

Jan Andreasik



Identyfikacja kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa

1. Kapitał intelektualny - klasyfikacja

Schemat (rys.1) przedstawia strukturę elementów tworzących wartości przedsiębiorstwa¹.



Rys. 1 Schemat elementów tworzących wartości przedsiębiorstwa

W pracy 5 autorzy zestawili kilka podejść do klasyfikacji kapitału intelektualnego. Wg Annie Brooking (UK) na kapitał intelektualny składają się:

- aktywa pracownicze - zdolności i doświadczenie, zdolności do rozwiązywania problemów i style przywódcze;
- aktywa infrastrukturalne - wszystkie technologie, procesy i metodologie umożliwiające przedsiębiorstwu realizację jego funkcji;
- własność intelektualna - know-how, patenty i wzory użytkowe;
- aktywa rynkowe - marka, klienci, lojalność klientów i kanały dystrybucji.

Wg Görana Roosa (UK) kapitał intelektualny złożony jest z:

- a) kapitału ludzkiego - kompetencje, zręczność intelektualna, postawy;
- b) kapitału organizacyjnego - wszystkie organizacyjne, innowacyjne procesy, własność intelek-

tualna, aktywa kulturalne;

- c) odnowy i rozwoju - nowe patenty i programy szkoleniowe;
- d) kapitału relacyjnego - relacje, które włączają do działalności przedsiębiorstwa wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy.

Według Thomasa Stewarda (USA) na kapitał intelektualny składa się:

- a) kapitał pracowniczy;
- b) kapitał strukturalny - osadzenie wiedzy w technologii informatycznej, patenty, wzory użytkowe, plany;
- c) kapitał rynkowy - informacje rynkowe użyte do zdobycia i utrzymania klientów;

Wg Nicka Bontisa (Canada) na kapitał intelektualny składają się:

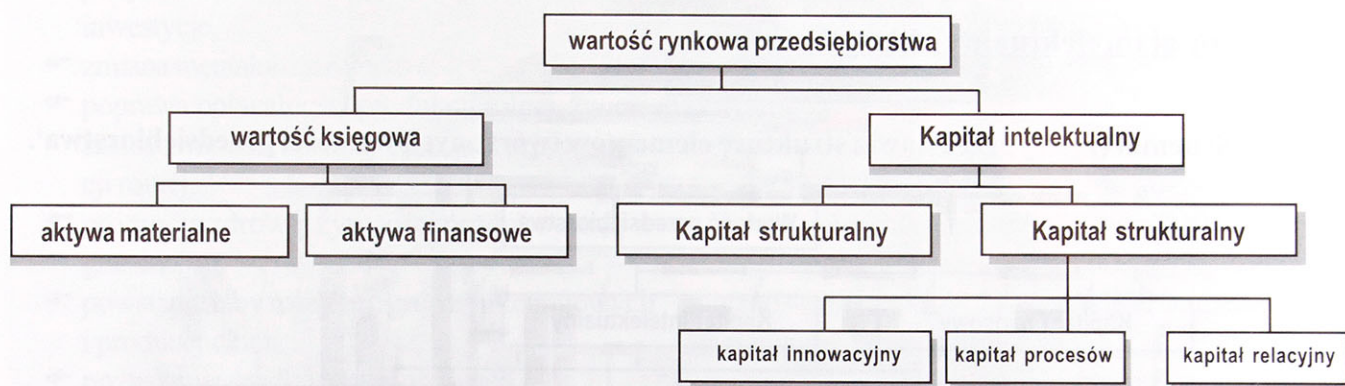
- a) kapitał ludzki - indywidualny poziom wiedzy, który posiada każdy pracownik;

¹Nick Bontis, Nicola C. Dragonetti, Kristine Jacobsen, Göran Ros. The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. European Management Journal vol. 17, No. 4, 391-402

- b) kapitał strukturalny - niepracownicze aktywa lub organizacyjne powiązania wykorzystywane do spełnienia rynkowych potrzeb;
- c) intelektualne własności - chronione prawem autorskim aktywa;
- d) kapitał relacyjny - kapitał "kliencki" jest wiedzą osadzoną w organizacyjnych relacjach.

W pracy² Luiz Antonio Joia przedstawia metodę pomiaru kapitału intelektualnego. Przedstawia następującą taksonomię (rys.2).

Rys. 2 Klasyfikacja kapitału intelektualnego



KAPITAŁ INTELEKTUALNY = KAPITAŁ PRACOWNICZY + KAPITAŁ INNOWACYJNY + KAPITAŁ PROCESÓW + KAPITAŁ RELACYJNY

2. Kryteria oceny kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa

2.1 Wprowadzenie

Od kilku lat organizowany jest konkurs na najlepsze przedsiębiorstwo w zarządzaniu kapitałem intelektualnym - European Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE)¹⁰. Program prowadzą firmy Teleos i Know Network.

W konkursie tym przedsiębiorstwa klasyfikowane są wg następujących kryteriów:

1. Sukcesy we wprowadzaniu kultury wiedzy w przedsiębiorstwie.
2. Wspieranie przez Zarząd przedsiębiorstwa systemu zarządzania wiedzą.
3. Zdolność do innowacji we wszystkich obszarach działalności organizacji.
4. Sukcesy w maksymalizacji intelektualnych aktywów.
5. Efektywność stosowania wiedzy w rozwiązaniach praktycznych.

6. Sukcesy we wprowadzaniu kultury ciągłego uczenia się organizacji.
7. Efektywność wykorzystania wiedzy w promowaniu wartości dla klientów i wzmacniania ich lojalności.
8. Wkład zarządzania wiedzą do generowania wartości dodanej dla właścicieli przedsiębiorstwa.

Konstruowane są indeksy wartości przedsiębiorstwa uwzględniające system kreowania wartości poprzez zarządzanie wiedzą.

Jonathan Low² przedstawia listę dziewięciu kategorii tworzących indeks VCI (Value Creation Index):

- a) innowacyjność,
- b) jakość,
- c) obsługa klientów,
- d) zarządzanie możliwościami,
- e) powiązania z partnerami,
- f) technologia,

¹ <http://www.e-kennis.nl/nieuwsbrieven/week36/page14.htm>

² Jonathan Low. The value creation index. Journal of Intellectual capital, vol.1, no.3, 2000, pp. 252-262



- g) wartość marki,
- h) współpraca między pracownikami,
- i) relacje środowiskowe i społeczne.

W raporcie "Measures that Matter" opracowanym na podstawie badań Centre for Business Innovation (CBI) przy Cap Gemini Ernst & Young³ uznano następujące kategorie za istotne i bardzo istotne determinanty długookresowego sukcesu przedsiębiorstwa:

- relacje z klientami,
- wizerunek przedsiębiorstwa,
- jakość produktów i usług,
- pozycja konkurencyjna,
- działalność operacyjna,
- innowacyjność produktów i usług,
- relacje z pracownikami,
- relacje z dostawcami,
- krótkookresowe wyniki finansowe,
- działalność na rzecz środowiska naturalnego,
- alianse z innymi przedsiębiorstwami.

2.2 Mierniki kapitału intelektualnego

Poniżej przedstawiam kilka najbardziej znanych systemów mierników kapitału intelektualnego.

Dyrektor Instytutu Badań Kapitału Intelektualnego Nick Bontis w swoich pracach^{4,5} przedstawił zestaw 63 mierników charakteryzujących kapitał pracowniczy, kapitał rynkowy, kapitał strukturalny oraz główne rezultaty działalności przedsiębiorstwa.

Kapitał pracowniczy:

- H1 poziom idealnych kompetencji,
- H2 powodzenie programu szkoleniowego,
- H3 planowanie i harmonogramowanie,
- H4 pracownicy współpracujący w zespołach,
- H5R obecność relacji wewnętrznych,
- H6 wprowadzanie nowych pomysłów
- H7 stopień umiejętności pracowników,
- H8 zalety pracowników,
- H9 ocena jakości pracowników w branży,
- H10 zadowolenie pracowników,
- H11 najlepsze osiągnięcia pracowników,
- H12 zasięg programu rekrutacji,

- H13R kłopoty ze zbędnymi indywidualnościami,
- H14R brak procesu myślowego przed działaniami,
- H15R wykonywanie bez przemyśleń,
- H16 uczenie pracowników od innych,
- H17 uwzględnianie opinii pracowników,
- H18 zwalnianie z pracy,
- H19R przenoszenie pracowników na niższy szczebel,
- H20 zdolność do kompromisu pracowników

Kapitał "kliencki" (rynkowy):

- C1 zadowolenie klientów,
- C2 redukcja czasu rozwiązywania problemu,
- C3 zwiększenie udziału rynkowego,
- C4 osiąganie najwyższego udziału rynkowego,
- C5 zasięg relacji z klientami,
- C6 wartość dodana generowana przez serwis,
- C7 lojalność klientów,
- C8 wzrost wyboru naszego przedsiębiorstwa przez klientów,
- C9 orientacja rynkowa firmy,
- C10 spotkania z klientami,
- C11 poszerzanie informacji dla klientów,
- C12 rozumienie celu rynkowego,
- C13R analiza oczekiwań klientów,
- C14 kapitalizacja oczekiwań klientów,
- C15R analiza skarg klientów,
- C16 pewność przyszłości z klientami,
- C17 sprzężenie zwrotne z klientami.

Kapitał strukturalny:

- S1 koszt transakcji (usługi, produktu),
- S2 relacja kosztów do przychodów,
- S3 wzrost przychodu na zatrudnionego,
- S4 przychód do zatrudnionego odniesiony do ustalonego celu,
- S5 obniżenie czasu realizacji transakcji,
- S6 czas transakcji odniesiony do standardu,
- S7 wdrażanie nowych pomysłów,
- S8 wspieranie rozwoju nowych pomysłów,
- S9 rozwój najlepszych rozwiązań w branży,
- S10 wydajność w przedsiębiorstwie,
- S11 wprowadzanie systemów łatwej komunikacji,
- S12 procedury wspierania innowacji,

³ Edward R. Stanoch, Łukasz Nowak, Paweł Dżurak. Raport z badania "Measures that Matter". Controlling i rachunkowość zarządcza nr 2/2002

⁴ Nick Bontis. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. Management Decision 36/2, 1998, 63-76.

⁵ Nick Bontis, William Chua Chony Keow, Stanley Richardson Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. Journal of Intellectual Capital. Vol. 1. no 1, 2000, pp 85-100.

- S13R** stopień biurokracji w firmie,
S14 zakres pokrewieństwa wśród pracowników,
S15 wspieranie pozytywnej atmosfery,
S16R zwiększanie udziału wiedzy.

Wyniki:

- P1** przywództwo w branży
P2 perspektywa przyszłości
P3 zysk
P4 przyrost zysku
P5 przyrost sprzedaży
P6 stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału
P7 rentowność sprzedaży
P8 reakcja na konkurencję
P9 poziom sukcesu we wprowadzaniu nowych produktów
P10 ogólny wynik z działalności przedsiębiorstwa

R - kod relacji zwrotności

Jay Liebowitz, Ching Y. Suen⁶ przedstawili systemy mierników wykorzystywanych do oceny kapitału intelektualnego opracowane przez różne organizacje międzynarodowe.

W koncepcji ICM Group wykorzystywane są następujące mierniki:

1. Tworzenie wartości przedsiębiorstwa:

- wielkość zysku generowanego z nowych operacji biznesowych,
- stopa zwrotu z aktywów,
- aktywa ogółem,
- przychody z nowych operacji biznesowych,
- wartość rynkowa przedsiębiorstwa,
- zgłoszone patenty,
- stopa zwrotu z aktywów, które są wynikiem nowych operacji biznesowych.

2. Kapitał "kliencki" (rynkowy):

- udział rynkowy,
- ocena rynkowa,
- indeks zadowolenia klientów,
- liczba nowych klientów /nowych rynków/ nowych wejść,
- roczna wartość sprzedaży,

- przeciętna liczba klientów,
- przeciętny czas między kontaktem z klientem a realizacją sprzedaży,
- stosunek liczby kontraktów z klientami do liczby zawartych umów.

3. Kapitał strukturalny:

- wydatki administracyjne / ogółem przychody,
- czas cyklu produkcyjnego, okres konwersji kapitału obrotowego,
- liczba komputerów na zatrudnionego,
- liczba dokumentów kontraktowych bez błędów,
- parametry jakości przedsiębiorstwa,
- inwestycje w technologie informatyczne (IT).

4. Kreowanie wartości:

- wydatki szkoleniowe / zatrudnionego,
- przeciętny okres przebywania klienta w przedsiębiorstwie,
- inwestycje w badania i rozwój (R&D) na badania podstawowe,
- inwestycje w R&D na projektowanie produktu,
- inwestycje we wspieranie i wdrażanie nowego produktu,
- indeks satysfakcji pracowników,
- inwestycje w relacje między klientami,
- wydatki na szkolenia / wydatki administracyjne,
- inwestycje w R&D nad aplikacjami (wdrożeniami).

5. Kapitał pracowniczy:

- przeciętna wieku obsługi w przedsiębiorstwie,
- liczba pracowników,
- liczba menedżerów,
- przychody / zatrudnionego
- liczba kobiet wśród menedżerów,
- zysk / zatrudnionego,
- przeciętny wiek zatrudnionego,
- liczba zwolnionych pracowników etatowych,
- przeciętna wieku zwolnionych pracowników etatowych,
- procent menedżerów z kwalifikacjami specjalistów,
- saldo migracji pracowników,

⁶ Jay Liebowitz, Cing Y. Suen. Developing knowledge management metrics for measuring intellectual capital. Journal of Intellectual Capital, vol. 1. No.1. 2000.pp.54-67.



Inny system mierników kapitału intelektualnego opracował Roos⁷. Mierniki zostały zgrupowane w dwie grupy, dla kapitału pracowniczego i kapitału strukturalnego.

1. Kapitał pracowniczy (kompetencje, postawy, spryt i zręczność):

- procent pracowników ze specjalizacją,
- umiejętność w zakresie technologii informatycznych (IT),
- liczba godzin szkolenia / pracownika,
- przeciętny okres zatrudnienia,
- liczba godzin spędzonych na przeglądaniu akt i dokumentów,
- liczba godzin poświęconych przez najstarszą część załogi na wyjaśnienie strategii i działań (część wspólna doświadczeń),
- wskaźnik przywództwa,
- wskaźnik motywacji,
- zachowanie uwag i sugestii pracowników z wdrożeń,
- nowe rozwiązania / produkty / sugestie technologiczne,
- wskaźnik różnorodności dalszych planów (poziom grupowy lub indywidualny),
- indeks dywersyfikacji przedsiębiorstwa.

2. Kapitał strukturalny (relacje, organizacja, restrukturyzacja i rozwój):

- procent połączeń / do jednostek biznesowych w zakresie rozliczeniowym,
- zasięg relacji,
- utrzymanie klientów,
- wydatki na administrację / ogólne przychody,
- przychody z patentów / oprogramowania / bez danych / itp.,
- wykonywanie procesów bez błędów,
- cykl / czas procesu,
- udział procentowy biznesu z nowych produktów,
- wydatki szkoleniowe / zatrudnionego, liczba godzin szkoleń / zatrudnionego,
- wydatki na wymianę technologii / operacyjne wydatki,
- nowe patenty / oprogramowanie / itp. pliki, zbiory.

Stowarzyszenie księgowych w Kanadzie {CMA Canadian Management Accountants} wyróżniło w swoim raporcie "measuring knowledge assets" następujące mierniki kapitału intelektualnego:

- liczba nowych produktów,
- liczba nowych klientów,
- wynik finansowy
- procent klientów biznesowych,
- wskaźnik produktywności,
- liczba przeglądanych procesów,
- liczba zmienionych procesów,
- procent akceptacji przeglądu w pierwszym podejściu,
- liczba zatrudnionych czasowo / ogółu zatrudnionych,
- liczba patentów,
- liczba pomysłów wdrożonych ze skrzynki z sugestiami rozwiązań,
- wskaźnik jakości,
- ISO i satysfakcja klientów.

Najbardziej rozbudowanym systemem mierników jest system opracowany przez Leif Edvinsson z firmy Skandia oraz Michael Malone z MIT.

1. Obszar finansowy:

- wartość aktywów ogółem,
- aktywa / pracownika,
- przychody / aktywa,
- zysk / aktywa ogółem,
- przychody operacyjne z nowych operacji biznesowych,
- przychody / zatrudnionego,
- czas obsługi klienta / czasu dozoru pracownika,
- zysk / zatrudnionego,
- utracone przychody z biznesu w porównaniu do przeciętnej z rynku,
- wartość rynkowa,
- stopa zwrotów z aktywów,
- stopa zwrotów z aktywów uzyskanych z nowych operacji biznesowych,
- wartość dodana / pracownika,
- wartość dodana / do pracownika zatrudnionego w sektorze IT,
- inwestycje w IT,
- wartość dodana / klienta.

⁷ Roos J., Ross G., Dragonetti N., Edvinsson L., 1988, Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape, New York University Press, New York, NY.

2. Obszar rynkowy:

- udział w rynku,
- liczba klientów,
- roczna sprzedaż / klienta,
- utraceni klienci,
- przeciętny czas obsługi klienta, przeciętny zasięg rynku (wartość klienta),
- ocena klienta (rating),
- liczba wizyt klientów i liczba odwiedzin na stronie www,
- liczba dni spędzonych na wizytach klientów,
- liczba klientów / zatrudnionych,
- przychody generowane przez załogę,
- przeciętny czas między kontaktem z klientem a realizacją sprzedaży,
- stosunek liczby kontaktów handlowych do liczby zrealizowanych kontraktów,
- współczynnik satysfakcji klientów (tj. kontakt z klientem / doradztwo / serwis za pomocą przekazu elektronicznego, liczba zwrotów ofert, liczba wykonanych refundacji),
- inwestycje w IT / liczby handlowców (wydatki na reklamę i jej efektywność),
- IT inwestycje / serwis i doradztwo pracowni-
cze,
- umiejętności klientów w zakresie IT,
- wydatki na doradztwo / konsumenta,
- wydatki na serwis / konsumenta / rok,
- wydatki na serwis / konsumenta / kontakt.

3. Obszar procesów:

- wydatki na administrację / ogólne przychody,
- koszt błędów administracyjnych / przychody z zarządzania,
- okres regulacji należności,
- zrealizowane kontrakty bez błędów,
- najważniejsze funkcje / zatrudnionych,
- liczba PC- tów i laptopów / zatrudnionego,
- możliwości sieci (pojemność) / zatrudnionego,
- wydatki administracyjne / zatrudnionego,
- wydatki na IT / zatrudnionego,
- wydatki na IT / wydatki administracyjne,
- administracyjne / premie brutto,
- pojemność sieci komputerowej,
- przyrost zasobów informatycznych (pamięci, hurtownie danych),
- wyniki jakości przedsiębiorstwa (ISO 9000)
- wyniki przedsiębiorstwa / cele jakości,
- nieciągłości w hurtowniach danych,

- pojemność sieci komputerowej / zatrudnionego,
- wynik na działalności IT / zatrudnionego,

4. Obszar rozwoju i odnowy potencjału produkcyjnego:

- wydatki na rozwój kompetencji / zatrudnionego,
- współczynnik zadowolenia zatrudnionych,
- inwestycje w kapitał relacyjny / klienta,
- udział godzin szkoleń,
- udział godzin prac rozwojowych,
- udział szans,
- wydatki na R&D / wydatki na administrację,
- wydatki na szkolenia / zatrudnionego,
- wydatki na szkolenia / wydatki na administrację,
- wydatki na rozwój biznesu / wydatki na administrację,
- udział zatrudnionych powyżej 40 lat życia,
- wydatki na rozwój technologii IT / wydatki na IT,
- wydatki na szkolenia IT/ wydatki na IT,
- R&D zasoby / ogólne zasoby,
- szanse pozyskiwania klientów,
- przeciętna wieku klientów, wyszkolenie; dochód,
- przeciętny okres przebywania klienta z przedsiębiorstwem w miesiącach,
- inwestycje edukacyjne / klienta,
- ukierunkowanie komunikacji do klienta / rocznie,
- nowe rynkowe inwestycje rozwojowe,
- inwestycje rozwojowe w kapitał strukturalny,
- wartość systemu EDI,
- wznowienia oprogramowania w systemie EDI,
- pojemność systemu EDI,
- procentowy udział nowych produktów do pełnej rodziny produktów w przedsiębiorstwie,
- inwestycje badawczo rozwojowe R&D w badania podstawowe,
- inwestycje badawczo- rozwojowe R&D w projektowanie produktu (tj. wartość pieniężna za-inwestowana w zmianę jakości, ilości i różnorodność produktów, projektów, itp.),
- inwestycje badawczo- rozwojowe w zastosowania (wdrożenia),
- inwestycje we wdrażanie nowych produktów i szkolenia,
- przeciętna wieku patentów w przedsiębiorstwie,
- niezrealizowane rozwiązania patentowe.



5. Obszar zasobów pracowniczych:

- indeks przywództwa,
- indeks motywacji,
- indeks możliwości,
- liczba pracowników / liczba pracowników będących właścicielami akcji przedsiębiorstwa,
- zyskowność na pracownika,
- przeciętny okres obsługi serwisowej przedsiębiorstwa,
- liczba menedżerów,
- liczba kobiet menedżerów,
- przeciętny wiek zatrudnionych,
- liczba pracowników z doświadczeniem w handlu i IT,
- czas szkoleń (dni / rok),
- umiejętność załogi w zakresie technik komputerowych,
- liczba kierowników szczebli pośrednich,
- liczba kobiet na stanowiskach kierowników szczebli pośrednich,
- liczba pełnoetatowych pracowników,
- przeciętny okres zatrudnienia w przedsiębiorstwie pełnoetatowych pracowników,
- przychód na etatowego pracownika, przeciętny roczny koszt szkoleń, komunikacji oraz programów doradztwa dla pełnoetatowych pracowników,
- liczba pracowników etatowych korzystających z udogodnień socjalnych w przedsiębiorstwie,
- procent etatowych pracowników,
- koszt rocznych szkoleń, komunikacji, i programów doradczych,
- liczba pracowników zatrudnionych czasowo (sezonowo),
- przeciętny okres zatrudnienia pracowników czasowych,
- roczny koszt szkoleń i programów doradczych dla pracowników sezonowych,
- liczba sezonowych pracowników lub pracujących na kontrakcie do przeciętnego okresu kontraktu,
- liczba menedżerów ze stopniami zawodowymi, naukowymi, artystycznymi, itp.,

Autorzy pracy⁶ podają jeszcze zestaw mierników, które mają za zadanie identyfikację procesów konwersji wiedzy ukrytej⁸:

1. Liczba nowych pracowników do liczby relacji pracowniczych. Wskaźnik ten mierzy przyrost nowych typów relacji i konwersję wiedzy ukrytej w dostępną.
2. Stopień ponownego użycia wiedzy mierzony częstotliwością użycia danej procedury.
3. Liczba koncepcji, które transferują wiedzę ukrytą do wiedzy dostępnej przez innych pracowników lub do zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa.
4. Rozszerzanie zakresu dystrybucji wiedzy na innych pracowników.
5. Wartość uzyskanych przychodów z dystrybuowanej w przedsiębiorstwie wiedzy.
6. Liczba nowych pomysłów generujących nowe produkty lub usługi.
7. Liczba lekcji przeprowadzonych przez najlepszych praktyków na temat kreowania wartości dodanej.
8. Liczba patentów + liczba artykułów, książek + liczba referatów na konferencjach, seminariach lub wystawach / liczby pracowników.
9. Wartość funduszu szkoleniowego + wydatki na badania i rozwój / liczby pracowników.
10. Liczba anegdot (pozytywnych) prezentujących wartości systemu zarządzania wiedzą organizacji.
11. Liczba "uczniów" na jednego "mistrza" i sukcesów tychże "uczniów" w organizacji.
12. Relacje (interakcje) z naukowcami, konsultantami i doradcami.

3. Diagnostyka kapitału intelektualnego

Celem określenia stanu kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie sformułowano szereg kwestionariuszy zawierających listę pytań.

Poniżej przedstawiam kilka wybranych ankiet. Ankieta sformułowana przez Annie Brooking⁹ zawiera 20 pytań. Pytania główne dotyczą określenia indeksu kapitału intelektualnego:

⁸ Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi. *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Poltext. Warszawa 2000.

⁹ Nick Bontis. *Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital*. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 3. Issue 1, pp.41-60.

1. W moim przedsiębiorstwie każdy pracownik zna swoją pracę i jej wkład do realizacji celów strategicznych.
2. W moim przedsiębiorstwie oceniamy ROI (stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału) oraz działalność R&D (badawczo - szkoleniową).
2. W moim przedsiębiorstwie znamy wartość naszej marki.
3. W moim przedsiębiorstwie istnieje mechanizm zdobywania rekomendacji pracowniczych i opinii dot. wprowadzenia nowych przedsięwzięć.
4. W moim przedsiębiorstwie rozumiemy procesy innowacyjne i zachęcamy wszystkich pracowników do partycypacji w nich.

Lista pytań auditu:

1. Jaki jest roczny koszt ochronny marki?
2. Jaki jest potencjał dla powtórzenia biznesu w naszymi klientami?
3. Co oznacz nazwa Twojego przedsiębiorstwa dla władz finansowych i inwestorów?
4. Jaka jest optymalna wartość niezrealizowanych zamówień w Twoim przedsiębiorstwie?
5. Czy Twoje przedsiębiorstwo śledzi i identyfikuje szanse współpracy z partnerami?
6. Czy jest optymalnie wykorzystana własność intelektualna (patenty) w Twoim przedsiębiorstwie?
7. Czy jest projektowane uzyskanie przewagi konkurencyjnej Twojego przedsiębiorstwa w określonym obszarze?
8. Czy istnieje w Twoim przedsiębiorstwie doradztwo lub konsulting w zakresie planowania szkoleń?
9. Jak Twoi pracownicy dowiadują się kiedy rozpocząć naukę nowych zawodowych umiejętności?
10. Od jakiej specjalistycznej wiedzy zależy działalność operacyjna Twojego przedsiębiorstwa?
11. Jaka jest informacja generowana przez personalne ankiety (testy) zastosowane w Twoim przedsiębiorstwie?
12. Jakie są kluczowe kompetencje do pracy planowane w przyszłości?
13. Jaki jest przeciętny okres dezaktualizacji wie-

dzy w Twoim przedsiębiorstwie?

14. Czy istnieje filozofia zarządzania aktywnymi i pasywnymi?
15. Czy istnieje kultura sprzyjająca realizacji celów strategicznych?
16. Jaki jest procent pracowników wykorzystujących PC w Twoim przedsiębiorstwie?
17. Czy istnieją bazy danych dot. zapytań, czy potrzeby użytkowników są zaspokajane?
18. Czy używane są e-mail, internet, strony www w Twoim przedsiębiorstwie?

W Instytucie Badań Kapitału Intelektualnego (Institute for Intellectual Capital Research) opracowano kwestionariusz oceny trzech składowych kapitału intelektualnego: kapitału pracowniczego, kapitału strukturalnego i kapitału ludzkiego.

Wypełniający ankietę oceniają zdolność stawianego pytania ze stanem danego przedsiębiorstwa w rozważanej kwestii w skali siedmiopunktowej.

1 - oznacza silną niezgodność

7 - silną zgodność

1. Ogół naszych klientów jest zadowolona z naszej organizacji.
2. Kompetencje naszych pracowników są najwyższym poziomie wyznaczonych celów.
3. Nasza organizacja posiada najmniejszy koszt wytworzenia (produktu, usługi) w branży.
4. Ciągłe polepszamy współczynnik kosztów do przychodów.
5. Kiedy pracownicy opuszczają firmę, nie posiadamy efektywnego programu szkoleniowego dla ich zamienników.
6. Maksymalnie redukujemy czas rozwiązywania problemów klientów.
7. Nasi planiści uwzględniają w harmonogramie nowe rozwojowe przedsięwzięcia biznesowe.
8. Współczynnik przychodów na pracownika wzrasta w ostatnich kilku latach.
9. Współczynnik przychodów na pracownika w firmie jest najlepszy w branży.
10. Firma usuwa pracowników, którzy współpracują z innymi w zespole zadaniowym.
11. Nasz rynek akcji ma tendencję wzrostową w ostatnich kilku latach.



12. Cena naszej akcji jest największa w branży.
13. Nasza organizacja nie kultywuje rozwoju i utrzymania relacji między różnymi grupami.
14. Czas przeznaczony na transakcję handlową był zmniejszany w ostatnich kilku latach.
15. Czas przeznaczony na transakcję handlową jest najkrótszy w branży.
16. Nasza organizacja ciągle wychodzi z nowymi pomysłami.
17. Zasięg relacji z naszymi klientami jest podziwiany przez innych w branży.
18. Nasza organizacja dobrze prosperuje i posiada najwyższą wartość dodaną serwisu wśród firm w branży.
19. Firma wspiera swoich pracowników w procesie nabywania umiejętności i edukacji w sytuacji kiedy oni czują, że jest to konieczne.
20. Nasza firma wspomaga rozwój nowych pomysłów i produktów.
21. Nasza firma rozwija nowe pomysły i produkty w wyższym stopniu niż inne firmy w branży.
22. Pracownicy naszej firmy są kreatywni i inteligentni.
23. Nasi klienci są lojalni wobec firmy bardziej niż klienci innych firm w branży.
24. Kiedy wprowadzamy nowe przedsięwzięcie, nasi klienci bardziej nas wybierają niż klienci konkurencji.
25. Nasi pracownicy są najlepsi w całej branży.
26. Nasza organizacja jest dumna z powodu swojej rynkowej orientacji.
27. Nasza organizacja jest dumna z powodu swojej efektywności.
28. Kiedy ktoś wychodzi z jakimś pomysłem, nie udzielamy mu informacji (wiedzy) firmowej, tak jak to powinniśmy.
29. Ciągłe spotykamy się z naszymi klientami celem identyfikacji ich potrzeb.
30. Dane dotyczące sprzężenia zwrotnego z klientami są wypracowane poza organizacją.
31. Nasi pracownicy przedstawiani są jako najlepsi.
32. Nasi pracownicy są zadowoleni z naszej organizacji.
33. Nasz program rekrutacyjny jest zrozumiały, dedykujemy go dla najlepszych kandydatów.
34. Nasz system danych zawiera istotne informacje.
35. Jeśli pewne indywidualności w firmie nagle odejdą będziemy w dużym kłopotcie.
36. Większość pracowników w firmie generalnie rozumie nasz docelowy segment rynkowy i profil klienta.
37. Generalnie nie zajmujemy się tym, co klient myśli o nas lub co wymaga od nas.
38. Pracownicy w organizacji raczej myślą przed podjęciem działań.
39. Pracownicy generalnie myślą przed wydatkowaniem energii.
40. Systemy i procedury organizacji wspomagają innowacje.
41. Organizacja jest "biurokratycznym horrorem".
42. Pracownicy uczą się od siebie.
43. Pracownicy podnoszą głos (emocjonują się) przy przedstawianiu swoich opinii w grupach dyskusyjnych.
44. Kapitalizujemy potrzeby i wymagania naszych klientów starając się aby je spełnić.
45. Często uruchamiamy nowe pomysły tylko po to, aby zobaczyć reakcję klientów.
46. Organizacji nadany jest nowy sens jeśli pracownicy wychodzą na jej zewnątrz.
47. Nasza organizacyjna struktura umożliwia przemieszczanie się pracowników.
48. Kultura i atmosfera organizacji jest komfortowa i wspomagająca.
49. Wśród pracowników indywidualnych istnieje wrażenie przenoszenia na niższy szczebel.
50. Jesteśmy przeświadczeni, że nasi klienci będą realizować współpracę z nami.
51. Realizujemy sprzężenia zwrotne z naszymi klientami bez względu na okoliczności.
52. Naszych pracowników cechują unikalne umiejętności wyróżniane w branży.

Dodatkowo do kwestionariusza dodano 10 parametrów finansowo- marketingowych, które są ocenione w skali od 1-10.

1. Przywództwo w branży.
2. Perspektywa przyszłości.
3. Zysk.
4. Wzrost zysku.
5. Wzrost sprzedaży.
6. Stopa zwrotu z aktywów po opodatkowaniu.
7. Rentowność sprzedaży netto.

8. Reakcja konkurencji.
9. Współczynnika sukcesu we wdrażaniu nowych produktów.
10. Wynik z działalności przedsiębiorstwa.

4. Zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa

W dyskusji dotyczącej stanu polskiej gospodarki padają różnego typu tezy definiujące główne przyczyny złej kondycji przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy za główne bariery rozwojowe podają:

- niestabilne prawo finansowe,
- zbyt wysokie podatki i inne obciążenia, rygorystyczne przepisy celne,
- wysokie oprocentowanie kredytów,
- silny pieniądź krajowy, itp.

Ta grupa przyczyn wiąże się z określoną polityką makroekonomiczną państwa. I w przypadku małej liczby podmiotów gospodarczych, słabych, które cechuje mały obrót gospodarczy trudno o zmianę podstawowych parametrów makroekonomicznych.

W jakim kierunku zatem powinny podążać polskie przedsiębiorstwa i polska gospodarka?

Odpowiedź jest jasna. Polskie przedsiębiorstwa i instytucje powinny zwiększać wartość tzw. kapitału intelektualnego.

Czym jest kapitał intelektualny? Jak go diagnozować? Jak nim zarządzać? Jak go mierzyć?

W przypadku spółek akcyjnych notowanych na giełdach, pomiar kapitału intelektualnego jest relatywnie prosty. Stosuje się miernik MVA (Market Value Added) - rynkowej wartości dodanej.

MVA jest definiowana jako nadwyżka wartości rynkowej przedsiębiorstwa nad wartością zainwestowanego w przedsiębiorstwie kapitału.

Ponieważ w spółkach akcyjnych wartość rynkowa kapitału własnego równa się iloczynowi ceny rynkowej jednej akcji i liczby wyemitowanych akcji to MVA jest równe:

RYNKOWA WARTOŚĆ DODANA (MVA) = CENA RYNKOWA AKCJI x LICZBA AKCJI - WARTOŚĆ KSIĘGOWA KAPITAŁU WŁASNEGO

MVA jest różnicą pomiędzy wartością całkowitych wpływów gotówkowych, jakie mogliby

uzyskać wszyscy akcjonariusze wycofując swój kapitał z przedsiębiorstwa, a kwotą zaangażowaną przez nich uprzednio poprzez zakup emitowanych akcji i reinwestowanie zysków.

Co generuje w przedsiębiorstwie rynkową wartość dodaną?

Źródłami MVA są:

- projekty innowacyjne,
- aktywa rynkowe obejmujące:
 - nabywców,
 - technologie,
 - dystrybucję,
 - sprzedaż.

Wśród mechanizmów konwersji aktywów rynkowych i projektów innowacyjnych na zdyskontowany strumień przepływów pieniężnych można wymienić:

- procedury sprzedaży,
- licencje,
- przedsięwzięcia joint - venture,
- alianse strategiczne,
- integracja bieżących przedsięwzięć gospodarczych,
- kreowanie nowych produktów i usług,
- darowizny, subwencje, itp.

WARTOŚĆ RYNKOWA PRZEDSIĘBIORSTWA = WARTOŚĆ AKTYWÓW (RZECZYWISTYCH) + WARTOŚĆ ZDYSKONTOWANYCH STRUMIENI PIENIĘŻNYCH GENEROWANYCH W PRZYSZŁOŚCI PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWO

WARTOŚĆ ZDYSKONTOWANYCH STRUMIENI PIENIĘŻNYCH GENEROWANYCH W PRZYSZŁOŚCI PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWO = NPV PRZEDSIĘWZIĘĆ INNOWACYJNYCH + NPV PRZEDSIĘWZIĘĆ ZWIĘKSZAJĄCYCH AKTYWA RYNKOWE + NPV PRZEDSIĘWZIĘĆ ZWIĘKSZAJĄCYCH KAPITAŁ STRUKTURALNY PRZEDSIĘBIORSTWA

Aby przedsiębiorstwo mogło wykazać dodatkowe strumienie NPV generowane przez różnorodne przedsięwzięcia w przyszłości musi posiadać tzw. kapitał intelektualny.



Jednym z pierwszych modeli klasyfikacyjnych kapitału intelektualnego była struktura opracowana w szwedzkiej firmie ubezpieczeniowej SKANDIA.

W skład kapitału intelektualnego Leif Edvinsson zaliczył: kapitał pracowniczy oraz kapitał strukturalny, który z kolei podzielił na kapitał nabywców (klientów) oraz kapitał organizacyjny. W skład kapitału organizacyjnego wchodzi: kapitał innowacyjny i kapitał procesów organizacyjnych i technologicznych.

Wg innych autorów (Roos) kapitał strukturalny dzieli się na kapitał relacyjny, organizacyjny i kapitał procesów rozwojowych.

Jeszcze inny podział kapitału strukturalnego (wg Luiz Antonio Joia) kapitał strukturalny dzieli się na kapitał innowacyjny, kapitał procesów organizacyjnych i kapitał relacyjny.

Strategie przedsiębiorstw uwzględniające rozwój kapitału intelektualnego powinny zawierać cele strategiczne, które są skoncentrowane na rozwoju poszczególnych składowych teorii kapitału. I tak rozwój kapitału pracowniczego wiąże się z realizacją takich celów jak:

- nabywanie nowych umiejętności potrzebnych do realizacji nowych przedsięwzięć gospodarczych,
- zatrudnianie nowych pracowników, których cechuje sieć powiązań i relacji tworzących np. nowe kanały dystrybucji,
- uaktywnianie relacji międzynarodowych, dzięki którym odbywać się może proces ujawniania tzw. "wiedzy ukrytej",

W zakresie rozwoju kapitału innowacyjnego mogą być stwarzane cele strategiczne dotyczące:

- projektowania nowych wyrobów,
- opracowywania rozwiązań patentowych, wzorów użytkowych,
- badań nad rozwojem nowych technologii itp.

W zakresie rozwoju kapitału procesów organizacyjnych i technologicznych można zdefiniować cele dotyczące:

- opracowania systemu TQM (Total Quality Management), czy też systemów na zgodność z normami ISO 9000 - 2000 lub innymi,
- wprowadzania systemów informatycznych zarządzania bazami danych np. MRP, ERP,
- wprowadzania systemów informacyjnych, strony www, poczta elektroniczna, e-komercje, itp.

- wprowadzanie systemów symulacyjnych i wspomagania podejmowania decyzji, itp.

W zakresie rozwoju kapitału relacyjnego można zdefiniować następujące cele:

- tworzenie spółek i przedsięwzięć typu joint-venture,
- podpisanie umów związanych z aliansami strategicznymi,
- zakupu lub przejęcia firmy,
- wysłanie pracowników na staż do innych przedsiębiorstw lub instytucji,
- kupna licencji lub patentów,
- projektowanie i finansowanie wspólnych przedsięwzięć z innymi podmiotami gospodarczymi (umowy franchisingu).

W zakresie rozwoju kapitału nabywców (klientów) można zdefiniować cele dotyczące:

- akcji informacyjnych,
- kampanii reklamowych i promocyjnych,
- podpisywania umów dot. ciągłości dostaw,
- udzielania kredytów, pożyczek, itp.,
- akcji charytatywnych,
- imprez kulturalnych, itp.,
- badań rynkowych.

Zarządzający przedsiębiorstwem powinni przeprowadzić diagnozę swojego kapitału intelektualnego. Dokonać identyfikacji poszczególnych jego elementów strukturalnych a następnie wyznaczyć strategię rozwojową przedsiębiorstwa tak, aby uzyskać określoną wartość rynkową przedsiębiorstwa. Różnica pomiędzy aktualną wartością rynkową przedsiębiorstwa a docelową stanowi parametr określający strategię przedsiębiorstwa. Nasza organizacja dobrze prosperuje i posiada najwyższą wartość dodaną serwisu wśród firm w branży.

