

## **WPŁYW KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO NA PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ ORGANIZACJI**

**WIESŁAWA ZAŁOGA**  
WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA  
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

**Streszczenie:** W artykule zaakcentowano pozycję zasobów ludzkich w organizacji, starając się przedstawić istotę kapitału intelektualnego w aspekcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Kapitał intelektualny ze względu na niematerialny charakter jest trudny do zdiagnozowania i określenia wartości z punktu widzenia cennych niematerialnych aktywów organizacji. Przedsiębiorstwo podejmujące trud zarządzania kapitałem intelektualnym musi nieustannie analizować posiadany kapitał intelektualny, kreować i podnosić kwalifikacje zatrudnionych pracowników. W dynamicznym otoczeniu, w którym znaczące zmiany mogą nastąpić w każdej chwili i w bardzo krótkim czasie, zaniedbanie sfery zarządzania kapitałem intelektualnym może oznaczać dla firmy utratę pozycji rynkowej.

**Słowa kluczowe:** kapitał intelektualny, przewaga konkurencyjna, organizacja.

### **Wstęp**

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie rozważań dotyczących istotności kapitału intelektualnego w aspekcie przewagi konkurencyjnej organizacji. Aby osiągnąć zamierzony cel, przeprowadzono analizę studiów literaturowych w integracji z wiedzą praktyczną, będącą pochodną dorobku zawodowego autorki.

Funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa wymaga skutecznego kierowania ludźmi. Wykorzystanie zasobów ludzkich w dzisiejszych czasach zmieniało się, ponieważ zmieniały się same przedsiębiorstwa, otoczenie oraz ludzie. Kapitał ludzki stanowi kluczowy zasób współczesnego przedsiębiorstwa, a jego sukces jest uwarunkowany przede wszystkim jakościowym stanem kompetencji wszystkich pracowników.

Zmiany, jakie zachodzą we współczesnych przedsiębiorstwach, są najistotniejszą cechą charakterystyczną dzisiejszego zarządzania. Spośród istotnych zmiennych kształtujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa, biorących udział w celach, strukturze, otoczeniu ekonomicznym, technicznym, społecznym, politycznym oraz kulturowym, szczególnej uwagi wymagają ludzie. Najważniejsze staje się podnoszenie jakości potencjału ludzkiego i wykorzystanie go do realizacji określonych działań. Istotne znaczenie przypisuje się ciągłemu podnoszeniu umiejętności i kwalifikacji pracowników, którzy są rdzeniem przedsiębiorstwa i od których uzależnione są losy firmy.

Aby sprostać stawianym oczekiwaniom społecznym, należy podkreślić, że zarządzanie kapitałem intelektualnym przebiega na wielu płaszczyznach i dotyczy różnych sfer działalności człowieka, odnosi się do intelektu, uczuć, a także emocji.

Wszystkie elementy zarządzania kapitałem intelektualnym powinny być spójne i nakierowane na ten sam cel wynikający z przyjętej strategii danej organizacji.

## 1. Znaczenie kapitału intelektualnego dla organizacji

Współczesne przedsiębiorstwa stoją przed wyzwaniami, które jeszcze do niedawna nie były znane bądź też nie miały tak wielkiego znaczenia. Otoczenie dzisiejszych organizacji charakteryzuje się przede wszystkim ogromną zmiennością, dużą konkurencyjnością, rozwojem globalizacji, gwałtownym rozwojem technologicznym, a także postępem informatycznym. Przedsiębiorstwa prawie w każdym kraju działają w gospodarce kapitalistycznej. Walczą o pozycję z konkurencją, która staje się nie tylko coraz liczniejsza, lecz także silniejsza. Obserwujemy również tendencję nasilania się zmian zachodzących w otoczeniu, które wymuszają na przedsiębiorstwach dopasowywanie się do nowych warunków działania. Ponadto przedsiębiorstwa chcące odnieść sukces muszą wyprzedzać konkurencję o krok, dążąc do posiadania wyjątkowych zasobów. Zasobów, które staną się źródłem przewagi konkurencyjnej.

Wymienione wyżej czynniki sprawiają, że współczesna organizacja nie może poszukiwać źródeł konkurencyjności w tradycyjnych czynnikach, takich jak na przykład technologia. Mobilność czynników produkcji sprawia, że niemal wszystkie przedsiębiorstwa danej gałęzi przemysłowej mogą posiadać zasoby na bardzo zbliżonym poziomie. Nasuwają się więc pytania: co sprawia, że przedsiębiorstwa tak bardzo różnią się od siebie? Dlaczego posiadając prawie taką samą bazę wyjściową, jedne upadają, a inne odnoszą sukces? Odpowiedzią jest skuteczne zarządzanie posiadanym kapitałem. Jednak samo zarządzanie kapitałem materialnym we współczesnych czasach nie wystarcza. Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw sprawiają, że muszą one poszukiwać nowych czynników, dzięki którym mogą stać się bardziej konkurencyjne. Przyszłością staje się zarządzanie tym, co jest unikalne w przedsiębiorstwie oraz czego nie posiadają inni. Tym wyjątkowym czynnikiem, który sprawia, że przedsiębiorstwo staje się niepowtarzalne, są składniki niematerialne nazywane kapitałem intelektualnym.

Bodźcami powodującymi zwiększenie zainteresowania kapitałem intelektualnym zarówno przez menedżerów, jak i środowiska naukowe są przede wszystkim szeroko rozumiana liberalizacja społeczno-gospodarcza, wzrost znaczenia wiedzy indywidualnej i organizacyjnej oraz grupa czynników nazwana przez M. Mrozińskiego społeczeństwem prokapitalistycznym i postindustrialnym (Mroziński, 2008, s. 23).

Szczególną uwagę warto zwrócić na jeden z czynników, który spowodował zwiększenie zainteresowania kapitałem intelektualnym – mianowicie na wiedzę. Jest on wyjątkowo interesujący ze względu na to, że charakter tego czynnika jest niematerialny, zaś sama wiedza niejednokrotnie wymieniana jest jako część składowa kapitału intelektualnego. Współczesny świat wymaga od przedsiębiorstwa

posiadania coraz większej ilości wiedzy i informacji, które w dodatku szybko stają się przestarzałe. Wiedza staje się pożądanym zasobem w walce z konkurencją, zmienia całe organizacje i często sama staje się produktem, dlatego też coraz częściej mówi się o gospodarce opartej na wiedzy. Wiedza posiada szczególne cechy, dzięki którym staje się tak cenna. Jednym z najważniejszych atrybutów wiedzy jest niewyczerpalność. Wiedzę może wykorzystywać wiele organizacji w różnych miejscach jednocześnie. Kolejną interesującą cechą wiedzy jest nieliniowość. Nawet mała ilość wiedzy może spowodować ogromne skutki, ale i ogromna ilość wiedzy może okazać się nieprzydatna dla przedsiębiorstwa. Nieliniowość powoduje też, że identyczna ilość wiedzy może przynieść bardzo odmienne skutki w różnych przedsiębiorstwach (Olszak, Ziemia, 2007, s. 25).

Analiza kapitału intelektualnego z całą pewnością przynosi wiele korzyści przedsiębiorstwu i jest wykorzystywana do różnych celów. Szerokie zastosowanie analizy kapitału intelektualnego pozwala między innymi na: wycenę wartości przedsiębiorstwa, zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, analizę możliwości, jakie posiada przedsiębiorstwo w walce z konkurencją, oszacowanie wartości spółek w przypadku przejęć i fuzji (analiza *due diligence*), ocenę wartości technostarterów i spółek zależnych.

Aby lepiej zrozumieć, jak ogromne znaczenie dla współczesnego przedsiębiorstwa produkcyjnego ma kapitał intelektualny, należy zastanowić się, czym tak naprawdę jest przedsiębiorstwo oraz jak powinniśmy pojmować kapitał intelektualny.

## 2. Przedsiębiorstwo a kapitał intelektualny

Definicja przedsiębiorstwa ewoluowała wraz z rozwojem nauki o przedsiębiorstwach. Już w latach dwudziestych XIX wieku w Wielkiej Brytanii określano je jako trwałą organizację o określonym celu działania, ustalonych pozycjach i wzajemnych relacjach łączących jej członków, określonym przedmiocie działania i stabilnych środkach (finansach).

J. Lichtarski definiuje przedsiębiorstwo jako „jednostkę gospodarczą, działającą na własny rachunek w celu osiągnięcia korzyści materialnych (zysku) i ponoszącą ryzyko i odpowiedzialność zgodnie z przepisami prawa i stosunkami rynkowymi” (Lichtarski et al., 1999, s. 19). Definicja ta określa przedsiębiorstwo w sposób ogólny, wskazując przede wszystkim cel jego istnienia. Dużo bardziej użyteczne do celów pracy wydaje się definiowanie przedsiębiorstwa według prawa. Zgodnie z definicją Kodeksu cywilnego (art. 55) przedsiębiorstwo to zorganizowany zespół składników niematerialnych i materialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej. Obejmuje w szczególności:

- oznaczenie indywidualizujące przedsiębiorstwo lub jego wyodrębnione części (nazwa przedsiębiorstwa);
- własność nieruchomości lub ruchomości, w tym urządzeń, materiałów, towarów i wyrobów, oraz inne prawa rzeczowe do nieruchomości lub ruchomości;

- prawa wynikające z umów najmu i dzierżawy nieruchomości lub ruchomości oraz prawa do korzystania z nieruchomości lub ruchomości wynikające z innych stosunków prawnych;
- wierzytelności, prawa z papierów wartościowych i środki pieniężne;
- koncesje, licencje i zezwolenia;
- patenty i inne prawa własności przemysłowej;
- majątkowe prawa autorskie i majątkowe prawa pokrewne;
- tajemnice przedsiębiorstwa;
- księgi i dokumenty związane z prowadzeniem działalności gospodarczej (Kodeks cywilny, 1964).

Kodeks cywilny, wymieniając składniki przedsiębiorstwa, pozwala na wstępne wyodrębnienie dwóch podstawowych grup: składników materialnych i niematerialnych, które dopiero po połączeniu są w stanie stworzyć przedsiębiorstwo. Warto zaznaczyć, że choć wyodrębnienie czynników niematerialnych wydaje się oczywiste, chociażby ze względu na wymienienie ich w definicji przedsiębiorstwa, to jeszcze do niedawna nie uświadamiano sobie wagi i znaczenia, jakie mają.

Należy wspomnieć, że o tym, czy przedsiębiorstwo będzie konkurencyjne, decyduje jego potencjał. Potencjał definiowany jest przez J. Lichtarskiego jako zbiór możliwości, sprawności, zdolności, wydajności, mocy, kryjący się w kimś lub w czymś. Potencjał przedsiębiorstwa bierze się z jego zasobów, ich struktury, właściwości oraz cech, a także umiejętności kreowania najlepszych kombinacji zasobów (Lichtarski et al., 1999, s. 102). Potencjałem współczesnych przedsiębiorstw jest kapitał intelektualny dający nie tylko przewagę w walce z konkurencją, ale przede wszystkim ułatwiający osiągnięcie założonych przez przedsiębiorstwo celów.

Chcąc zrozumieć, jak wielką wagę posiada zagadnienie kapitału intelektualnego dla współczesnych przedsiębiorstw, należy wyjaśnić, czym tak naprawdę jest kapitał intelektualny. Problematyka kapitału intelektualnego jest rozwijana dopiero od około czterdziestu lat. Pomimo tak krótkiego czasu istnieje ogromna liczba zajmujących się nim publikacji. Wielu menedżerów, nazywając inne zasoby niż materialne, używa zamiennie kilku pojęć: aktywa intelektualne, wartości niewymierne, aktywa niewymierne oraz kapitał intelektualny (Dobija et al., 2003, s. 283).

Kapitał intelektualny nie jest tożsamy z tymi pojęciami, a używanie tych wyrażen zamiennie nie powinno być praktykowane. Przyjęło się używanie różnych terminów odnoszących się do zasobów niematerialnych w rozmaitych dziedzinach wiedzy. Tak więc pojęcie wartości niematerialnych stosowane jest w rachunkowości, zaś termin aktywa wiedzy wykorzystywany jest w ekonomii. Termin kapitał intelektualny używany jest natomiast w naukach o zarządzaniu, i to właśnie on powinien być wykorzystywany w praktyce zarządzania (Mroziewski, 2008, s. 25).

Dywagując nad pojęciem kapitału intelektualnego, należy przytoczyć definicje słów składających się na ten termin. Słowo kapitał jest pojęciem ekonomicznym oznaczającym ni mniej, ni więcej tylko wartość, dzięki której pozyskujemy wartość dodatkową w postaci zysku. Intelpekt jest natomiast sumą zdolności umysłowych,

wiedzy, doświadczenia. Pozwala rozumieć, kojarzyć, jak również zdobywać i wykorzystywać wiedzę (Kopaliński, 1994, s. 232, 252).

W literaturze przedmiotu nie wyróżnia się jednej, ogólnie przyjmowanej definicji kapitału intelektualnego. Jego definicje różnią się między sobą głównie ze względu na zawężanie lub poszerzanie granic zagadnienia. Wielu autorów uważa, że nie przyjęto jednej, ogólnie uznawanej definicji, ponieważ pojęcie kapitału intelektualnego tak naprawdę nie zostało jeszcze do końca poznane oraz opisane, a samo określenie trudno ująć za pomocą jednoznacznych pojęć i jasnych terminów. Warto tutaj również zwrócić uwagę na fakt, że zagadnienie kapitału intelektualnego w przeciwieństwie do większości pojęć rozwijane jest od praktyki do teorii. Stało się tak ze względu na to, że to właśnie w praktyce w pierwszej kolejności dostrzeżono problem przewyższania wartości przedsiębiorstw ponad wartość księgową, a następnie zaczęto szukać przyczyn i sposobów obliczania tych wartości. Z ogromnej liczby definicji funkcjonujących w latach osiemdziesiątych pozostało kilka wiodących używanych obecnie. Zmniejszanie liczby definicji kapitału intelektualnego spowodowane jest zbliżaniem sposobów jego postrzegania.

T. Stewart proponuje nazywanie kapitału intelektualnego materiałem intelektualnym. Są to: informacje, wiedza, własność intelektualna, a także doświadczenia, które wykorzystuje się do tworzenia zysków (Nogalski et al., 2001, s. 83). Kapitał intelektualny rozumiany jest w tym podejściu jako wszystko to, co każdy pracownik w przedsiębiorstwie wie, i co ważne, pomaga osiągnąć przewagę konkurencyjną. Stąd też wynika bardzo ważny wniosek – mianowicie nie każda wiedza jest kapitałem intelektualnym. Wiedza, którą można nazwać kapitałem intelektualnym, musi być przede wszystkim użyteczna dla przedsiębiorstwa. Pracownik może posiadać ogromną wiedzę na przykład na temat muzyki klasycznej, ale jeśli jego praca nie jest z taką muzyką związana, wiedza ta nie będzie w niej wykorzystywana i nie będzie to kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Co więcej, posiadanie rozległej wiedzy z danej dziedziny nie oznacza (ani nawet nie wskazuje) posiadania przez pracownika dużego poziomu wiedzy z innego zakresu – potrzebnego w pracy.

Nieco inną definicję niż ta używana przez Stewarta przedstawiają L. Edvinsson i M.S. Malone, twierdząc, że kapitał intelektualny to doświadczenie, wiedza, stosunki z klientami, technologia organizacyjna, jak również umiejętności zawodowe umożliwiające przedsiębiorstwu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (Edvinsson et al., 2001, s. 39-94). Autorzy ci uważają również, że kapitał intelektualny posiada charakter zobowiązania, a więc jest kapitałem pożyczonym od grup interesów takich jak na przykład pracownicy i klienci. G. Ross i J. Ross precyzują, że kapitał intelektualny jest sumą ukrytych aktywów, które nie są uwzględnione w sprawozdaniach finansowych. Kapitałem intelektualnym jest to, co zostaje w głowach pracowników, oraz to, co zostaje w firmie po wyjściu pracowników z pracy (Kasiewicz et al., 2006, s. 71). Tak więc kapitał intelektualny (na co wskazują wymienione wyżej definicje) obejmuje połączoną wiedzę, zdolności, umiejętności i innowacyjność wszystkich członków organizacji wykorzystywane do osiągnięcia celów

przedsiębiorstwa, jak również kulturę organizacyjną, filozofię, wartości oraz to, co jest potencjałem przedsiębiorstwa i wspiera pracowników, a więc na przykład patenty, struktury organizacyjne, sposoby organizowania baz danych.

Przedsiębiorstwo, które chce osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku, nie może poprzestać na wymienianiu składników wchodzących w skład jego kapitału intelektualnego. Jedno z bardziej popularnych zdań w dziedzinie zarządzania – „nie można zarządzać czymś, czego nie można zmierzyć” – jest prawdziwe także w problematyce kapitału intelektualnego. Firmy muszą pamiętać o zebraniu wyceny kapitału intelektualnego w raporty i przede wszystkim o wyciągnięciu wniosków. Jeżeli przedsiębiorstwo nie będzie potrafiło zinterpretować wyników oraz sformułować konkluzji, to wcześniejsze etapy staną się bezużyteczne i bezcelowe. Oczywiście jest, że prawidłowe wykonanie wyżej wymienionych czynności otwiera nowe możliwości (np. osiągnięcie przewagi konkurencyjnej), jednak trzeba zwrócić uwagę na to, że oznacza także dodatkową pracę. Nowo pojawiającymi się zadaniami dla przedsiębiorstwa powinny stać się: stałe monitorowanie, zarządzanie oraz kreowanie kapitału intelektualnego. W prawidłowy przebieg całego procesu należy włożyć wiele wysiłku, niemniej jednak przyniesie to znaczne korzyści.

Określenie wartości kapitału intelektualnego i całej firmy (wycena) pozwala np. interesariuszom zewnętrznym poznać sytuację przedsiębiorstwa, ocenić, czy warto w nią inwestować, zaś samemu przedsiębiorstwu stworzyć wizerunek firmy, budować relacje i przede wszystkim powiększać kapitał intelektualny.

### **3. Kapitał intelektualny źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku**

Przedsiębiorstwo, które chce uzyskać wysoką i stabilną pozycję na rynku, musi stać się konkurencyjne. Jednak w obecnych czasach bycie konkurencyjnym jest dużo trudniejsze niż kiedykolwiek wcześniej. Konkurencja jest zjawiskiem znanym od początków powstania każdego przedsiębiorstwa. W przeszłości nie była ani tak duża jak obecnie, ani tak zaciekle. Obecnie pojęcie to stało się tak rozległe, że śmiało można twierdzić, że nie istnieje przedsiębiorstwo, które nie ma żadnej konkurencji. Wiele osób zapytanych o skojarzenie ze słowem „konkurencja” podałyby negatywne wyrażenia. Na ogół postrzegana jest jako coś złego, jednak w rzeczywistości to pozytywne zjawisko. Owszem, może prowadzić w skrajnych przypadkach do wycisku, niekiedy do wyniszczenia środowiska bądź też marginalizacji życia społecznego, ale trzeba pamiętać, że wspiera rozwój oraz pozwala na pełniejsze zaspokojenie potrzeb konsumenta. Należy zaznaczyć, że konkurencja jest lepszym rozwiązaniem niż zdecydowana interwencja państwa.

Przedsiębiorstwa dostosowują się do rzeczywistości, w której funkcjonują, a świat, który nas otacza, nieustannie się zmienia. Dlatego też walka o konkurencję podlega modyfikacji wraz ze zmianami w otoczeniu przedsiębiorstw. Zmiany zachodzą coraz szybciej i częściej, ale należy także zaznaczyć, że zwiększa się

ich istotność. Powodują coraz większe skutki, dotyczą coraz większych obszarów, naruszają równowagę w nieprzewidywalny sposób.

Jedną z najbardziej charakterystycznych cech opisujących otoczenie współczesnego przedsiębiorstwa jest intensywna konkurencja. Walka o klienta jest przede wszystkim prowadzona przez coraz większą liczbę przedsiębiorstw. Nie chodzi tutaj o powstawanie dużej liczby nowych firm, lecz o globalizację gospodarki. W świecie, w którym nie istnieją granice dla konsumenta (możliwość robienia zakupów przez Internet), nie istnieją także granice dla konkurencji. Klient nie musi już wybierać spośród artykułów dostępnych tylko w danej okolicy. Ze względu na to, że zakupy stały się tak prostą i szybką czynnością jak jeszcze nigdy dotąd, konsument może przebierać w ofertach przedsiębiorstw z najdalszych zakątków świata. Trzeba również wspomnieć, że technologie informacyjne pozwalają przedsiębiorstwu zaistnieć na rynkach regionalnych, krajowych i światowych bez ponoszenia większych nakładów finansowych.

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach zaostrej konkurencji wymaga nowych sposobów rywalizacji. W przeszłości organizacje konkurowały między sobą przede wszystkim ceną produktu lub usługi, jakością, redukcją kosztów związanych z wytwarzaniem produktu oraz procesów biznesowych, a także marką, jednak w obecnych czasach to już nie wystarcza. Przedsiębiorstwa muszą coraz lepiej rozpoznawać swoje mocne strony i maksymalnie je wykorzystywać. W rywalizacji nabiera znaczenia zarządzanie tym, co niewidoczne, ukryte i unikalne. Tym, czego nie da się łatwo skopiować bądź też pozyskać. Coraz większą rolę odgrywa zarządzanie kapitałem intelektualnym, który posiada właśnie takie cechy. Warto zwrócić tu uwagę na wiele aspektów takich jak identyfikacja kapitału intelektualnego, pomiar, wykorzystanie, jak również kreowanie nowego kapitału intelektualnego.

Można śmiało twierdzić, że w dobie zmian funkcjonowania rzeczywistości (tzw. nowej gospodarki), globalizacji, jak również przenoszenia niektórych przedsiębiorstw częściowo lub też całkowicie do Internetu, w konkurencji między przedsiębiorstwami to właśnie kapitał intelektualny często nabiera większego znaczenia niż rywalizacja zasobami materialnymi. P.F. Drucker przedstawia jeszcze bardziej radykalny pogląd, twierdząc, że wiedza staje się strategicznym i dominującym zasobem ekonomicznym, a może nawet jedynym czynnikiem przewagi konkurencyjnej (Kasiewicz et al., 2006, s. 56). Ze względu na trudność rozpoznania zasobów, które posiada konkurencja, przedsiębiorstwa muszą stać się bardziej czujne niż organizacje w przeszłości. Przedsiębiorstwa nie mogą marginalizować żadnego z konkurentów, gdyż bardzo szybko niezagrażająca firma może stać się jednym z liderów rynku. Czas potrzebny do doścignięcia konkurencji, np. poprzez wprowadzenie takiej samej jak ona technologii, znacznie się skrócił. Zmniejszył się także czas potrzebny do osiągnięcia sukcesu lub też poniesienia porażki.

Kolejnym powodem, dla którego walka z konkurencją poprzez kapitał intelektualny jest tak skuteczna, jest łatwość, z jaką informacje o niematerialnych składnikach przedsiębiorstwa przenikają do otoczenia. Każde przedsiębiorstwo podczas swojej działalności

wysyła dane oraz informacje, które są użyteczne dla innych firm. Firma może się nie tylko dowiedzieć, jakie są działania i zmiany organizacyjne konkurenta, lecz także uczyć się od rywali. J. Rokita uważa, że umożliwia to przedsiębiorstwu zastanowienie się nad własnymi działaniami oraz nad działaniami innych. Według autora konsekwencją jest podniesienie jakości wyborów, zachowań organizacyjnych, jak również działań firmy (Rokita et al., 2002, s. 214). Jak więc widać, informacje wysyłane przez przedsiębiorstwa często powodują zmniejszenie się dystansu dzielącego od siebie konkurujące firmy. Mówiąc o przenikaniu danych i informacji do otoczenia, trzeba zaznaczyć, że dużo łatwiej jest dowiedzieć się, gdzie odbywa się produkcja, jakie urządzenia i materiały są wykorzystywane w przedsiębiorstwie, od kogo kupowane są półprodukty i surowce, niż zdobyć wiedzę o niematerialnych składnikach przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny jest dla przedsiębiorstwa tym, co powinno najbardziej chronić.

Jak już wspomniano, kapitał intelektualny, który niewątpliwie jest czynnikiem przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw, staje się ważniejszy od tradycyjnych czynników wykorzystywanych w walce z konkurencją. Nie oznacza to, że przedsiębiorstwa mogą zająć się jedynie niematerialnymi czynnikami. R.F. Carroll i R.R. Tansey w obrazowy sposób przedstawiają te zależności, pisząc, że materialna postać produktów i usług jest zewnętrznym opakowaniem wiedzy. W nowych realiach wiedza i idee stają się fundamentalnym materiałem, a proces produkcji wspomagany jest technologią. Przedsiębiorstwa odnoszące sukces są tymi, które produkują wiedzę oraz ją stosują. Tak więc niematerialne czynniki konkurencyjności, które są podstawą w rywalizacji, muszą być uzupełniane (powiązane) tradycyjnymi czynnikami konkurencyjności (Carroll et al., 2000, nr 4).

Zależności te są szczególnie dobrze widoczne w połączeniu takich czynników konkurencyjności jak kapitał intelektualny i technologia. Współczesne przedsiębiorstwa muszą być otwarte na nowe wynalazki. Postęp technologiczny traktowany jest jednak bardziej jako szansa poprawy poszczególnych jednostek (np. polepszenie procesów) niż jako możliwość przewagi konkurencyjnej. Należy zaznaczyć, że firmy z niektórych branż nadal traktują technologię jako źródło przewagi. Natomiast wszystkich przedsiębiorstw dotyczy zależność: jeśli firma nie wprowadzi nowych technologii, będzie znacznie odstawać od pozostałych organizacji. Duże tempo uczenia się konkurentów sprawia, że przewaga, którą osiągnęliśmy dzięki innowacjom, zostanie zmniejszona lub zniwelowana w szybkim czasie. A więc technologię tylko w niektórych przypadkach traktuje się jako czynnik, który daje przewagę konkurencyjną. Warto również wspomnieć, że same urządzenia nie wystarczą do uzyskania przewagi. Dopiero wykorzystanie dóbr w odpowiedni sposób, przy użyciu wiedzy i ludzi, pozwala wyprzedzić konkurencję o przysłowiowy krok. Dziś wiedza obok umiejętności to główny atut pracownika. Technologia to nie wszystko – trzeba umieć się nią posługiwać i wykorzystywać we właściwy sposób. Świetnym przykładem są tu firmy z branży informatycznej. Wszystkie posiadają komputery, takie same narzędzia, programy, ale kapitał intelektualny jest niezbędny do zrobienia użytku z tych składników majątku.



W 1989 r. I. Dierickx i K. Cool również zauważyli, że przedsiębiorstwo wykorzystuje dwa rodzaje zasobów: materialne i niematerialne (Dierickx et al., 1989, s. 71, 2007, nr 9, s. 2). W przeciwieństwie do zasobów materialnych, które można kupić, zasoby niematerialne są tworzone przez przedsiębiorstwo w dłuższej perspektywie. Przykładowo mogą nimi być: dobra reputacja, lojalność nabywców, posiadany wyjątkowy kapitał ludzki, potencjał badawczo-rozwojowy itp. Zaprezentowali oni interesującą koncepcję akumulacji zasobów i jej wpływu na utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

Kolejnym etapem w rozwoju tej koncepcji były wnioski płynące z rozważań prowadzonych przez G. Hamela i C.K. Prahalada. Reprezentowali oni pogląd, że możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa zależy nie tylko od posiadanych przez nie zasobów, lecz także od kluczowych kompetencji (kompetencji bazowych, *core competencies*). Uważali, że posiadana wiedza i umiejętności przedsiębiorstwa oraz jego zasoby strategiczne, właściwie skonfigurowane oraz zastosowane na odpowiednim rynku, w odpowiednim czasie i w odpowiedni sposób, pozwolą firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną i sukces na rynku. Prawdziwy triumf tej koncepcji rozpoczął się w 1990 r., kiedy to Gary Hamel i C.K. Prahalad (Hamel et al., 1990a, s. 79-91, 1999b) opublikowali w „Harvard Business Review” artykuł zatytułowany *The Core Competence of the Corporation*. Jego autorzy przedstawili organizację jako zbiór zasobów (*resources*) i umiejętności (*capabilities*), budującą na ich podstawie kluczowe kompetencje firmy. Myśl ta została przez obu naukowców rozwinięta w książce *Competing for the Future*, gdzie w sposób przekonujący argumentowali na rzecz oparcia strategii biznesowej firmy na jej kluczowych kompetencjach.

Kapitał intelektualny jest głównym czynnikiem konkurencyjności również ze względu na współczesnego klienta. Jak już wspomniano, jednym ze składników kapitału intelektualnego jest kapitał kliencki, dlatego też warto zwrócić uwagę na klienta jako powód zwiększenia znaczenia kapitału intelektualnego w walce z konkurencją. Żyjemy w czasach, kiedy rynek producenta został zastąpiony rynkiem konsumenta. Duża konkurencja oraz przesycenie rynku produktami (ilość produktów przewyższa zapotrzebowanie) powodują dyktowanie warunków przez klienta. Konsument może wybierać między różnymi produktami, tak więc przedsiębiorstwa muszą zabiegać o klienta. Konsument ma ogromne znaczenie dla przedsiębiorstwa. Z całą pewnością można stwierdzić, że gdyby nie było klientów, nie istniałyby też przedsiębiorstwa. Aspekt kapitału intelektualnego w odniesieniu do współczesnego klienta szerzej zaprezentowany zostanie w kolejnych publikacjach poświęconych problematyce konkurencyjności rynku.

## Podsumowanie

Kapitał intelektualny niewątpliwie przyczynia się do konkurencyjności każdej organizacji na rynku. To dzięki właściwie zarządzanym zasobom ludzkim osiągamy

sukces, do którego niejednokrotnie przyczyniają się nie tylko jednostki, lecz także zespoły ludzi. Należy jednak pamiętać, że nadzieje na sukces nie mogą być pokładane tylko i wyłącznie w umiejętnościach intelektualnych pracowników wykonujących konkretne zadania. Za poziom kapitału intelektualnego, sposób wykorzystania ich umiejętności oraz sposób zarządzania kapitałem intelektualnym pojedynczych pracowników czy zespołów pracowniczych odpowiadają kierownicy.

Stworzenie efektywnego zespołu nie jest zadaniem łatwym. Konieczne są działania praktyczne, ukierunkowane na zarządzanie posiadanym kapitałem intelektualnym, jego nieustanna analiza, kreowanie i podnoszenie kwalifikacji zatrudnionych pracowników. W dynamicznym i turbulentnym otoczeniu, w którym znaczące zmiany mogą nastąpić w każdej chwili i w bardzo krótkim czasie, zaniedbanie sfery zarządzania kapitałem intelektualnym może oznaczać dla firmy utratę pozycji rynkowej.

Potwierdza to tezę, że funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa wymaga skutecznego kierowania ludźmi i znajdowania w nich tego, co najlepsze. Niewątpliwie odpowiednie zarządzanie kapitałem intelektualnym dostosowane do okoliczności i warunków, w których przyszło nam funkcjonować, może przyczynić się do sukcesu danej jednostki, zespołu, organizacji lub przedsiębiorstwa.

## **THE IMPACT OF THE INTELLECTUAL CAPITAL OF THE ORGANIZATION ON ITS COMPETITIVE ADVANTAGE**

**Summary:** The article highlights the position of human resources in an organization trying to present the essence of intellectual capital in terms of competitive advantage. Intellectual capital is difficult to diagnose and determine the value from the point of view of the valuable immaterial assets of the organization because of its intangible nature. The company undertaking the effort intellectual capital management must continually analyze possessed intellectual capital to create and improve the skills of employees. In a dynamic environment, where significant changes can occur any time and in a very short time neglecting the sphere of intellectual capital management can mean a loss for the company's market position.

**Keywords:** intellectual capital, competitive advantage, organization.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] CARROL R.F., TANSEY R.R., 2000, *Intellectual Capital in the New Internet Economy: It's meaning, measurement and management for enhancing quality*, „Journal of Intellectual Capital”, t. 1, nr 4.
- [2] DIERICKX I., COOL K., 1989, *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, „Management Science”, vol. 35, No 12.
- [3] DOBIJA D., 2004, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- [4] EDVINSON L., MALONE M.S., 2001, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [5] HAMEL G., PRAHALAD C.K., 1990, *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review”, May-June.
- [6] HAMEL G., PRAHALAD C.K., 1999, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
- [7] KASIEWICZ S., ROGOWSKI W., KICIŃSKA M., (red.), 2006, *Kapitał intelektualny, spojrzenie ze strony interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [8] Kodeks cywilny, art. 55, Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r., art. 55, Dz.U. 1963 Nr 16, poz. 93 z późn. zmian.
- [9] KOPALIŃSKI W., 1994, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- [10] LICHTARSKI J. (red.), 1999, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław.
- [11] MROZIEWSKI M., 2008, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa.
- [12] NOGALSKI B., RYBNICKI J., 2001, *Zarządzanie portfelem kapitału intelektualnego*, [w:] *Kapitał intelektualny: dylematy i wyzwania*, red. A. Pochtowski, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz.
- [13] OLSZAK C.M., ZIEMBA E., 2007, *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [14] ROKITA J., 2002, *Organizacja ucząca się – model uczenia się konkurentów*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), Difin, Warszawa.