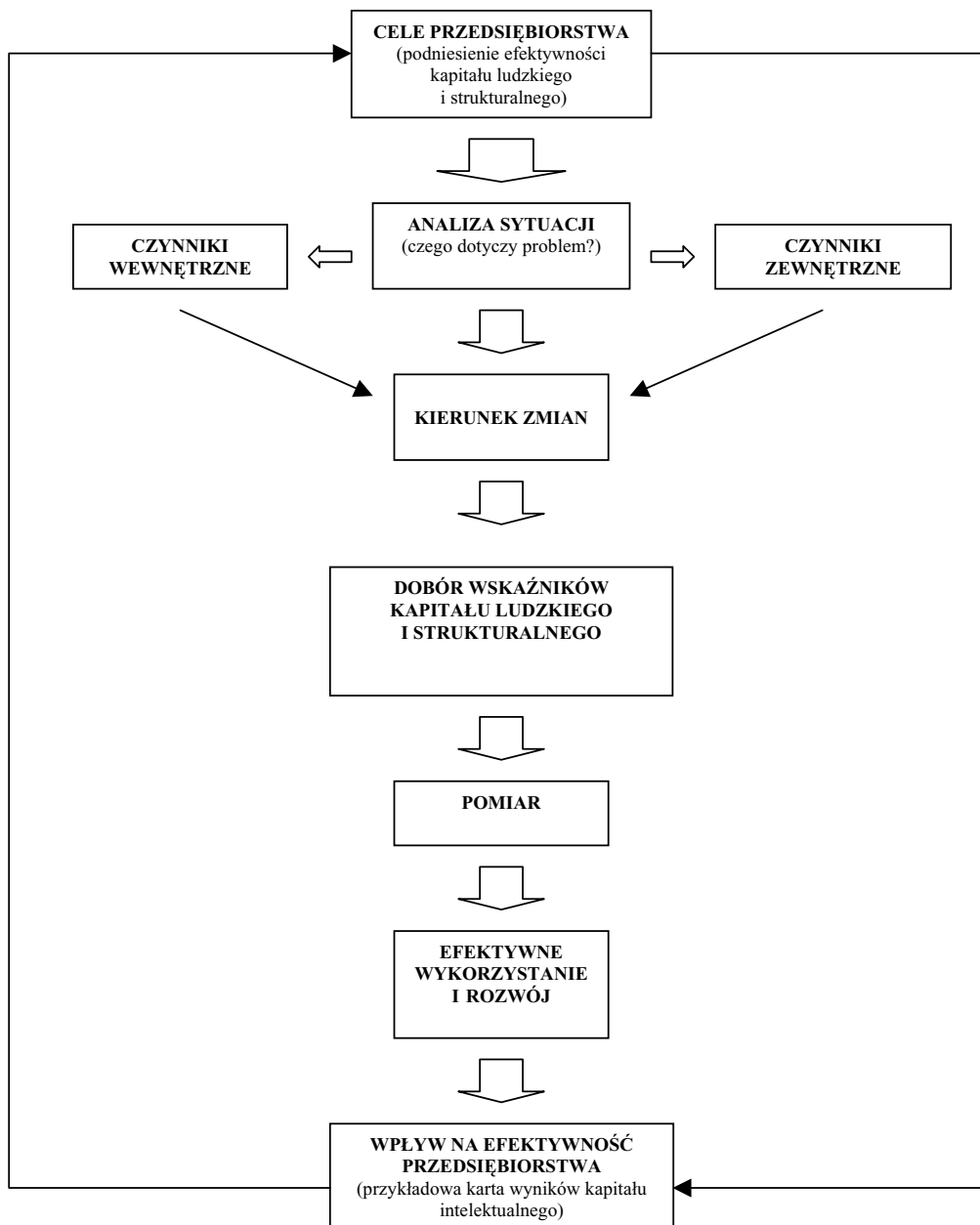
- być wielowymiarowy;
- spójny;
- unikać ogólnych rozwiązań i pomagać w zrozumieniu problemów specyficznych dla zarządzania kapitałem intelektualnym;
- być opisany w zrozumiałym języku;
- proponować przejrzyste zasady, nieskomplikowane metody;
- umożliwić przełożenie problemów przedsiębiorstwa na język zarządzania kapitałem intelektualnym;
- kierować uwagę na realne problemy (z projekcją przyszłych i ich wpływu na przyszłe);
- proponować zestaw kwestii o największym znaczeniu praktycznym;
- być uchwycony w rzeczywistości;
- być zgodny z istniejącymi systemami zarządzania i integrować stosowane dotąd sposoby rozwiązywania problemów, niejako dopasowując się do nich;
- dostarczać zestawu miar i narzędzi umożliwiających ocenę podejmowanych działań;
- dostarczać kryteriów oceny wyników;
- ułatwić właścicielom uznanie kapitału intelektualnego za rodzaj zasobu przedsiębiorstwa i inspirować ich do poszukiwania praktycznych zastosowań zasobów niematerialnych itp.

Wydaje się, iż w małym przedsiębiorstwie jednym z najbardziej determinujących zarządzanie kapitałem intelektualnym czynnikiem jest świadomość właściciela. Zmiana świadomości w stronę dostrzegania korzyści z wykorzystania kapitału intelektualnego polega głównie na „nowym myśleniu”. Podjęcie wyzwań związanych z „nowym myśleniem”, związane jest m.in. z:

- przeorientowaniem, stopniową zmianą sposobu myślenia na temat możliwości poprawy sytuacji firmy (w idealnym ujęciu uzyskanie przewagi konkurencyjnej);
- dostrzeganiem i docenianiem przejawów, elementów kapitału intelektualnego;

¹¹⁰ Być może warto tu pokusić się o propozycję przełożenia na język praktyki teorii chaosu w obliczu takiego stopnia twórczej improwizacji w małych firmach. Z drugiej strony nie do końca byłby to dobry pomysł ze względu na przeważnie słabe przygotowane merytoryczne właścicieli.

Rysunek 9. System zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne.

- przekonaniem o słuszności podejmowania wysiłku w stronę dostrzegania, a w konsekwencji profesjonalnego zarządzania kapitałem intelektualnym;
- patrzaniem na kapitał intelektualny w kategoriach przyszłych korzyści;
- kreowaniem siły i zdolności do przetrwania oraz podstaw dla budowania organizacyjnego modelu uczenia się;
- tworzeniem klimatu wzmacniającego procesy twórcze, zespołowość i innowacyjność;
- odejściem od zatwardziały, konserwatywnych, stabilnych tendencji w stronę większej elastyczności;

- zastąpieniem podatności na przypadkowe wpływy racjonalnością i planowaniem, a skłonność do odtwarzania stosowanych, sprawdzonych rozwiązań chęcią inicjowania zmian;
- zastąpieniem myślenia fragmentarycznego, specjalistycznego, wycinkowego, kompleksowym, całościowym szukaniem powiązań i zależności;
- obdarzaniem większym zaufaniem teoretycznych (oczywiście popartych wynikami badań) propozycji usprawniania działalności przedsiębiorstwa;
- podejmowaniem decyzji także na podstawie racjonalnych przesłanek, nie tylko na podstawie intuicji;
- wyzbyciem się strachu o rozwój pracownika i zagrożenie z tym związane, a mianowicie odejście pracownika i założenie firmy konkurencyjnej (mała firma pełniąc ważną rolę w procesie rozwoju gospodarczego, musi być ekspansywna także w aspekcie rozwoju kapitału intelektualnego);
- przekonywaniem pracowników o słuszności podejmowanych działań, zmian (z założeniem, że są podejmowane dla ich dobra, dla rozwoju, nie są zagrożeniem), a ewentualna, dodatkowa z tym związana praca jest tylko inwestycją w przyszłość.

Stopniowa zmiana sposobu myślenia, a w konsekwencji świadomego dysponowania aktywami niematerialnymi, ułatwia kolejne kroki pomocne w zarządzaniu kapitałem intelektualnym. Są nimi:

- identyfikacja elementów kapitału intelektualnego
- wykorzystanie i rozwój kapitału intelektualnego,
- pomiar kapitału intelektualnego.

4.1.1. Postulaty w zakresie identyfikacji elementów kapitału intelektualnego

Twórcze kreowanie korzyści płynących z zaangażowania składników kapitału intelektualnego polega głównie na określeniu ich miejsca w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Nie jest to proste ze względu na brak zestandaryzowanego systemu pomiaru aktywów niematerialnych. Wymierny efekt alokacji kapitału intelektualnego nie jest jedynym sposobem na odkrywanie jego walorów. Już samo dostrzeganie intelektualnej warstwy działalności firmy jest dobrym początkiem na drodze tworzenia i kształtowania kapitału intelektualnego, a w konsekwencji świadomego zarządzania. Chęć uruchomienia ukrytego potencjału jest psychologicznym napędem dalszych racjonalnych działań.

Dążąc do efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym należy zidentyfikować jego składniki. Świadomość funkcjonowania społecznego potencjału wraz z całym bogactwem intelektu jest pierwszym i rozciągającym się na wszystkie działania warunkiem pełnego jego wykorzystania.

Orientowanie się w sferze aktywów niematerialnych swojej firmy, wydaje się być dla właściciela tak samo ważne, jak monitorowanie stanu jej finansów.

Początkowo, identyfikacja elementów według typowej, przyjętej agregacji (kapitał ludzki, strukturalny itd.) może być problemowa ze względu na odmienny wymiar kapitału intelektualnego oraz utrudnione działanie systemowe w przypadku małych firm. Mała formalizacja i strukturyzacja działalności małych firm może być również przyczyną trudności w nazywaniu poszczególnych elementów.

Dlatego dobrą propozycją na początek wydaje się poszukiwanie i kształtowanie „wysp” intelektualnych czyli intelektualnych kompetencji (na początek), by sukcesywnie tworzyć mozaikę intelektualnych możliwości. Potem dla bardziej precyzyjnego określenia kluczowych aktywów niematerialnych właściciel może przyjąć, iż w swojej firmie będzie zarządzał kapitałem ludzkim, kapitałem strukturalnym wewnętrznym i kapitałem strukturalnym zewnętrznym – relacyjnym.

Prawidłowe wyodrębnienie strategicznych, z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej, elementów kapitału intelektualnego jest zasadniczą sprawą i decyduje o powodzeniu następnych etapów jego zarządzania.

Nadążający za nowymi trendami (a może wręcz koniecznością) właściciel małej firmy, powinien rozumieć, że pracownicy są najważniejsi dla jej działania, a efektywne kierowanie nimi – podstawą

jej sukcesu. Inwestuje wtedy w kapitał ludzki i wewnętrzne systemy. Dzięki czemu osiąga większą sprawność techniczno-organizacyjną tych systemów, wyższą jakość życia w pracy i silniejszą motywację swoich pracowników. Taki przedsiębiorca szybko zrozumie, że wiedza, zarówno jego, jak i pracowników oraz zależność między nimi i przedsiębiorstwem, może być o wiele ważniejszym majątkiem, mającym większy wpływ na ostateczny wynik, czyli wzrost i rozwój przedsiębiorstwa niż klasyczne materialne aktywa.

Przedsiębiorca musi pamiętać, że kapitał ludzki jest własnością pracowników, stąd nie może zostać zawłaszczony, a jedynie „wypożyczony”, albo inaczej to ujmując: może podlegać „wydzierżawieniu”. Kiedy przedsiębiorca, przyjmując do pracy zdolnych ludzi i stwarzając im właściwe warunki do rozwoju, zwiększa ten kapitał. Prawidłowe „spożytkowanie” kapitału ludzkiego w dłuższym okresie stanowi dla firmy źródło innowacji i strategicznej odnowy. Potencjał intelektualny pracowników jest dość „lotną” kategorią. Jej uchwyceniu służy kapitał strukturalny.

Właściciel-menedżer, wykorzystując pokłady swoich intelektualnych walorów w postaci cech charakteru, zdolności, umiejętności, zestawu kodów informacyjnych, doświadczenia, racjonalnej weryfikacji rzeczywistości, ale i intuicji, oddziałuje na swoich pracowników, dostrzegając różnorodność ich intelektualnych sylwetek oraz zróżnicowanie ich potrzeb. Mając na uwadze dobro swoich pracowników wydobywa z nich to co najlepsze, by spożytkować te wartości dla wymiernych efektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, a konsekwencji dla jego wzrostu i rozwoju. Przedsiębiorca, traktując jednostki jako dynamiczną całość uruchamia możliwości dzielenia się wiedzą dzięki pracy zespołowej, bliskim kontaktom, nieformalnym spotkaniom itp., mając jednocześnie na uwadze dążenie do kompleksowości i elastyczności jednostki w zakresie wykonywania zadań. Zadaniem dobrego właściciela-menedżera jest upewnienie się, czy każdy ludzki „aktyw” ma dostęp i możliwość wykorzystania mechanizmów, które umożliwiają mu osiąganie pełnego potencjału w ramach działalności przedsiębiorstwa. Pomaga w uruchomieniu ukrytych zasobów i koncentruje się na wzmocnieniu ich wartości, stwarzając warunki strukturalne i stosując odpowiednio dobrane działania, metody, techniki.

Kapitał intelektualny w małym przedsiębiorstwie jest nie tylko statyczną sumą miar dotyczących wiedzy, doświadczenia i umiejętności pracowników, to również kategoria ujmująca dynamikę inteligencji organizacyjnej, będącej orężem w zmiennym, konkurencyjnym otoczeniu.

I właśnie w tym kontekście menedżerowie powinni odpowiedzieć sobie na kilka podstawowych pytań:

- czy traktuję swoich pracowników jako dynamiczną całość, jako kapitał ludzki?
- czy pracownicy w mojej firmie mają możliwość stałego podnoszenia swoich umiejętności i zdobywania nowych?
- czy funkcjonuje w niej klimat zdobywania, gromadzenia i dzielenia się wiedzą oraz umiejętnościami?
- czy firma posiada „zdolność” do wydobywania ze swoich pracowników tego, co w nich najlepsze?
- czy docenia się pracowników w firmie, traktując ich jako kapitał, wymagający stałych inwestycji?
- jak często powstają nowe pomysły?
- jak często i czy w ogóle wdraża się nowe koncepcje?
- czy kultura w firmie sprzyja przyjaznym stosunkom zawodowym, uruchamiającym motywację, lojalność i zaangażowanie pracowników?
- czy firma jest innowacyjna?
- jak wykorzystuje swoje kontakty z otoczeniem?
- jakie czynniki (wewnętrzne i zewnętrzne) najbardziej determinują działalność firmy?
- jakie są główne problemy firmy (także w obszarze społecznym i intelektualnym)?

Dla pełniejszego obrazu zarządzania kapitałem intelektualnym oprócz identyfikacji jego składników, należy podjąć próbę odnalezienia odpowiednich możliwości jego wykorzystania i rozwoju oraz relacji między poszczególnymi elementami i działaniami.

4.1.2. Postulaty w zakresie efektywnego wykorzystania kapitału intelektualnego

Liczne niedoskonałości małych firm w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnym skłaniają do zastanowienia się nad możliwościami efektywnego wykorzystywania tego potencjału. Skuteczne angażowanie aktywów niematerialnych jest wyzwaniem dla małych firm, chcących nadać się zmieniającymi się warunkami otoczenia. Wyniki badań ułatwiły określenie obszarów działania małych firm, w których jest wiele do zrobienia w kontekście tworzenia kluczowych intelektualnych kompetencji. Poniższe propozycje takich działań nie wyczerpują oczywiście wszystkich możliwości, ale mogą stać się inspiracją dla dalszych poszukiwań.

Większość badanych przedsiębiorstw nie tworzy sprzyjających warunków dla zarządzania kapitałem ludzkim, ograniczając dodatkowo koszty inwestycji w potencjał ludzki. Usprawnianie działań w zakresie wzmocnienia zasobów ludzkich wydaje się być priorytetowe.

Usprawnienie zarządzania kapitałem ludzkim to złożony, czasochłonny, wymagający zaangażowania proces, którego głównymi animatorami są menedżerowie i właściciele małych firm, oddziałujący na „bycie” w firmie swoich pracowników.

Małe przedsiębiorstwa muszą być zorientowane na dostrzeganie bogactwa w człowieku, zwłaszcza w obliczu zmian, jakie niosą ze sobą postępujące procesy: globalizacyjny i integracyjny, era informacji, zarządzania kapitałem intelektualnym, zarządzania wiedzą itd.

Istotne problemy w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim w małych firmach udowadniają, iż owa orientacja na człowieka jest albo nie do zrealizowania (przy licznych niesprzyjających wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowaniach), albo znacznie oddalona w czasie. Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi małych firm wymaga podjęcia intelektualnych i zwyczajowych wyzwań. Część z tych wyzwań wiąże się z istnieniem paradoksów zarządzania kapitałem ludzkim, a część jest konsekwencją indywidualnych cech zarządczych. Na pewno powinno niepokoić nagromadzenie w małych firmach dużej ilości odstępstw od wzorów, uznawanych za sprzyjające rozwojowi przedsiębiorstwa. Na dodatek, sposób zarządzania w większości małych firm, nieprzystający do nowoczesnych metod, nie wyzwala sił doskonalących zarządzanie kapitałem ludzkim.

Współtwórcami procesu usprawniania zarządzania kapitałem ludzkim są również uczestnicy otoczenia społecznego i gospodarczego, którzy mają za zadanie odpowiednio kształtować zwyczaje oraz wymagania współpracy niejako wymuszając na przedsiębiorcach określony sposób zachowania. Odpowiedni kształt sfery społecznej małego przedsiębiorstwa jest możliwy tylko wówczas, gdy właściciele zaczną działać na rzecz usprawniania zarządzania potencjałem ludzkim.

Ważne jest, by przedsiębiorcy dostrzegli nieocenioną rolę inwestowania w potencjał ludzki i traktowania go jako ważny atut ułatwiający walkę konkurencyjną, uruchamiając środki finansowe na rozwój tej sfery, traktując ją jako inwestycję długofalową.

Racjonalne planowanie wielkości i jakości zatrudnienia (ważna jest ocena potrzeb kadrowych, wcześniejszy opis optymalnych kompetencji, tj. wzorzec osobowościowo-kompetencyjny, niezbędnych do wykonywania zadań na danym stanowisku, poszukiwanie „idealnego kandydata” na określone stanowisko powinno być poparte konkretnymi potrzebami) będzie możliwe dzięki odchodzeniu właścicieli od intuicyjnych sposobów zarządzania firmą, również zarządzania zasobami ludzkimi.

Niezbędne jest funkcjonowanie **dokumentacji personalnej** (zwłaszcza opisy stanowisk), bardziej przejrzystej i przewidywalnej „**polityki**” **wynagrodzeń** oraz zbieżności **kryteriów ocen** stosowanych przez właściciela i pracowników.

Menedżerowie-przedsiębiorcy powinni dbać również o **rozwój własnego indywidualnego**¹¹¹ kapitału intelektualnego, tworząc przy tym sprzyjające warunki do rozwoju osobistego i organizacyjne-

¹¹¹ Ten element kapitału intelektualnego kreowany jest na dość wysokim poziomie w badanych przedsiębiorstwach. Istnieje potrzeba wzmocnienia świadomości ważności podnoszenia kwalifikacji właścicieli w zakresie wiedzy menedżerskiej.

go swoich pracowników. **Decyzje personalne** powinni podejmować w porozumieniu z pozostałymi pracownikami, aby były lepiej przygotowane merytorycznie.

Szkolenia zarówno wewnętrzne, jak zewnętrzne powinny być usystematyzowane, bardziej kompleksowe (nie tylko techniczno-specjalistyczne) i traktowane jako jeden z najlepszych sposobów na rozwój potencjału ludzkiego. W tym kontekście ważne jest, by pracownicy mieli możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji nie tylko w zakresie technik sprzedaży czy trendów produkcyjnych, ale i znajomości rynków krajowych i zagranicznych, doskonalenia języków obcych, poznawania kultur innych krajów¹¹² itp.

Małe przedsiębiorstwa, mając dobrą podstawę dla ujawniania postaw innowacyjnych, wynikającą głównie ze specyfiki ich zarządzania, powinny **współpracować** (w miarę możliwości) **z ośrodkami tworzenia wiedzy**, tj. uczelniami, firmami profesjonalnego doradztwa, także w obszarze zarządzania kapitałem ludzkimi.

Jednym z głównych zadań przedsiębiorców w aspekcie usprawnienia zarządzania kapitałem ludzkim jest **monitorowanie procesu identyfikowania, przyciągania potencjalnych pracowników i angażowania ich w sprawy firmy**, w sposób zapewniający budowanie pozytywnych więzi z przedsiębiorstwem, których podstawą są takie wartości, jak: zrozumienie, otwartość, uczciwość, szacunek i profesjonalizm.

Ważne jest również szybkie **dostarczanie pracownikom niezbędnych informacji, dzielenie się wiedzą (tworzenie wewnętrznego rynku wiedzy)**, a także **kultywowanie dobrych zwyczajów w firmie, tradycji, historii, współpracy w ramach zespołów, w miarę bezkonfliktowego współistnienia** itd.

Nie istnieje oczywiście jednoznaczna i sprawdzona recepta na doskonalenie zarządzania kapitałem ludzkim w małym przedsiębiorstwie. Zaprezentowane powyżej propozycje usprawnień nie mogą być wyczerpującą listą działań wspomagających zarządzanie kapitałem ludzkim. Dotyczy przede wszystkim zachowań przedsiębiorców, nie uwzględniając innych uczestników złożonego procesu oraz metod i sposobów implementacji nowoczesnych rozwiązań zarządczych z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Może być jednak dobrą podstawą dla dalszych rozważań nad tym szerokim i pozostawiającym wiele nierozstrzygniętych kwestii zagadnieniem.

Tworzenie intelektualnych kompetencji firmy ma swój wyraz również w jej zdolnościach innowacyjnych. Innowacyjność rozumiana jako wewnętrzna zdolność firmy do tworzenia nowych produktów i technologii, metod organizacji oraz absorpcji i zastosowania wiedzy wytworzonej poza firmą, polega na samodzielnym podejmowaniu prac badawczych, projektowaniu i wdrażaniu nowych rozwiązań. Wymaga to od firmy posiadania właściwych kompetencji technicznych, organizacyjnych, menedżerskich oraz intelektualnych (zdolność uczenia się). Wzrost złożoności i wielowymiarowości rozwoju nauki i techniki, zmienność potrzeb rynkowych oraz rosnące koszty działalności innowacyjnej powodują, że nawet duże firmy nie zawsze są w stanie podejmować prace badawcze, czy kupować patenty. Małe firmy z małymi możliwościami i kompetencjami odznaczają się zwykle małym stopniem innowacyjności (są niejako usprawiedliwione w tym względzie). Potwierdzeniem tej tezy są wyniki badań, które dowiodły, że innowacyjność małych firm kształtuje się na bardzo niskim poziomie, tylko 5% firm korzysta z zakupionych patentów i licencji, 2% korzysta z własnych patentów, 7% przedsiębiorstw przeznacza specjalne środki na cele badawczo-rozwojowe, a 9% małych przedsiębiorstw współpracuje z uczelnią lub ośrodkiem badawczym.

Problemy z niedostatkiem zdolności innowacyjnych powinny zmuszać małe firmy do poszukiwania w otoczeniu niezbędnych zasobów wiedzy. Stymuluje to do podejmowania różnego rodzaju **form współpracy z zewnętrznymi partnerami**, mającej na celu dostęp do źródeł wiedzy i umiejętności. Współpraca ta może obejmować zarówno tradycyjne kontakty rynkowe w postaci tworzenia dobrych relacji z dostawcami i odbiorcami, ale i wchodzenie w różnego rodzaju alianse, porozumienia, układy, umożliwiające wymianę informacji, pracowników, pomoc przy realizowaniu nowych pomysłów.

¹¹² Jest to uzasadnione zwłaszcza w kontekście procesu integracji z Unią Europejską.

Takie cechy małych firm, jak: elastyczność i szybkość dostrzegania okazji rynkowych, łatwość nawiązywania kontaktów personalnych (zwłaszcza o charakterze nieformalnym) czyni te podmioty pożądanymi partnerami dla twórców nowych rozwiązań.

Współpraca małych firm z dużymi w zakresie transferu wiedzy, zwłaszcza technologicznej, może być znacznie utrudniona. Tzw. laboratoria przemysłowe lub działy B+R niechętnie współpracują z małymi firmami, strzegąc tajemnicy technicznej, rozwiązań strategicznych, organizacyjnych. Dochodzą do tego jeszcze przeszkody formalne, prawne, ekonomiczne, często też personalne. Korzystniejszym partnerem w zakresie dostawy „świeżej” wiedzy oraz zasileń intelektualnych są dla małych przedsiębiorstw **wyższe uczelnie**. Małe firmy, mając problemy z wewnętrznym generowaniem wartości intelektualnych, same poszukują współpracy z wyższymi uczelniami. Prace B+R podejmowane przez uczelnie, wyniki przeprowadzanych badań, mogą być kluczowym wkładem dla działalności małych firm w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnym. Intensywność i zakres tej współpracy może być jednym z najważniejszych czynników wpływających na uzyskiwanie przez niektóre małe firmy przewagi innowacyjnej nad dużymi firmami, przy jednoczesnym niewielkim udziale wydatków na badania i rozwój w ich ogólnych wydatkach. Stąd uzasadniona jest aktywność małych firm w poszukiwaniu kontaktów z przedstawicielami wyższych uczelni, a także ich lokalizacja w miejscach, gdzie one działają.

Współpraca małych firm z wyższymi uczelniami może polegać na:

- transferze personalnym obejmującym nieformalne kontakty z pracownikami wyższych uczelni;
- możliwości czasowego zatrudniania pracowników uczelni w małych firmach jako ekspertów, konsultantów (doradztwo prowadzone na bazie nieformalnej, ale i na podstawie zawartych umów);
- doskonaleniu zawodowym;
- transferze wiedzy i technologii obejmującym ekonomiczne i techniczne analizy (rozwój nowego produktu, rozwój nowej metody technologicznej, przekazanie licencji itp.);
- współtworzeniu modeli, opracowywaniu metod i technik ułatwiających zarządzanie, stwarzanie podłoża dla ich aplikacji oraz weryfikacji w czasie (opieka nad konkretnymi projektami badawczymi);
- tworzeniu wspólnych firm (ułatwienia dla prowadzenia wspólnych badań);
- zakładanie przez pracowników uczelni firm typu *spin-off*, wykorzystujących w tym celu intelektualne i materialne zasoby uczelni;
- umożliwianiu odbywania staży przez studentów;
- uczestniczeniu właścicieli w konferencjach, seminariach naukowych;
- współtworzeniu parków naukowych, centrów innowacji i technologii, instytucji „pomostowych” (małe firmy jako pośrednicy transferu technologii).

Wybór form współpracy małych firm z wyższymi uczelniami zależy od rozmiaru, wieku, przedmiotu działalności, specyfiki branży.

Świadome zarządzanie wiedzą jest również jednym ze sposobów na wzmocnienie efektywności kapitału intelektualnego.

Dzielenie się wiedzą napotyka na wiele barier natury psychologicznej oraz ograniczeń wpływających przeważnie z kultury organizacyjnej. Dotyczą one przede wszystkim zaufania i podziału wiedzy. Okazuje się, iż dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej ma sens tylko w określonych granicach. Procesy te podlegają ograniczeniom natury ekonomicznej, prawnej, organizacyjnej. Właściciel nie zawsze chce dzielić się swoimi opiniami, poglądami, spostrzeżeniami i przemyśleniami z pracownikami. Ale jedno jest pewne, że kreatywny właściciel nie może blokować, a powinien wspierać przedsiębiorczość i kreatywność swoich pracowników. Nie będzie to możliwe dopóki będzie towarzyszył strach właścicieli przed rozwojem swoich pracowników i traktowaniem ich jako potencjalnej konkurencji. A ochrona przed potencjalną konkurencją będzie hamować procesy związane z wiedzą.

Najnowsze osiągnięcia w dziedzinie informatyki i telekomunikacji stwarzają wiele możliwości dzielenia się, rozpowszechniania i powielania wiedzy. Niestety, ciągle niewiele jest dobrych pomysłów na ich wykorzystanie. Produkty związane z wiedzą, takie jak: plany konstrukcyjne, oprogramowanie, sprzęt komputerowy, elektroniczny, dostęp do internetu same w sobie zawierają wiedzę

o technologii, a odpowiednie ich spożytkowanie ułatwia wiele procesów w przedsiębiorstwie. Na przykład dzięki nośnikom wiedzy wielokrotnego użytku (płyty CD) można w krótkim czasie przekazać taką samą wiedzę wszystkim pracownikom. Kupno książek, czasopism to również sprawdzony i dość tani sposób na rozpowszechnienie wiedzy. Powielanie wiedzy dotyczy wdrażania pracowników w sprawy firmy. Chodzi o zaznajomienie pracowników z obowiązującymi normami i wartościami, poinformowanie ich o roli, jaką będą odgrywać w firmie i o stawiany im wymaganiach. Powielanie wiedzy może też posłużyć jako metoda ułatwienia aklimatyzacji nowym pracownikom czy przekazania wiedzy o nowych rozwiązaniach „starym”. A odchodzenie od pracy indywidualnej na rzecz pracy zespołowej czynią z dzielenia się i rozpowszechniania wiedzy warunek dostrzegania wartości w aktywach niematerialnych. Dla celów maksymalizacji wartości dzielenia się wiedzą, a w konsekwencji kształtowania aktywów intelektualnych ważne jest, by:

- występował ogólny dostęp do informacji;
- pracownicy odczuwali poczucie przynależności i lojalności wobec firmy oraz posiadli umiejętność uczenia się;
- prowadzić odpowiednio zorganizowany ciągły proces rozwoju zawodowego każdego z pracowników;
- uzyskać orientację na klienta – czyli ukierunkowanie na identyfikację, antycypację i zaspokajanie potrzeb klienta;
- osiąść wysoki poziom motywacji pracowników ukierunkowanej na rozwój i tworzenie innowacji;
- stworzyć klimat organizacyjny sprzyjający twórczości i innowacjom, który umożliwi eksperymentowanie i uczenie się na błędach;
- uzyskać uznanie wysokiej wartości wiedzy i kapitału intelektualnego.

Kreowanie przestrzeni dla nowości oraz pobudzanie kreatywności jest również działaniem wzmacniającym wartość intelektualnych kompetencji. By podjąć działania z tym związane, trzeba stworzyć następujące warunki:

- wiedza podana w formie małych, łatwo przyswajalnych porcji pobudza inicjatywę;
- duża dynamika działań w ramach struktur firmy stymuluje kreatywność;
- poczucie wspólnoty jest źródłem chęci działania;
- warunkiem kreatywności jest ustalenie konkretnych celów (zwłaszcza przy powszechnym braku strategii);
- tolerowanie błędów sprzyja kreatywności;
- przyjęcie perspektywy długoterminowej daje swobodę działania;
- uczciwe prowadzenie dyskusji stymuluje innowacje.

Potrzeba działań małych przedsiębiorstw w zakresie skuteczności wykorzystania kapitału intelektualnego skierowana na zewnątrz jest wyrazem konieczności poszukiwania niezbędnych, alternatywnych aktywów u partnerów funkcjonujących w środowisku. Małe firmy również w tym zakresie muszą wykazać się wzmożoną aktywnością. Dostępność do różnego rodzaju aktywów zależy od rozwoju i dywersyfikacji danej firmy. Duże firmy posiadają z reguły większość aktywów niezbędnych do zarządzania kapitałem intelektualnym (pracownicy, informacje, najnowsza wiedza, działalność innowacyjna itp.). Mają one potencjalnie większe możliwości nawiązywania wszelkiego rodzaju porozumień z innymi firmami lub instytucjami (alianse strategiczne, fuzje itp.). Małe przedsiębiorstwa odczuwają wyraźny brak tzw. **aktywów uzupełniających**. Jak dowodzą wyniki badań, ich kondycja pod względem pomnażania kapitału intelektualnego jest w większości niska, a jedną z głównych przyczyn takiego stanu rzeczy są niedobory zasobów (rzeczowych, finansowych, ludzkich i informacyjnych).

Małe firmy mogą korzystać z następujących form współpracy:

- **współpraca na zasadzie podwykonawstwa (małe firmy „satelickie”)** – mała firma uczestniczy w złożonym procesie tworzenia produktu rozciągającego się na firmy funkcjonujące poza dużym przedsiębiorstwem; dostarcza dużej firmie elementy produkcyjne, podzespoły, półprodukty do produkcji finalnej; mała firma może w ten sposób uzyskiwać niezbędne *know-how* oraz nową

technikę wytwarzania wyrobu, współpraca taka może być długotrwała, jeżeli produkt małej firmy jest odpowiedniej jakości, a współpraca układa się pomyślnie, możliwe staje się także podnoszenie kwalifikacji pracowników za pomocą szkoleń organizowanych przez albo na zlecenie dużego przedsiębiorstwa;

- **mała firma jako dostawca produktów komplementarnych** – duże przedsiębiorstwo nie zawsze posiada wystarczające spektrum aktywów, zapewniających pełne zaspokojenie potrzeb odbiorców, małe firmy dostarczają często komplementarnych, brakujących produktów. Taki układ oparty na partnerskich relacjach tworzy możliwość transferu wiedzy specjalistycznej oraz podpatrywania rozwiązań stosowanych w dużej firmie;
- **relacja mała firma – duży finalny odbiorca** – istnieją dziedziny, w których małe przedsiębiorstwa są mniej uzależnione od związków podwykonawczych; duże przedsiębiorstwo będące finalnym odbiorcą może wywierać silną presję na małe przedsiębiorstwo pod kątem rozwoju kapitału intelektualnego; duża firma może być silnym stymulatorem dla podnoszenia jakości potencjału ludzkiego, poziomu innowacyjności, rozwoju technologicznego, poprzez dostarczanie informacji dla udoskonalenia produktu, transfer *know-how*, określanie wymagań jakościowych, nadawanie kierunku działań itp.
- **wspólne przedsięwzięcia** – dotyczą współpracy małych i dużych firm nad rozwojem wspólnego produktu, zawierającego nowe, nieznane dla dużego partnera rozwiązania techniczne lub intelektualne, w tym układzie duża firma dostarcza środki finansowe, produkcyjne, ludzkie, niezbędne *know-how*, dostęp do kanałów dystrybucji itp., małe firmy zaś oferują specjalistyczną wiedzę, kompetencje pracowników, elastyczność i przedsiębiorczy dynamizm; tego typu współpraca występuje najczęściej w formie *joint venture*, a nowe produkty wytwarzane przez małe firmy są uzupełnieniem struktury asortymentowej dużych firm; często małe firmy współpracują z dużymi nad rozwojem nowego produktu, dostarczając np. oprogramowanie lub określony projekt (przykładem mogą być firmy komputerowe, samochodowe, odzieżowe itp.);
- **uczenie się nowych rozwiązań** – duże firmy mogą współpracować z małymi (zwłaszcza przodującymi technologicznie), by umożliwić sobie ogląd sytuacji, jeśli chodzi o nowe technologie oraz tworzenie nowych przedsięwzięć biznesowych (np. duże firmy farmaceutyczne traktują małe firmy biotechnologiczne jako istotne źródło wiedzy technicznej). Z drugiej strony małe firmy mogą wzbogacić swoje umiejętności dzięki zyskaniu możliwości uczenia się od swoich większych partnerów;
- **transfer licencji** – duże firmy mogą dostarczać licencji małym przedsiębiorstwom. Duże firmy np. ze względu na wysokie ryzyko nowej produkcji nie chcą dalej eksploatować nowych rozwiązań technicznych, decydują się więc na ich odsprzedaż. Mała firma musi dokładnie przeanalizować korzyści wynikające z kupna licencji tą drogą. Jeśli dodatkowo może liczyć na współpracę z dużą firmą w zakresie transferu wiedzy i zasobów, jest to uzasadnione. Niejednokrotnie właśnie w ten sposób, duże firmy stają się odbiorcami różnego rodzaju produktów będących efektem transferu licencji do małych firm – dostawców;
- **kontrakty badawczo-rozwojowe** – duże firmy mogą zlecać wyspecjalizowanym małym przedsiębiorstwom prace B+R (przykładem jest przemysł samochodowy czy firmy farmaceutyczne);
- **wspieranie firm typu *spin-off*** – duże firmy mogą oferować swoim przedsiębiorczym pracownikom różnego rodzaju wsparcie finansowe. Pracownicy mogą zakładać nowe firmy, tworzone dla eksploatacji rozwiązań technicznych, społecznych, intelektualnych rozwiniętych w dużej firmie, ale z różnych względów niewykorzystanych. Duże firmy mogą oferować również dostęp do wielowymiarowej wiedzy, kanałów dystrybucji, zlecając przy tym wykonanie wielu usług.

Podjęcie współpracy z dużymi partnerami może stwarzać również znaczne zagrożenia dla pozycji małych przedsiębiorstw. Współpraca partnerów o różnej pozycji i posiadanych zasobach grozi ewolucją w kierunku niejasnych i nieproporcjonalnych sytuacji. Mające w swojej dyspozycji niezbędne zasoby, lepiej sytuowane firmy dyktują warunki małym firmom, których pozycja może ulec dodatko-

wemu pogorszeniu, gdy partner przyswaja sobie jej kompetencje. Przeciwdziałanie tego typu praktykom jest możliwe dzięki odpowiednim formalnym regulacjom (istnieje potrzeba ich funkcjonowania w ramach wielowymiarowego programu zakładającego wspieranie działań małych firm w zakresie rozwoju kapitału intelektualnego).

Innym problemem towarzyszącym współpracy małych firm z dużymi partnerami jest znikanie z gospodarczej (w tym przede wszystkim przemysłowej) mapy Polski wielu znaczących firm, dysponujących sporym potencjałem zarówno materialnym, jak i intelektualnym. Procesy prywatyzacyjne oraz trudne do spełnienia wymogi dostosowawcze do gospodarki rynkowej nieubłaganie wpływają na rentowność tych firm. Dlatego znalezienie partnera wśród dużych przedsiębiorstw jest coraz trudniejszym zadaniem.

Innym sposobem na zasilenie intelektualne jest **nabycie praw do własności intelektualnej**. Jest to drogie przedsięwzięcie i wymagające wcześniejszej dokładnej analizy możliwości skorzystania z niego. Mowa tu choćby o umowie franchisingu. Firma może korzystać tą drogą ze sprawdzonej sieci sprzedaży i zasobów. Przed podjęciem decyzji o tej formie działalności, trzeba wziąć pod uwagę, że zdobywanie wiedzy z zewnątrz często wywołuje reakcje obronne wewnątrz firmy. Nowa wiedza powinna być w jak największym stopniu zgodna z dotychczasową wiedzą przedsiębiorstwa.

Inną formą wychodzenia na zewnątrz w celu poszukiwania dróg wykorzystania i rozwoju swojego intelektualnego potencjału jest **współpraca małych firm w celu ułatwienia dostępu do drogich ofert firm szkoleniowych i doradczych**. Koszt szkolenia pracownika małej firmy jest zawsze relatywnie wyższy, niż koszt szkolenia pracownika dużego przedsiębiorstwa, stąd potrzeba łączenia środków finansowych w celu skorzystania z profesjonalnych szkoleń zewnętrznych.

Wyniki badań dowodzą, iż kapitał strukturalny zewnętrzny – relacyjny, zwłaszcza w aspekcie kontaktów z klientami doceniany jest w największym stopniu przez właścicieli małych firm. Ważne by także usładowili sobie (w kontekście wzmacniania zdolności innowacyjnych), że kluczowi klienci znają produkt lepiej niż ich twórcy, a niezadowoleni **klienci** mogą być albo zbywani, albo **traktowani jako cenne źródło informacji o cechach i właściwościach produktu**. Klienci posiadają cenną wiedzę o firmie. Stąd analiza potrzeb zgłaszanych przez klientów, dostęp do wiedzy i opinii klientów jest warunkiem koniecznym skutecznego zarządzania kontaktami z uczestnikami rynku.

Trudności w stawieniu czoła niektórym obszarom działania firmy ze względu na pojawiające się bariery finansowe, brak czasu, odpowiednich umiejętności i uprawnień wymuszają poszukiwanie ich poza przedsiębiorstwem. Służy temu **outsourcing**. Outsourcing polega na zastępowaniu wewnętrznych umiejętności umiejętnościami zewnętrznymi. Firmy mogą powierzyć część swoich zadań partnerom zewnętrznym. Małe firmy przekazują część swojej działalności z zakresu finansów, podatków, marketingu, logistyki itp. Przed wyborem tej formy współpracy warto dokonać rzetelnej kalkulacji kosztów. Outsourcing może okazać się szkodliwy, jeśli firma rezygnuje z wykorzystywania swoich podstawowych kompetencji.

Wyniki badań dowiodły, iż ograniczony potencjał finansowy małego przedsiębiorstwa oraz ograniczony dostęp do zasobów finansowych wyznacza jego niską skłonność do inwestowania, rozwoju pracowników i firmy, doskonalenia, zakupu nowych technologii. Specyfika gospodarki finansowej małego przedsiębiorstwa nie przekreśla możliwości rozwoju kapitału intelektualnego. Małe przedsiębiorstwa są zmuszone do korzystania z tańszych, mniej skomplikowanych sposobów na wykorzystanie i rozwój kapitału ludzkiego oraz strukturalnego. Mogą poszukiwać także wsparcia na zewnątrz, korzystając z różnego rodzaju funduszy, dotacji, poręczeń. Specyfika gospodarki finansowej małego przedsiębiorstwa nie przekreśla możliwości rozwoju kapitału intelektualnego. Małe przedsiębiorstwa są zmuszone do korzystania z tańszych, mniej skomplikowanych sposobów na wykorzystanie i rozwój kapitału ludzkiego oraz strukturalnego. Mogą poszukiwać także wsparcia na zewnątrz, korzystając z różnego rodzaju funduszy, dotacji, poręczeń, np. tego typu dotacje i pożyczki oferuje Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Są to dotacje na: dostęp do usług innowacyjnych, na rozpoczęcie działalności innowacyjnej, na inwestycje w zakresie działalności

innowacyjnej, na rozwój i modernizację, na doradztwo z zakresu bhp, na wyposażenie z zakresu bhp, na zapewnienie jakości itd.¹¹³.

4.1.3. Postulaty w zakresie pomiaru kapitału intelektualnego

Potrzeba systematycznego pomiaru czy szacowania aktywów niematerialnych oraz pokazywanie zależności między ich skutecznością a efektywnością działalności przedsiębiorstwa wynika z charakteru widzenia spraw małych firm przez właścicieli, którzy patrzą przez pryzmat rzeczowych i finansowych aktywów.

Dlatego istnieje potrzeba sformułowania kilku podstawowych zaleceń dla właścicieli małych firm w zakresie pomiaru kapitału intelektualnego:

- w pierwszej kolejności trzeba wybrać najbardziej reprezentatywne wskaźniki (na początku może być ich kilka, zanim właściciel nie zweryfikuje zasadności ich stosowania). Już sam fakt doboru wskaźników odzwierciedla nastawienie przedsiębiorcy do zasobów niematerialnych. Tabela 21 proponuje zestaw wskaźników wraz z ich interpretacją uwzględniając, specyfikę małej firmy¹¹⁴;
- wybrane mierniki muszą odzwierciedlać nie tylko stan obecny, ale także stan jaki właściciel chce osiągnąć w przyszłości (np. rentowność, udział w rynku, poziom satysfakcji i lojalność klientów oraz kwalifikacje pracowników itd.);
- kolejnym krokiem jest konsolidacja. Przy konsolidacji trzeba pamiętać o wyważeniu między ilością wskaźników, ich użytecznością informacyjną, a uchwyceniem tendencji i precyzją (czasem lepiej jest być w posiadaniu ogólnych, a prawidłowych danych, niż tych o dużym stopniu precyzji, często nieodzwierciedlających prawdziwie rzeczywistości);
- następnie wskaźniki trzeba zagregować, przy agregacji wskaźników trzeba wziąć pod uwagę wielowymiarowy charakter kapitału intelektualnego, agregacja powinna odnosić się do tego samego poziomu elementów kapitału intelektualnego i służyć porównywalności;
- wskaźnikom należy przypisać odpowiednie wagi, przy ich przypisywaniu zasadnicze jest określenie roli oraz siły wpływu poszczególnych składników kapitału intelektualnego na tworzenie wartości;
- należy podjąć próbę zestawienia wskaźników, porównania i określenia tendencji (docelowo w przyszłości będzie możliwe stworzenie karty wyników kapitału intelektualnego, wyznaczającej normy i kierunek pomiaru oraz działań, która pomoże także dokonać rozróżnienia między wydajnością zarządzania kapitałem intelektualnym a jego możliwością tworzenia wartości; umożliwi kontrolę kosztów);
- należy mierzyć kapitał intelektualny cyklicznie (w pierwszej fazie pomiaru, częstotliwość powinna być większa, dla wypracowania własnych reguł postępowania, doboru odpowiednich wskaźników itd.);
- angażować w proces pomiaru pracowników itd.

Tabela 21. Propozycja zestawu wskaźników możliwych do zastosowania w małej firmie

KAPITAŁ LUDZKI	
WSKAŹNIK	INTERPRETACJA
1. Średni czas zatrudnienia pracownika w firmie.	1. Stabilizacja zatrudnienia.
2. Liczba zatrudnionych na pełny etat.	2. Bezpieczeństwo związane z formą zatrudnienia.
3. Udział pracowników zatrudnionych na pełny etat w ogólnej liczbie zatrudnionych.	3. Stopień bezpieczeństwa zatrudnienia.

¹¹³ Zob. www.parp.gov.pl

¹¹⁴ Trudno jest w tym przypadku wziąć również pod uwagę przynależność branżową i faktyczną wielkość przedsiębiorstwa (trzeba zweryfikować słuszność stosowania niektórych wskaźników w zależności od przedmiotu działalności, branży itd., stąd pojawia się nowy problem badawczy).

4. Liczba pracowników doraźnych.	4. Sygnał o trudnościach z zatrudnieniem na dłuższy okres, kalkulacja co się bardziej opłaca: pełnoetatowy, czy doraźny pracownik.
5. Udział kosztów związanych z pracownikami w kosztach ogółem.	5. Wartość kosztów społecznych i określenie ich miejsca w strukturze kosztów ogólnych.
6. Udział inwestycji w rozwój pracowników w inwestycjach ogółem.	6. Wymierny efekt dbałości o rozwój pracowników.
7. Średnie miesięczne wynagrodzenie pracownika.	7. Wartość płac, określenie dbałości o pracownika pod względem materialnym; dynamika płac, obraz wartościowania pracy.
8. Średnie miesięczne wynagrodzenie właściciela.	8. Wartość płac, obraz wartościowania pracy, relacja płacy właściciela do płac pracowników.
9. Średnia miesięczna wartość wynagrodzeń pozapłacowych na jednego pracownika	9. Wartość materialnych narzędzi motywacyjnych.
10. Nakłady na szkolenia.	10. Wymierny obraz rozwoju kwalifikacji pracowników i właściciela.
11. Średni czas przeznaczony w ciągu roku na szkolenia na jednego pracownika.	11. Rzeczywisty czas przeznaczany na podnoszenie kwalifikacji.
12. Koszt kapitału ludzkiego.	12. Określenie wydatków na podnoszenie kwalifikacji.
13. Średnia długość pracy w przedsiębiorstwie.	13. Stabilizacja zatrudnienia, znajomość spraw firmy, klimat sprzyjający zatrudnieniu i pracy.
14. Przeciętny wiek pracownika.	14. Z jednej strony może świadczyć o tendencjach do ekspansji firmy i rozwoju, podejmowaniu ryzyka, z drugiej o doświadczeniu, wiedzy itp.
15. Udział kosztów szkoleń w wartości sprzedaży.	15. Faktyczne pieniądze wydatkowane na podnoszenie kwalifikacji.
16. Odsetek menedżerów po studiach dyplomowych lub doktoranckich.	16. Jakość potencjału intelektualnego, podstawa dla permanentnego rozwoju, poszerzania zasobów wiedzy itp.
17. Odsetek zatrudnionych z wyższym wykształceniem.	18. Jakość potencjału ludzkiego, możliwości współpracy i rozwoju.
18. Średni poziom doświadczenia (ilość lat przepracowanych w przedsiębiorstwie, w zawodzie).	19. Jakość zasobów wiedzy, kwalifikacji, kompetencji pracowników i właściciela.
KAPITAŁ STRUKTURALNY WEWNĘTRZNY I ZEWNĘTRZNY – RELACYJNY	
WSKAŹNIKI	INTERPRETACJA
1. Udział wydatków przeznaczonych na inwestycje w wydatkach ogółem.	1. Poziom zdolności rozwojowych przedsiębiorstwa.
2. Udział wydatków przeznaczonych na rozwój technologii w wydatkach ogółem.	2. Wartość wydatków na rozwój struktury wewnętrznej, stopień innowacyjności.
3. Ilość patentów, licencji.	3. Stopień innowacyjności.
4. Ilość komputerów w firmie.	4. Poziom komputeryzacji.
5. Relacja ilości komputerów do ilości zatrudnionych.	5. Dostępność do informacji i nośników wiedzy, komfort pracy.
6. Ilość nowych produktów (w ciągu roku).	6. Określenie zdolności innowacyjnych i wytwórczych.
7. Procent dochodów ze sprzedaży nowych produktów.	7. Korzyści z pojawienia się nowego produktu na rynku.
8. Udział stałych klientów w ogólnej ich ilości.	8. Wymierny efekt troski o klienta, im wyższa wartość tym firma jest bardziej stabilna,
9. Udział strategicznych klientów w ogólnej ich ilości.	9. Można określić stopień uzależnienia firmy od swoich strategicznych klientów.

10. Średnia długość przywiązania klienta do firmy.	10. Stopień stabilizacji związków, jakość współpracy.
11. Ilość klientów przypadających na jednego pracownika.	11. Informacje potrzebne dla kształtowania określonej jakości obsługi klienta, możliwość oszacowania czasu poświęcanego jednemu klientowi.
12. Przeciętny czas pomiędzy pierwszym kontaktem z klientem, a zawarciem transakcji.	12. Skuteczność stosowanych sposobów sprzedaży i obsługi klienta.
13. Wielkość sprzedaży/ilość klientów.	13. Możliwość określenia wpływu ilości klientów na wielkość sprzedaży.
14. Odsetek transakcji powtarzających się.	14. Stabilność związków z klientami.
15. Odsetek dochodów z transakcji z klientami wyrażającymi dobrą opinię o firmie.	15. Siła związków, możliwość wykorzystania ich, aby stworzyć nowe związki.
16. Odsetek pracowników poświęcających większość swojego czasu na kontakty z klientami.	16. Wielkość i zakres związku z klientami.
17. Udział reklamacji, zwrotów, skarg w ogólnej liczbie sprzedanych produktów i usług	17. Stopień satysfakcji klientów.
18. Udział kosztów marketingowych w kosztach ogółem	18. Poziom ekspansji rynkowej.

Źródło: opracowanie własne.

4.2. Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki oddziałujące na efektywne wykorzystanie kapitału intelektualnego

Rośnie rola kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W przypadku małych firm trzeba będzie jeszcze poczekać na świadome dostrzeganie wartości aktywów niematerialnych. Uruchomienie i skuteczne przekształcanie kapitału intelektualnego w strategiczną kompetencję małej firmy jest możliwe nie tylko dzięki określonym siłom wewnątrz organizacji, ale i licznym czynnikom spoza niej.

W skali makro można określić wiele czynników pobudzających, ale i ograniczających efektywność działań małych przedsiębiorstw w wykorzystywaniu kapitału intelektualnego.

Pozytywnym przejawem jest fakt, że w skali makro pojawia się gospodarka, w której ekonomia skali przestaje mieć istotne znaczenie, a ranga małych przedsiębiorstw wyraźnie wzrasta. Zauważalny jest także wzrost udziału sektora małych firm w rozwoju gospodarczym i społecznym, tworzeniu nowych miejsc pracy i wzroście produktywności. Z wolna (jeśli rozpatrujemy polskie warunki) pojawia się nowy nurt, „stawiający” na innowacyjność, przedsiębiorczość, dostosowanie do potrzeb klienta, budowanie tożsamości organizacyjnej. Postęp technologiczny, globalizacja, wzrost konkurencyjności wymuszają niejako określone, nowe zachowania, zakładające, iż „twarde” systemy i struktury ustępują miejsca aktywom niematerialnym. Wysoki poziom naukowy i badawczy części jednostek naukowych i badawczo-rozwojowych sprzyja transferowi wiedzy. A rosnący napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich do Polski umożliwia transfer nowych technologii.

Innym czynnikiem przemawiającym za potrzebą wykorzystywania kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie jest zwiększający się poziom wykształcenia społeczeństwa świadczący o wzroście poziomu świadomości konieczności poszerzania wiedzy i zdobywania nowych kompetencji, ale i powszechny dostęp do informacji, rozwój sieci informatycznych (internet, poczta elektroniczna), telekomunikacyjnych oraz systematycznie, ale powoli postępująca obniżka kosztów związanych z korzystaniem ułatwia pozyskiwanie, upowszechnianie, powielanie i dzielenie się wiedzą. Stan prawny w zakresie ochrony własności intelektualnej w Polsce jest uznawany pod względem merytorycznym jako dość dobry i porównywany z krajami Unii Europejskiej¹¹⁵, co sprzyja podnoszeniu innowacyjności firm.

¹¹⁵ Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 155.

Szkoły wyższe przejawiają chęć współpracy z małymi firmami w zakresie transferu i dostępu do najnowszej wiedzy („dostawcy” wiedzy, wspólne projekty badawcze, analizy ekonomiczne i techniczne, możliwości praktycznej weryfikacji teoretycznych założeń). Także niektóre duże firmy zaczynają traktować małe firmy jako kooperantów, podwykonawców, partnerów w tworzeniu produktu.

Z drugiej strony wykorzystywanie kapitału intelektualnego ogranicza brak nowoczesnej, przemysłowej, wielowymiarowej i sformalizowanej polityki państwa zakładającej promowanie rozwoju kapitału intelektualnego w małych przedsiębiorstwach, jako sposobu na osiągnięcie korzyści. Odczuwalny przez małe firmy jest brak koordynacji przedsięwziętych inicjatyw intelektualnych i społecznych oraz współpracy między poziomem ogólnokrajowym, regionalnym i lokalnym.

Ponadto, inicjatywy samorządów gospodarczych oraz podmiotów promujących wzrost działań przedsięwziętych w zakresie promocji szkoleń (również z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, inicjatyw innowacyjnych itp.) nie cieszą się wystarczającym zainteresowaniem właścicieli. Powodem takiego stanu rzeczy jest chęć uzyskiwania przez przedsiębiorców wymiernych efektów szkoleń; oferta szkoleniowa nie zawsze dostosowana jest do faktycznych potrzeb małych firm, popularna staje się niechętna postawa właścicieli wobec takich inicjatyw; mnożą się pytania „po co mi to?”, „co ja będę z tego miał?”

Ograniczające są także niedoskonałości ogólnej polityki gospodarczej, ujawniające się w hołdowaniu polityce standardów, atestów, koncesji i certyfikatów, utrudniające małym przedsiębiorstwom wejście na rynek z nowym produktem, a także słabo rozwinięte regionalne systemy innowacyjne (ośrodki innowacji i przedsiębiorczości, agencje, fundusze pożyczkowe i kapitałowe, ośrodki informacji i szkoleń). Uczelnie kontaktują się z małymi firmami, ale brak jest systematycznej współpracy ośrodków akademickich z małymi firmami. Dodatkowo programy nauczania szkół średnich i wyższych uczelni nie zakładają promowania przedsiębiorczości opartej na kulturze rozwoju intelektualnych wartości¹¹⁶.

Programy pomocowe na rzecz rozwoju małych firm nie podejmują kwestii społecznych i intelektualnych ich działalności, skupiając się głównie na tworzeniu sprzyjających warunków dla podejmowania działań przedsięwziętych.

Przepisy regulujące system fiskalny związanych z działalnością innowacyjną są niestabilne.

Inwestycje zagraniczne w Polsce rozmieszczenie są nierównomierne, przyczyną czego jest niekompletność infrastruktury gospodarczej oraz brak aktywnej polityki o zabieganiu o inwestorów. Ponadto pojawia się silna konkurencja na rynku (w kontekście integracji z Unią Europejską), a popyt na nowoczesne produkty i usługi jest ograniczony.

Na sferę społeczną i intelektualną małych firm oddziałują także takie elementy, jak: system finansowo-podatkowo niesprzyjający dla kształtowania ekonomiki przedsiębiorstwa; niestabilność instrumentów podatkowych; wysokie stopy procentowe kredytów inwestycyjnych, realna stopa opodatkowania zysku; stawka amortyzacji środków trwałych; stawki składek na ubezpieczenie społeczne; ograniczone możliwości wsparcia finansowego i pozafinansowego ze strony państwa; regulacje prawne w zakresie windykacji wierzytelności, warunki otrzymania koncesji; dostępność usług bankowych (stopień zbiurokratyzowania czynności wstępnych, wymaganych gwarancji); proces udzielenia kredytu, ocena wiarygodności przedsiębiorstwa, wysokie koszty przygotowania wniosku kredytowego, wymagane przez bank zabezpieczenia; problem chłonności rynku (recesja, rozległe obszary bezrobocia związane z potencjalnym popytem, ubożenie społeczeństwa); zachwianie płynności finansowej (łańcuch zahamowań finansowych), odpisy amortyzacyjne nie zapewniają odnowy środków trwałych, nie ma więc miejsca na pełne odtwarzanie majątku przedsiębiorstwa (co wpływa negatywnie na utrzymanie potencjału w pełnej sprawności wytwórczej i usługowej); obciążenie socjalne w firmie zwiększa koszty pracy (co pośrednio prowadzi do wzrostu cen produktów i usług); brak bazy rozwojowej, zbyt wysoki stopień ryzyka jaki łączy się z wprowadzeniem nowego produktu lub usługi na rynek itp.

¹¹⁶ Realizacja rządowego programu kreowania przedsiębiorczości w szkołach średnich zmusza do przekwalifikowania lub podniesienia kwalifikacji nauczycieli, którzy sami dopiero zdobywają wiedzę z tego zakresu.

Na efektywne wykorzystanie kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie wpływa szereg czynników wewnętrznych. Przedmiot działania firmy, branża, rzeczywista wielkość i czas działania przedsiębiorstwa na rynku z założenia miały silnie determinować wykorzystanie kapitału intelektualnego. Okazuje się, iż nie różnicują najmocniej badanych firm. Większą determinantą stała się świadomość menedżera, jego sposób myślenia, przyzwyczajenia, postępowanie. Innym, niezmiernie ważnym czynnikiem jest wiedza właściciela, głównie na temat pojawiających się możliwości konkurowania na rynku (w tym wykorzystania kapitału intelektualnego). Kolejną determinantą są środki finansowe przeznaczane na wykorzystywanie i rozwój kapitału intelektualnego (wielkość środków, ich miejsce w strukturze wydatków oraz możliwości ich angażowania).

Analiza wyników badań pozwoliła na wnioskowanie, iż wykorzystaniu kapitału intelektualnego w małych firmach może służyć:

- postępująca zmiana struktury zatrudnienia, wyrażona w wyraźnie rosnącym odsetku pracowników z wyższym wykształceniem;
- młody wiek pracowników (ponad połowa pracowników badanych firm nie przekroczyła 35 roku życia) jest szansą na zwiększenie kreatywności i ekspansji działania;
- praca przynosząca zadowolenie większej części pracowników (w obliczu dużego wskaźnika bezrobocia (rynek pracodawcy) stopień ujawnianego zadowolenia może rosnać jeszcze bardziej);
- inwestycje właścicieli w swój indywidualny kapitał intelektualny, uczestniczenie w szkoleniach (głównie specjalistycznych), kursach, podejmując studia (licencjackie, magisterskie, podyplomowe);
- dostrzeganie znaczenia tradycji i historii, wykorzystywanie swojego wieloletniego doświadczenia, dzielenie się w ten sposób wiedzą;
- właściciele widzą sens i możliwość konkurowania na podstawie posiadanej, unikalnej receptury;
- funkcjonowanie przejrzystych systemów komunikacyjnych oraz przewaga komunikacji ustnej;
- możliwość szybkiego dostosowywania się do zmian gustów i potrzeb klientów;
- bliskość rynku, połączona z intensywnymi, wielopłaszczyznowymi kontaktami z partnerami zewnętrznymi;
- wyraźne zindywidualizowanie produkcji i świadczonych usług;
- poprawnie oceniana większość relacji między właścicielem a pracownikami;
- względna stabilność działalności i funkcjonujących zasad;
- nieformalny charakter powiązań między właścicielem a pracownikami;
- nieskomplikowana struktura organizacyjna;
- rosnący poziom informatyzacji;
- dość dobre wyposażenie firm w nośniki wiedzy: oprogramowanie komputerowe, płyty CD, bazy danych, książki, czasopisma;
- wiele sposobów czerpania informacji z rynku.

Ograniczenia tworzy:

- niska świadomość i wiedza menedżerów z zakresu możliwości budowania sukcesu rynkowego na aktywach niematerialnych;
- niechęć pracowników do zmian (akceptują stabilne warunki);
- niedobór informacji naukowych, technicznych i rynkowych;
- brak odpowiednich zasobów ludzkich i umiejętności w zakresie zarządzania;
- brak przejawów planowania perspektywnych procesów rozwoju społecznego organizacji;
- nieprofesjonalne zarządzanie zasobami ludzkimi;
- spychanie na dalszy plan spraw pracowniczych;
- trudności w planowaniu kariery;
- oddziałujące demotywująco niskie płace;
- ubogie instrumenty motywacji;
- obniżanie kosztów pracy;
- ograniczona kreatywność, pomysły na innowacje;

- mała skłonność do zmian i związanych z tym nakładów i wysiłków;
- za mało zaangażowanych środków finansowych na działalność rozwojową; brak bazy rozwojowej i zbyt wysoki stopień ryzyka, z jakim łączy się wprowadzenie nowego produktu na rynek;
- konserwatywne postawy w wydatkowaniu środków finansowych;
- problemy z wchodzeniem do sieci innowacyjnych (o zasięgu regionalnym, krajowym lub międzynarodowym);
- zatrudnianie rodziny i znajomych determinuje specyficzne zachowania typu: skrupuły z egzekwowaniem jakości wykonania zadań, pobłażanie, wyręczanie itp.

Zaprezentowane powyżej czynniki w skali makro, czynniki wewnętrzne oraz podstawy i bariery w małych przedsiębiorstwie dla efektywnego wykorzystania kapitału intelektualnego są ważne z punktu widzenia podejmowania nowych wyzwań związanych z badaniem oraz zarządzaniem kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie, także w kontekście roli i siły oddziaływania otoczenia.

4.3. System wspierania małych przedsiębiorstw w zarządzaniu kapitałem intelektualnym – identyfikacja kluczowych *stakeholders*

Jak dowodzą wyniki badań większość małych firm nie posiada zdolności efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym. Powodów takiego stanu jest wiele. Luka między obiektywnym, a subiektywnym wykorzystywaniem ukrytego potencjału, świadomość właścicieli-menedżerów co do ważności kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem, problemy finansowe, infrastruktura gospodarcza. Najważniejszą postacią w absorbowaniu i implementacji pomysłów, sposobów zarządzania małą firmą jest właściciel. Jego akceptacja określonych rozwiązań daje możliwości działania nakierowanego na tworzenie warunków dla ich wcielenia.

Obraz zarządzania kapitałem intelektualnym wydaje się być wypadkową siły i sposobu oddziaływania właściciela; bardziej emocjonalnego, aniżeli racjonalnego charakteru szczególnych zależności społecznych i związanego z nimi procesu podejmowania decyzji, a także licznych paradoksów i rozbieżności związanych z dostrzeganiem rzeczywistych możliwości rozwoju kapitału intelektualnego. Właściciele nie widzą potrzeby tworzenia intelektualnych kompetencji w swoich firmach, głównie za sprawą długiego oczekiwania na wymierne efekty¹¹⁷. Pracownicy zaś nie mają w tym względzie większego wpływu na swoich przełożonych. Stąd zasadne wydaje się być tworzenie gospodarczego i społecznego klimatu dla pobudzenia działań skierowanych na aktywa niematerialne. Znaczenie uczestników otoczenia małych przedsiębiorstw w kształtowaniu świadomości właścicieli – menedżerów i poprawie jakości kapitału intelektualnego jest niezaprzeczalne. Instytucje administracji państwowej, samorządowej, urzędy pracy (państwowe biura pośrednictwa pracy), instytucje finansowe,

¹¹⁷ Okazuje się, iż niedoskonałości w zarządzaniu sferą społeczną i intelektualną w małych przedsiębiorstwach są nie tylko polską specyfiką, także kraje Unii Europejskiej borykają się z tym problemem. Brak wykwalifikowanej siły roboczej jest główną krótkookresową barierą w planach ekspansji. Jak dowodzą wyniki badań przeprowadzonych przez Grant Thornton w edycji Sondażu Biznesu Europejskiego, największe zapotrzebowanie na wykwalifikowaną kadrę deklaruje Francja, Włochy i Niemcy. Brak wykwalifikowanych pracowników (37%), krajowe ustawodawstwo (35%), niedostatek zamówień (30%), koszt finansowania (24%), brak kapitału obrotowego (15%), brak kadry zarządzającej (11%) to główne bariery działalności. Badani właściciele uważają, iż wynagrodzenie, osobowość przedsiębiorcy oraz silna kultura firmy są istotniejszymi czynnikami w pozyskiwaniu i utrzymywaniu lojalności pracowników niż szkolenia, opieka zdrowotna czy pakiety ubezpieczeniowe. Zdaniem ankietowanych najefektywniejszą metodą pozyskiwania i utrzymywania lojalności pracowników wobec firmy jest atrakcyjny pakiet wynagrodzeń, osobowość przedsiębiorcy, regularne kontakty z personelem. Ale paradoksalnie w obliczu obaw o brak wykwalifikowanej kadry zaskakuje fakt tylko 15% respondentów wymieniających system szkoleń, przedsiębiorstwa bardzo nisko oceniają pakiety ubezpieczeniowe i opiekę zdrowotną. Zanotowano znaczne różnice w kwestii utrzymywania lojalności pracownika wobec firmy. Odpowiednie systemy posiadają firmy ze Szwajcarii, Austrii, Niemiec i Portugalii. Włoskie, holenderskie i duńskie firmy wymieniły silną kulturę organizacyjną. Greckie najwyżej doceniły osobowość przedsiębiorcy, dla francuskich najważniejsza jest reputacja firmy.

pomocowe, fundacje, środki masowego przekazu, uczelnie (pracownicy naukowcy, doradcy, eksperci), firmy konsultingowe, dostawcy, klienci itd. to najważniejsze elementy złożonego systemu wspierającego właścicieli małych firm w zarządzaniu kapitałem intelektualnym.

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, iż w Polsce nie istnieje tego typu sformalizowany i przemyślany program zakładający współpracę podmiotów na rzecz kształtowania intelektualnego i społecznego potencjału małych firm. Propozycja owego programu powinna być efektem badań empirycznych oraz współpracy obu stron. Jest wyzwaniem zarówno dla uczestników otoczenia małych przedsiębiorstw, jak i (a właściwie przede wszystkim) dla właścicieli. Praktycznym efektem współdziałania podmiotów jest zmiana mentalności oraz postępowania właścicieli-menedżerów. Potrzeba koordynacji działań elementów systemu oraz harmonizowania inicjatyw skłania do określonej centralizacji, wyrażonej w konieczności powołania ośrodka, podmiotu koordynującego. Pełna niezależność i rozproszenie zainteresowanych podmiotów nie będą sprzyjały skutecznej realizacji celów. Można jednak z dużym prawdopodobieństwem przypuszczać, iż zorganizowanie tego typu ośrodka w ramach np. administracji państwowej może nie spotkać się z powszechną akceptacją właścicieli, przyzwyczajonych do określonego stopnia autonomii. Uzasadnione wydaje się być wyważenie między potrzebą świadomego i zorganizowanego oddziaływania na kształtowanie zachowań małych przedsiębiorców w ramach zarządzania kapitałem intelektualnym a potrzebą niezależności, będącą warunkiem koniecznym dla rozwoju przedsiębiorczości.

Bodźce zewnętrzne powinny być na tyle skuteczne i wiarygodne, by spowodować pożądaną i nieincydentalną reakcję właścicieli-menedżerów. Jak dowodzą wyniki badań, mali przedsiębiorcy „lubią konkrety”. Innymi słowy, o stopniu akceptacji i wdrażania jakiejś koncepcji decyduje jej typowo użytkowy i wymierny charakter¹¹⁸. Z tymi przymiotnikami winien również korespondować cały program skierowany na kształtowanie potrzeby efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym. Jednocześnie dobrze byłoby, aby prace nad nim poprzedzone były badaniami związanymi z możliwościami aplikacyjnymi modelu zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie¹¹⁹. Wyniki badań w formie przygotowanego w komunikatywnej formie sprawozdania powinny być dostępne dla właścicieli. Konieczna jest także stała i systematyczna współpraca twórców programu z przedsiębiorcami, którzy również stają się współtwórcami. Ważne jest zaangażowanie zainteresowanej grupy w poszczególnych etapach powstawania programu, by uniknąć powszechnych praktyk tworzenia potrzebnych rozwiązań „poza”, „obok”, co budzi uzasadnione niezadowolenie i niechęć.

Poszczególne elementy systemu pełnią swoje role i wykonują zadania wynikające z ich kompetencji. Ich korzyści wynikające z efektów świadomego wykorzystywania potencjału intelektualnego małych firm są także jasno określone.

Szczególną rolę w kształtowaniu jakości kapitału intelektualnego w małych przedsiębiorstwach pełni państwo. Pomoc państwa w przypadku małych firm jest uzasadniona występowaniem niedoskonałości rynkowych, systemowych, regulacyjnych. Projekty zakładające pomoc w egzystowaniu i rozwoju małej przedsiębiorczości zawierają co najwyżej programy przeciwdziałające bezrobociu, zmiany legislacyjne służące obniżeniu kosztów związanych zatrudnianiem pracowników, rozwój infrastruktury gospodarczej (w tym m.in. sieci doradztwa gospodarczego). Nie wystarczy tylko uła-

¹¹⁸ W tym miejscu trzeba zwrócić uwagę na sposób przekonania małych przedsiębiorców o słuszności wykorzystywania koncepcji kapitału intelektualnego. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż największym zaufaniem małych przedsiębiorstw cieszą się formy działania, które nie wymagają od nich podporządkowywania się decyzjom odgórnym, ujawniania swoich ekonomicznych i finansowych podstaw działania, „wchodzenia” w trwałe związki. Stąd forma prezentacji wymiernych efektów wydaje się być najbardziej pożądaną. Przedsiębiorcom trzeba pokazać, że określone działania związane są z korzyściami, że opłaca się inwestować w intelektualne aktywa, przy założeniu, że jest to inwestycja długookresowa. A dobrze prosperujące firmy pod względem kreowania sfery intelektualnej i społecznej mogą osiągnąć korzyści w postaci różnego typu preferencji.

¹¹⁹ Efektem praktycznego zastosowania modelu zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie mogą być sprawozdania ilościowe i jakościowe z działalności firmy w tym zakresie. Wymóg ich dostarczania (po ustaleniu najbardziej optymalnego okresu) daje podstawę dla tworzenia systemu monitorowania działalności firm w zakresie rozwoju kapitału intelektualnego, co z kolei ułatwia porównanie oraz obserwację tendencji w skali regionu i kraju.

twianie przedsiębiorcom dostępu do wiedzy o zakładaniu i prowadzeniu przedsiębiorstwa. Programy zakładające troskę o zasilenie w środki finansowe i obniżenie podatków są tylko częściowym wsparciem. Ważne jest by w subtelny, aczkolwiek do pewnego stopnia nakazujący sposób inicjować rozwój kapitału intelektualnego, traktując go jako jedną z kluczowych dróg dochodzenia do podnoszenia konkurencyjności sektora małej przedsiębiorczości. Program musi być zintegrowany, rozciągający się na wszystkie możliwe do uchwycenia obszary, zakładający wielowymiarowość kategorii. Przewodnią myślą polityki intelektualnej państwa względem małych firm mogłoby być tworzenie klimatu sprzyjającego kapitałowi intelektualnemu, kultury „intelektualnego niepokoju” oraz pobudzanie usług na rzecz kapitału intelektualnego. Propaganda intelektualna powinna mieć wielowymiarowy charakter i zaczynać się już od systemu edukacji i nauki. Szkoła czy uczelnia, kształtując postawy młodych ludzi, może współpracować z małymi firmami, dając możliwość praktycznej weryfikacji teoretycznych założeń dla przedsiębiorczości i kultury intelektualnej. Przygotowuje w ten sposób potencjalnych pracowników lub właścicieli świadomych potrzeby doceniania również aktywów niematerialnych w swojej działalności.

Intelektualna kultura małej przedsiębiorczości może być również rozpowszechniana za pomocą środków masowego przekazu. Telewizja, radio czy prasa, mając ogromne znaczenie w kształtowaniu kultury masowej, a tym samym zbiorowej świadomości, mogą odgrywać bardzo ważną rolę w systemie, przekonując o korzyściach rozwoju kapitału intelektualnego nie tylko przedsiębiorców, ale i inne podmioty.

Rola państwa jest znacząca, jeśli chodzi o system podnoszenia kwalifikacji właścicieli i pracowników małych przedsiębiorstw. Asygnując środki finansowe na ten cel, wskazuje na jego znaczenie w zarówno w aspekcie gospodarczym, jak i społecznym.

Również proces stanowienia prawa (stabilne przepisy, regulacje itp.) jest bardzo ważny w aspekcie likwidowania licznych barier rozwoju sfery społecznej i intelektualnej małych przedsiębiorstw.

Kolejnym ważnym podmiotem są instytucje samorządowe o zasięgu regionalnym i lokalnym. Są przedstawicielami władzy państwowej. Usytuowani blisko małych przedsiębiorców samorządowcy powinni znać ich sprawy i potrzeby. Współpraca może obejmować transfer wiedzy gospodarczej i specjalistycznej. Jako uczestnicy poziomu operacjonalizatorskiego proponowanego programu mogą inicjować szkolenia, subsydiować ich koszty, oferować zwolnienia, ulgi podatkowe oraz subwencje budżetowe, fundusze gwarancyjne dla małych przedsiębiorstw efektywnie gospodarujących swoim potencjałem intelektualnym. Współpraca władz lokalnych z bankami i innymi instytucjami finansowymi mogłaby zaowocować ułatwionym dostępem tego typu firm do środków niezbędnych dla uruchomienia przedsięwzięć inwestycyjnych (np. ułatwienia w zaciąganiu kredytów inwestycyjnych). Samorządy gospodarcze zrzeszające przedsiębiorców oraz podmioty propagujące rozwój przedsiębiorczości (Izby Przemysłowo-Handlowe) mają również swój wkład w oddziaływaniu na świadomość właścicieli-menedżerów. Uznając za ważne intelektualne i społeczne sprawy, firmy mogą tworzyć swojego rodzaju lobby, reprezentujące i forsujące ich interesy w różnych środowiskach.

Program mógłby także zawierać aktywną postawę pośredników w zakresie rozwoju kapitału intelektualnego. Działaliby jako „wytwórcy”, „użytkownicy” i „dystrybutorzy” wiedzy¹²⁰. Mowa tu o instytucjach działających na pograniczu podmiotów gospodarczych, a sferą publicznych instytutów naukowych i badawczych. Byłyby to głównie instytucje publiczne funkcjonujące w tzw. przedkonkurencyjnej fazie rozwoju technologii, w której powstają ogólne rozwiązania niezastrzeżone własnościowo, z drugiej zaś strony – możliwe do adaptacji i zastosowania w konkretnych sytuacjach. Prace w tej fazie mają znaczenie dla gospodarki w wymiarze ogólnokrajowym, regionalnym i lokalnym dla

¹²⁰ Przykładami takich instytucji zagranicą są: grupy robocze w ramach Towarzystwa Fraunhofera, Fundacja Steinbeisa w Niemczech; Centrum Badań Technicznych; Regionalne Centra Innowacji i Transferu Technologii we Francji; Program LINK w Wielkiej Brytanii; Instytut Usług Technicznych w Danii; Urzędy Licencjonowania Technologii w Stanach Zjednoczonych i Japonii; więcej zob. Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 134.

poszczególnych branż i przedsiębiorstw, stąd dyfuzja ich efektów winna być wspierana przez władze państwowe, samorządowe, lobby.

Oddziaływanie instytucji finansowych i fundacji (oferujących pomoc) na jakość zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie jest nie do przecenienia. Właściciele małych firm najsilniej postrzegają swoją działalność przez pryzmat kondycji finansowej oraz wymiernych efektów. Finansodawcy, zapewniając im zdolności do egzystencji i konkurencyjności, mogą niejako „wymuszać” pewne zachowania. Procedury dotyczące zasileń finansowych dotyczą kapitału tradycyjnego (rzeczowego i finansowego). Analiza efektywności zarządzania odbywa się głównie na gruncie wskaźników finansowych. To one decydują o pozytywnym rozpatrzeniu wniosku kredytowego. Celowa i zasadna wydaje się propozycja dołączania do ogólnych wniosków również sprawozdania dotyczącego efektywności kapitału intelektualnego w postaci zestawu reprezentatywnych wskaźników lub projektów skutecznego wykorzystania niematerialnych aktywów. Argumentem potwierdzającym słuszność takich działań dla instytucji finansowych są powszechne kłopoty przedsiębiorców z poprawnym napisaniem biznes planu, wypełnieniem wniosku, analizowaniem swoich możliwości, prognozowaniem. Takie symptomy, będące sporą barierą na linii finansodawca – przedsiębiorca, świadczą o ułomności „intelektualnego systemu” firmy. Dobrze byłoby, gdyby instytucje wspomagające finansowo małe firmy dostrzegły również istotną rolę kapitału intelektualnego w osiąganiu przez nie sukcesów. Stan kapitału intelektualnego małych firm może być dla nich wyznacznikiem i gwarancją poprawy kondycji i właściwego zagospodarowania udzielonych środków.

Państwowa Inspekcja Pracy, jako instytucja sprawująca kontrolę i nadzór nad przestrzeganiem oraz wykonywaniem prawa pracy (szczególnie zasad bezpieczeństwa i higieny pracy), cieszy się poważaniem większości właścicieli małych firm. I choć za nią nie przepadają, to jednak ma ona niejednokrotnie decydujące zdanie, pokazując i niejako wymuszając kierunki postępowania, jeśli chodzi o organizację pracy, dokumentację organizacyjną itp. Również w zakresie kształtowania zachowań właścicieli ukierunkowanych na rozwój kapitału intelektualnego, w tym ludzkiego może odgrywać znaczącą rolę. I choć istnieje znaczna rozbieżność między możliwościami finansowymi urzędu, a potencjalnym projektem zakładającym propagowanie określonych rozwiązań, to słuszność działań w zakresie podnoszenia jakości kapitału intelektualnego małych firm może okazać się długookresowo większą korzyścią. Inspektorzy mogą dodatkowo pełnić nienakazującą rolę doradców, konsekwentnie egzekwujących określone zachowania.

Państwowe biura pośrednictwa pracy mogą współpracować z małymi firmami, pomagając w doborze wykwalifikowanych pracowników, a także organizując szkolenia dla potencjalnych pracowników.

Program powinien zawierać również wsparcie w dostępie do zewnętrznych usług na rzecz szeroko pojętej innowacji (ułatwienia w nawiązaniu współpracy z instytucjami badawczymi, finansowymi i doradczymi, pomoc we wdrożeniach przedsięwzięć innowacyjnych). Współpraca z uczelniami wyższymi może obejmować transfer wiedzy w postaci ekonomicznych i technicznych analiz, współtworzeniu modeli i określaniu możliwości ich zastosowania, wskazywaniu kierunków w zarządzaniu i nowoczesnych czynników konkurencyjności oraz uczestniczeniu w konferencjach i seminariach.

Małe firmy często nie mogą dać sobie rady ze skomplikowanymi przepisami. Koszty transakcyjne związane z dostosowaniem się do przepisów mogą być stosunkowo wysokie, napotykać często na trudności przy staraniu się o ochronę patentową swoich innowacji, a koszty patentowania są zbyt wysokie. Stąd istnieje potrzeba zmiany rygorystycznych regulacji rządowych i zapewnienia pomocy wyspecjalizowanych instytucji.

Otoczenie bliższe głównie tworzone przez klientów, dostawców i konkurentów ma również swoją rolę w programie. W interesie klientów jest oferowanie przez firmy produktów oraz obsługi najwyższej jakości. Mogą oni współpracować z małymi firmami, opiniując stopień zaspokojenia ich potrzeb przez produkt. Dostawcom również powinno zależeć na niezachwianych relacjach z firmami – sami bywają małymi firmami. Konkurenci zaś, będąc w tym samym sektorze, siłą rzeczy uczestniczą aktywnie w realizacji programu.

W przypadku transferu wiedzy i oddziaływań między firmą a uczestnikami bliższego otoczenia trzeba zachować ostrożność. Mogą być pod wpływem innych podmiotów, pod wpływem informacji masowej itp.

Prezentacja ogólnych założeń dla systemu wspierania małych przedsiębiorstw w zarządzaniu kapitałem intelektualnym przez kluczowych uczestników ich otoczenia jest próbą usystematyzowania potrzebnych działań oddziałujących na uaktywnienie ukrytych pokładów intelektualnych. Dopełnieniem całego programu jest zastosowanie wybranych procedur dla zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie.

Zakończenie

Realizacja przedstawionego we wstępie głównego celu, sformułowanego jako **określenie uwarunkowań i sposobów zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie** oraz celów cząstkowych wymagała weryfikacji czterech hipotez.

Pierwsza z nich zakładała, iż **istnieje luka między obiektywnym występowaniem kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie, a jego subiektywnym postrzeganiem przez menedżerów**. Zdiagnozowany stan zarządzania kapitałem intelektualnym w badanych przedsiębiorstwach, udowadnia powyższą hipotezę, jawiąc się jako wypadkowa niskiego stopnia świadomości właścicieli-menedżerów co do ważności kapitału intelektualnego, szczególnego charakteru zależności społecznych, licznych paradoksów i rozbieżności związanych z dostrzeganiem rzeczywistych korzyści z kapitału intelektualnego oraz wyraźnego dysonansu między możliwościami wykorzystania kapitału intelektualnego, wynikającymi ze specyfiki funkcjonowania małej firmy, a faktycznym wewnętrznym zaangażowaniem w jego rozwój. Poszczególne elementy kapitału intelektualnego funkcjonują w większości badanych firm w postaci spontanicznej pętli generowanej bez udziału właścicieli. Zakres i wymiary oddziaływania właścicieli na jakość i stopień wykorzystania aktywów niematerialnych przyjmują nieco odmienny (nie inny) obraz w zależności od branży, wielkości zatrudnienia, wieku itp. Jednak na tej podstawie również nie można jednoznacznie zidentyfikować świadomego zarządzania kapitałem intelektualnym.

Właściciele nie widzą potrzeby tworzenia intelektualnych kompetencji w swoich firmach, głównie za sprawą długiego oczekiwania na wymierne efekty. Przeznaczają niewielkie środki finansowe na rozwój kapitału ludzkiego i struktury wewnętrznej, nie traktując ich jako istotne czynniki konkurencyjności. Dlatego też trudno jest oczekiwać świadomego budowania przewagi konkurencyjnej na podstawie niematerialnych aktywów. To jednoznaczne stwierdzenie ma swoje odniesienie do kolejnej postawionej hipotezy, która zakłada, że **implementacja koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym może stać się istotnym czynnikiem konkurencyjnym dla małego przedsiębiorstwa**. Hipoteza wydaje się generalnie słuszna w kontekście rozważań teoretycznych dotyczących budowania przewagi konkurencyjnej na podstawie kapitału intelektualnego, nie została ona jednak w toku badań ani pozytywnie potwierdzona, ani sfalsyfikowana. W tej sytuacji można jedynie postawić kolejną hipotezę, wymagającą badań w dłuższym okresie czasu, iż biorąc pod uwagę uwarunkowania funkcjonowania polskich małych przedsiębiorstw nie nadszedł jeszcze czas na budowanie przewagi konkurencyjnej na bazie kapitału intelektualnego. Zapelnienie luki percepcji kapitału intelektualnego, kierowanie uwagi menedżerów na aktywa niematerialne, wzbogacanie ich wiedzy o współczesne czynniki konkurencyjności, pobudzanie ich do działania w stronę urzeczywistniania korzyści płynących z wykorzystania ukrytego potencjału, propozycja zestawu narzędzi pomocnych w zarządzaniu kapitałem intelektualnym, wykorzystanie możliwości wynikających ze specyfiki funkcjonowania itd. stają się koniecznością dla pozytywnej projekcji zdarzeń w przyszłości w kontekście kreowania przewagi konkurencyjnej na podstawie kapitału intelektualnego. Małe przedsiębiorstwa, niezależnie od charakteru działalności, niebawem będą same poszukiwać rezerw w pokładach dóbr niematerialnych i na ich podstawie tworzyć wartość dodaną. Czasy konkurowania tylko na podstawie tradycyjnych zasobów mijają, a sukces osiągnie ten, kto umiejętnie zrównoważy aktywa materialne z niematerialnymi, dostrzegając w tym swą szansę. Implementacja koncepcji kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie będzie możliwa dzięki propozycjom zasad i narzędzi oraz rozwiązań aplikacyjnych w tym zakresie, a także specyficznych metod badawczych. Rozwinięciu tej kwestii pomocne będą potwierdzone hipotezy pracy wskazujące na to, że **badanie zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie wymaga stosowania specyficznego modelu oraz zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie wymaga wyposażenia przedsiębiorcę w nieskomplikowane procedury i metody**. Funkcjonujące w literaturze przedmiotu modele zarządzania kapitałem intelektualnym dotyczą dużych firm, pomijając niejako istnienie małych. Metodologia ba-

dania i zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie nie może być kopią sposobów i narzędzi wykorzystywanych do tych samych celów w innych przedsiębiorstwach. Zasadne więc jest budowanie i stosowanie specyficznego modelu badawczego.

Zdiagnozowane liczne niedoskonałości w zarządzaniu w poszczególnych obszarach kapitału intelektualnego oraz ograniczone możliwości stosowania metod, technik, narzędzi itd. służących efektywnemu pozyskiwaniu, wykorzystaniu i rozwojowi kapitału intelektualnego skłaniają do wypracowania nie tyle modelu, co zbioru możliwie jasnych i prostych procedur, które mogą być wykorzystane przez właścicieli. Procedury uwzględniające wielowymiarowość kategorii, trudność jej wymiernego uchwycenia, ewentualny „opór” właścicieli, specyfikę działania małej firmy itd. powinny umożliwić przełożenie problemów przedsiębiorstwa na język zarządzania kapitałem intelektualnym oraz ułatwić właścicielom uznanie kapitału intelektualnego za rodzaj zasobu przedsiębiorstwa i inspirować ich do poszukiwania praktycznych zastosowań zasobów niematerialnych. Wyzwaniem w tym obszarze jest także budowa specyficznego systemu pomiaru kapitału intelektualnego.

Na podstawie analizy wyników badań oraz pozytywnie zweryfikowanych hipotez można stwierdzić, iż cele pracy zostały osiągnięte.

Podstawowym wnioskiem wynikającym z pracy jest stwierdzenie, iż na dzień dzisiejszy małe przedsiębiorstwa, pomimo roli jaką odgrywają w gospodarce, nie mogą być oceniane jako podmioty, w których doceniany i pomnażany jest kapitał intelektualny. Przyczyny takiego stanu rzeczy zostały opisane w pracy. Trudno też mówić o specyfice zarządzania kapitałem intelektualnym w badanych firmach, nie wyodrębniono bowiem jakiejś specyficznej grupy cech typowych tylko dla tego typu zarządzania w tych konkretnych przedsiębiorstwach. Wewnętrzne czynniki oddziałują na jakość relacji społecznych i intelektualnych w małym przedsiębiorstwie w podobnym stopniu co czynniki zewnętrzne. Dlatego też praca nad świadomością menedżera musi iść w parze z tworzeniem gospodarczego i społecznego klimatu dla pobudzenia działań skierowanych na aktywa niematerialne.

Wyzwaniem dla przyszłych badań jest:

- poszukiwanie oraz doskonalenie narzędzi badawczych dla lepszego i głębszego zobrazowania zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie;
- rozpoznanie możliwości implementacji zestawu procedur ułatwiających zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie, z zaakcentowaniem kwestii: wdrożenie procedur a budowanie przewagi konkurencyjnej – szanse i zagrożenia;
- określenie siły wpływu kluczowych *stakeholders* na jakość kapitału intelektualnego i skuteczność zarządzania nim w małych przedsiębiorstwach;
- identyfikacja sposobów przekształcenia kapitału ludzkiego w kapitał strukturalny w małym przedsiębiorstwie.

Bibliografia

Książki i czasopisma:

1. Agor A. (red.), *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
2. Alaire T., Firsirotu H.E., *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
3. Argenti J., *Stakeholders: the Case Against*, "Long Eange Planning", Vol.30, 1997, No. 3.
4. Balcerowicz E. (red.), *Mikroprzedsiębiorstwa, sytuacja ekonomiczna, finansowanie, właściciele*, Case – Centrum Analiz Ekonomiczno-Społecznych, Warszawa 2002.
5. Bańka W., *Zarządzanie personelem w małej i średniej firmie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002.
6. Batorski J., *Zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się, Humanizacja Pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2000, nr 6.
7. Becker B.E. (i in.), *Karta zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
8. Bednarczyk M., *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, „Zeszyty Naukowe, Monografie”, nr 128, Kraków 1996.
9. Bieniok H. (red.), *Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.
10. Bieniok H. (red.), *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1996.
11. Bończak-Kucharczyk (i in.), *Jak władze lokalne mogą wspierać przedsiębiorczość*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju MSP, Warszawa 1998.
12. Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
13. Bratnicki M., Strużyna J. (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2001.
14. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określania kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
15. Bratnicki M., *Spojrzenie na kapitał intelektualny z punktu widzenia wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, praca zbiorowa pod red. J. Duraja, Uniwersytet Łódzki, Łódź-Spała 1999.
16. Brooking A., *Intellectual Capital*, Thomas Business Press, London 1996.
17. Brooking A., *Intellectual Capital. Core Assets for the Third Millenium Enterprise*, International Thomson Business Press, London 1996.
18. Brooking A., *Corporate memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999.
19. Bukowitz W.R., Willimas R.L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time, Prentice Hall, London 2000.
20. Buckley P.J., Carter M.J., *Knowledge Management in Global Technology Markets. Aplying Theory to Practice*, „Long Range Planning” 2000, Vol. 33.
21. Carson D., Cromie S., *Marketing planning in small enterprise – Zachowania marketingowe małych firm*, 1989, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw” 2001, nr 6.
22. Cascio F.W., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
23. Curteis H., *Enterpreneurship in Growth Culture*, „Long Range Planning” 1997, Vol. 30, No. 2.
24. Dobija M., *Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie teorii rachunkowości*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 1.
25. Dobija M., *Arvia na strumie C*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, „Master of Business Administration” 1999, nr 1.
26. Dobija M., *Kapitał, kapitalizacja, i rachunkowość kapitału ludzkiego*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce”, nr 46, Warszawa 1998.
27. Dobija M., *How to Place Human Resources into the Balance Sheet*, „Journal of HRCA” 1998, Vol. 1.
28. Dobija M., *Koncepcja pomiaru kapitału intelektualnego w aspekcie rachunkowości społeczno-ekonomicznej*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce”, Warszawa 1999.
29. Dobija M., Dobija D., *Dowód na istnienie kapitału intelektualnego*, „Master of Business Administration” 2003, nr 4.
30. Drucker P., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
31. Dudycz T., *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
32. Edvinsson L., Malone M.S. *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001
33. Fazlagić A., *Zarządzanie wiedzą w praktyce – wycenić niewidzialne*, „Controlling i Rachunkowość Zarządca” 2001, nr 10.
34. Francik A., *Zasoby wiedzy organizacji-szansa, czy niepotrzebny balast?*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 2.
35. Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
36. Fruin W.M., *Knowledge works: managing in intellectual capital at Toshiba* Oxford University Press, New York 1997.
37. Gallagher R., *Mała firma to takie proste*, Signum, Kraków 1999.
38. Garbarski L.(i in.), *Zarządzanie marketingowe małym i średnim przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 1999.
39. Goffin K., New C., *Customer support and new product development*, „International Jorna of Operations & Production Managemet” 2001, Vol. 21, No. 3.
40. Grudzewski W.M., Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000.

41. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Kierowanie małą firmą – wyzwania przyszłości*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2000, nr 1.
42. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Koncepcje kreowania organizacji inteligentnej w przedsiębiorstwie*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1997, nr 4.
43. Hansen M.T. (i in.), *What's your strategy for managing knowledge?*, Harvard Business Review, March-April 1999.
44. Hegedahl P., *Kapitał intelektualny-kluczowy majątek współczesnej organizacji*, materiały TMI International.
45. Hopej M., *Struktura organizacyjna fraktalnego przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2001, nr 3.
46. Hodgetts M.R., Kuratko D.F., *Effective small business management*, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers 1998.
47. Jagoda H., Sokołowska A., *Kapitał intelektualny w małym przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, A. Stabryła (red.), Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002.
48. Jaremczuk K., Jędralska K., *Uwarunkowania zachowań przedsiębiorczych*, „*Przegląd Organizacji*” 1992, nr 9.
49. Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002.
50. Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
51. Kaplan R.S., Norton D. P., *Putting the Balanced Scorecard to work*, Harvard Business Review, September-October 1993, strony internetowe.
52. Katzenbach J.R., Smith D.K., *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
53. Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
54. Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
55. Kozak M.(i in.), *Zarządzanie małą firmą*, Polska Agencja Rozwoju Regionalnego, Warszawa 1998.
56. Kozuch B. (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.
57. Krupski R. (red.), *Metody zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2000.
58. Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
59. Johnson M., *Winning the people wars: what it takes to acquire and retain the talent you need*, „Financial Times Prentice Hall”, London 2001.
60. Leśniewski T. (tłum.), *Arystoteles. Analityki Pierwsza i Wtóra*, PWN, Warszawa 1973.
61. Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
62. Ludwicyński A., Stobińska K. (red.), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Poltex, Warszawa 2001.
63. Lundy O., Clowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
64. Majewicz M., *Promocja małych przedsiębiorstw. Przyczyny i instrumenty*, Instytut Finansów, Zakład Finansów Publicznych, Warszawa 1992.
65. Martyniak Z. (red.), *Zarządzanie informacją i komunikacją*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
66. Maull R. (i in.), *Organisational culture and quality improvement*, „International Journal of Operations & Production Management” 2001, Vol. 21, No. 3.
67. Mazur A., *Źródło finansowania firmy*. „Poradnik Gazety Prawnej” 1999, nr 7/8.
68. McDermott R., *Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management*, „California Management Review” 1999, nr 4.
69. Mikuła B. (i in.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
70. Mikuła B., *W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.
71. Mikuła B., Ziębicki B., *Organizacja inteligentna, a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5.
72. Moszkowicz K., *Innowacyjność i przedsiębiorczość polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Źródła sukcesów i porażek polskich przedsiębiorstw. Aspekt Strategiczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
73. Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.
74. *Myśli przewodnie Drukerera* (zbiór), „Business Magazin Press”, Warszawa 2003.
75. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltex, Warszawa 2000.
76. Nonaka I., Konno N. *The Concept of „Ba”. Building a Foundation for Knowledge Creation*, „California Management Review” 1998, Vol. 40, No. 3.
77. Nonaka I, Toyama R., Konno N. *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, „Long Range Planning” 2000, Vol.33.
78. Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
79. Odorzyńska E., *Kategoria małych i średnich przedsiębiorstw w krajach Europy*, „*Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*” 2000, nr 3.
80. Osbert-Pociecha G., Karaś M., *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników (kapitałem intelektualnym) w reengineeringu przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 3.
81. Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

82. Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.
83. Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.
84. Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 1997.
85. Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
86. Penc J., *Menedżer w organizacji uczącej się*, Menedżer, Łódź 2000.
87. Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
88. Piech K., *Gospodarka oparta na wiedzy w Polsce*, [w:] *Wiarygodność informacji w rachunkowości*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003.
89. Pine A., *Das erfolgreiche Familienunternehmen*, Campus Verlag Frankfurt-New York 1992.
90. Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001.
91. Piasecki B., *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
92. Pocztownski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
93. Pocztownski A. (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Studium przypadku*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
94. Porter M., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
95. Rajzer M., *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001.
96. Rokita J., *Model uczenia się w organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 4.
97. Romanowska M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), Difin, Warszawa 2001.
98. Rossiter J.A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małym przedsiębiorstwie*, ACDI, Warszawa 2000.
99. Ross Johan (i in.), *Intellectual capital: navigating the new business landscape*, Basingstoke: Macmillan 1997.
100. Ross G., Ross J., *Measuring your Company's Intellectual Performance*, „Long Range Planning” 1997, nr 6.
101. Rybak E. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, SGH, Warszawa 2000.
102. Schwalbe H., *Marketing w małych i średnich firmach*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1993.
103. Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
104. Senge P. (red.), *Piąta dyscyplina. Jak budować organizację uczącą się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
105. Sikorski C., *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?*, Antykwa, Kluczbork-Łódź 2000.
106. Sillamy N., *Słownik psychologiczny*, Wydawnictwo Książnica, Warszawa 1994.
107. Simon H., *Tajemniczy mistrzowie, studium przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
108. Skyrme D.J., *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999.
109. Sokołowska A., *Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie inteligentnym – zmiana i ciągłość*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 851, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.
110. Sokołowska A., *Uwarunkowania tworzenia i kształtowania kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie*, [w:] *Kapitał intelektualny-dylematy i wyzwania*, A. Pocztownski (red.), Wyższa Szkoła Biznesu-National-Louis University w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2001.
111. Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym, a zarządzanie wiedzą-integracja i dezintegracja*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 928, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.
112. Sokołowska A., *Uwarunkowania procesu szkolenia w organizacji inteligentnej*, [w:] *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, R. Krupski, J. Lichtarski (red.), „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 940, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.
113. Stewart T.A. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Nicholas Brealey, London 1997.
114. Strojny M., *Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji 2000, nr 2.
115. Strojny M.: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym .Ogólny zarys koncepcji, Przegląd Organizacji” 2000, nr 7–8.*
116. Strojny M., internetowa wersja materiałów: <http://www.free.onet.pl/~mstrojny/>
117. Strużycki M. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002.
118. Strużyca J., *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2002.
119. Strużyca J., *W kierunku rachunkowości zasobów ludzkich*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 6.
120. Strużyca J., *Wymiary kapitału ludzkiego firmy*, [w:] *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, pod red. B.Kożuch, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.
121. Sullivan H., *Value-Driven Intellectual Capital. How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*, A Brief Story of the ICM Movement, Wiley 2000.
122. Sveiby K.E., *Measuring Intangibles and Intellectual Capital-An Emerging First Standard*, Internet Version 1998.
123. Sveiby K.E., *The Invisible Balance Sheet: Key indicators for accounting, control and valuation of how-know companies* www.sveiby.com.au

124. Sveiby K., *Intellectual Capital and Knowledge Management*, sveiby.com.au
 125. Sveiby K.E., *Who am I?*, www.sveiby.com.au
 126. Romanowska M. (red.), *Teoria i praktyka zarządzania strategicznego. Pomiar zasobów przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa, Katedra Zarządzania w Gospodarce, Warszawa 2003 (niepublikowane materiały do dyskusji).
 127. Teece D.J., *Managing intellectual Capital*, Organizational, Strategic and Policy Dimensions, Oxford University, New York 2000.
 128. Tepper R., *Fail-Safe Small Businesses. How They Work, Why they succeed*, John Wiley & Sons, Inc. New York 1994.
 129. Tłoczyński D., *Zasilanie kapitałowe małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw” 1998, nr 7.
 130. Toffler A., *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2000.
 131. Ulrich D., Cosey M. R., Lake G.S., *Tomorrow's HR management: 48 thought leaders call for change*, J. Wiley, New York 1997.
 132. Ulrich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
 133. Warnecke H. J., *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, PWN, Warszawa 1999.
 134. Weiss S. David *High-impact HR: transforming human resources for competitive advantage* ON: J. Wiley, Toronto 1999.
 135. Vorbeck J., Finke I., *Motivation and Competence for Knowledge Management*, [w:] *Knowledge Management. Best Practices in Europe*, K. Mertins, P. Heising, J. Vorbeck (red.), Springer-Verlag, Berlin 2001.
 136. Zaliwski A., *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa 2000.
 137. Zbiegień-Maciąg L., Lipowiecka A., *Monitorowanie aktywów niematerialnych, czyli rachunkowość zasobów ludzkich*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2.
 138. Zimniewicz K., *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Tom II, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
 139. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.
- Akty prawne:
140. Ustawa z dnia 19.11.1999 r. *Prawo o działalności gospodarczej*, Dz.U. nr 101, poz. 1178, art. 54 i 55.
 141. Ustawa z dnia 20.11.1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne, Dz. U. nr 144, poz. 930.
 142. Ustawa z dnia 29.09.1994 r. o rachunkowości, Dz.U. 1994, nr 121, poz. 591 (znowelizowana).
 143. Ustawa z dnia 15.02.1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, Dz.U. 1993, nr 106, poz. 482 z późniejszymi zmianami.
 144. Ustawa z 26.07.1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych.
 145. Ustawa z dnia 13.10.1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych, Dz.U. nr 137, poz. 887 ze zmianą.
 146. Ustawa z dnia 30.06.2000 r. o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców, Dz. U. nr 60, poz. 704,.
 147. Zalecenie Komisji Europejskiej z dnia 03.04.1996 r., nr 96/280/WE „Official Journal” 30.04.1996, No. L 107, pkt. 4.

Spis tabel

Tabela 1. Rodzaje składników kapitału intelektualnego	13
Tabela 2. Zestawienie najważniejszych cech nowoczesnych form organizacyjnych-analiza porównawcza	24
Tabela 3. Nowoczesne formy organizacji a organizacja tradycyjna	27
Tabela 4. Kapitał intelektualny a cechy i obszary działalności dużego przedsiębiorstwa	30
Tabela 5. Kapitał intelektualny a cechy i obszary działalności małego przedsiębiorstwa	34
Tabela 6. Specyfika funkcjonowania małego przedsiębiorstwa w wybranych obszarach oraz jej konsekwencja dla realizacji procesu zarządzania kapitałem intelektualnym	48
Tabela 7. Monitoring aktywów niematerialnych, firma Celemi 1994-1995	59
Tabela 8. Zestaw wskaźników Navigatora	65
Tabela 9. Komponenty kapitału intelektualnego w platformie wartości	70
Tabela 10. Generator wskaźników pomiaru kapitału intelektualnego według W.R. Bukowitz i R.L. Williams	72
Tabela 11. Duńska propozycja zestawu wskaźników do pomiaru kapitału intelektualnego	77
Tabela 12. Rachunek zysków i strat zasobów ludzkich przedsiębiorstwa Telia	87
Tabela 13. Bilans zasobów ludzkich przedsiębiorstwa Telia	87
Tabela 14. Sprawozdanie Instytutu Saratogi nt. finansowych wskaźników kapitału ludzkiego	88
Tabela 15. Możliwości zastosowania w małym przedsiębiorstwie wybranych modeli zarządzania i pomiaru kapitału intelektualnego	93
Tabela 16. Wymiary kapitału intelektualnego a sposoby jego wykorzystania i rozwoju w małym przedsiębiorstwie	102
Tabela 17. Zagadnienia objęte badaniem	109
Tabela 18. Struktura ilościowa i organizacyjno-prawna badanych przedsiębiorstw	112
Tabela 19. Stan kapitału ludzkiego w badanych przedsiębiorstwach w 2002 roku – pomiar za pomocą wybranych wskaźników	126
Tabela 20. Stan kapitału strukturalnego w badanych przedsiębiorstwach w 2002 roku- pomiar za pomocą wybranych wskaźników	128
Tabela 21. Stan wykorzystania wybranych metod wspomagających rozwój kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie	142
Tabela 22. Postrzeganie kapitału intelektualnego w małych firmach tradycyjnych i „nowej ekonomii”	146
Tabela 23. Propozycja zestawu wskaźników możliwych do zastosowania w małej firmie	170

Spis rysunków

Rysunek 1. Monitor aktywów niematerialnych	58
Rysunek 2. Model wartości rynkowej Skandii	65
Rysunek 3. Schemat Navigatora Skandii	69
Rysunek 4. Platforma wartości	71
Rysunek 5. Możliwości pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa	74
Rysunek 6. Karta łańcucha wartości Lev'a	79
Rysunek 7. Proces tworzenia zestawu reguł oraz sposobów na efektywne badanie i zarządzanie kapitałem intelektualnym w małej firmie i jego odzwierciedlenie w strukturze pracy	100
Rysunek 8. Luka percepcji	150
Rysunek 9. System zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie	156

Spis wykresów

Wykres 1. Małe przedsiębiorstwa wg liczby zatrudnionych	113
Wykres 2. Różnicowanie branżowe badanych przedsiębiorstw	113
Wykres 3. Odsetek firm zatrudniających pracowników mających wykształcenie	114
Wykres 4. Wykształcenie właściciela firmy	116
Wykres 5. Czy dla Pana (i) jest potencjał ludzki w przedsiębiorstwie?	117
Wykres 6. Sposób zarządzania małym przedsiębiorstwem	118
Wykres 7. Co odróżnia Pana (i) przedsiębiorstwo od innych?	120
Wykres 8. Determinanty sukcesu małego przedsiębiorstwa (odpowiedzi udzielone na pierwszy miejscu)	120
Wykres 9. Czy zgadza się Pan (i) z opinią, że głównym źródłem przewagi konkurencyjnej w przyszłości będzie wiedza?	121
Wykres 10. Odsetek działań marketingowych w małych przedsiębiorstwach	122

Wykres 11. Częstotliwość szkoleń w małych przedsiębiorstwach według zróżnicowania działalności	136
Wykres 12. Formy doskonalenia menedżerów-właścicieli małych przedsiębiorstw.	137
Wykres 13. Czy historia firmy, unikalne receptury mogą być w przypadku Pana (i) firmy istotnym czynnikiem konkurencyjnym?	138
Wykres 14. Komputer w małej firmie	139

