

METODA WYCENY KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO NOWOCZESNYCH ORGANIZACJI – SKANDIA INTELLECTUAL CAPITAL NAVIGATOR

Małgorzata ADAMSKA

Streszczenie: Artykuł jest prezentacją znanej i popularnej metody pomiaru, analizy i wyceny kapitału intelektualnego nowoczesnych przedsiębiorstw. W pierwszej części artykułu omówione zostały zagadnienia z zakresu pojęć związanych z zarządzaniem kapitałem intelektualnym i wynikających z ich błędnego zrozumienia problemów organizacyjnych. W drugiej części artykułu zaprezentowano i omówiono metodę pomiaru i wyceny wartości niematerialnych przedsiębiorstwa – kapitału intelektualnego Skandia Intellectual Capital Navigator, zaproponowaną przez Leif'a Edvinsson'a wraz z autorskimi propozycjami udoskonalenia.

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, metody pomiaru, wycena, Skandia IC Navigator.

Wstęp

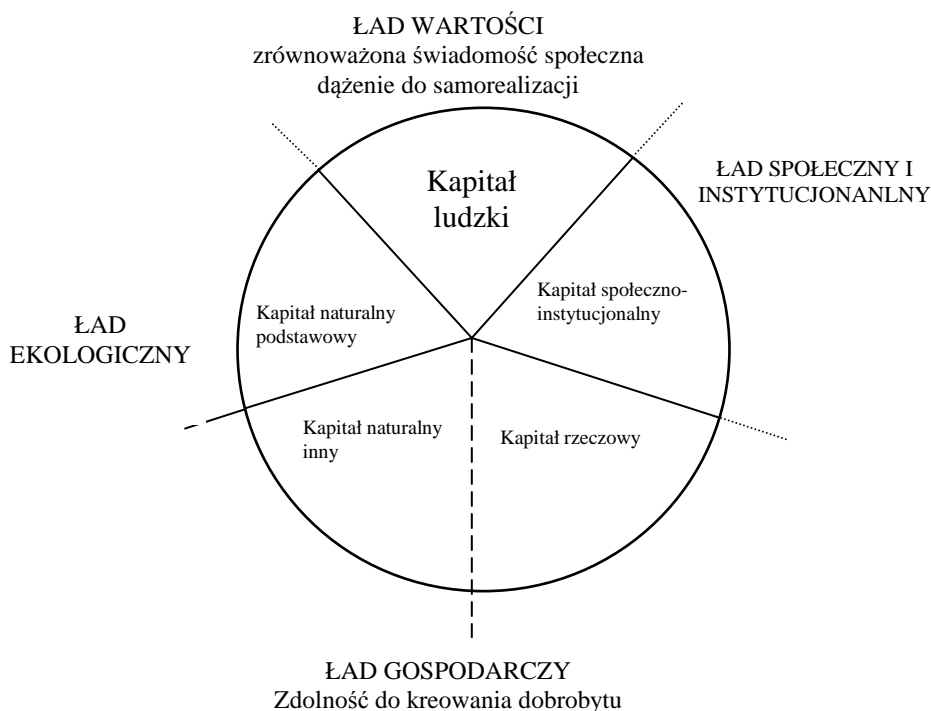
Obserwując współczesny rynek i gospodarkę, należy w pełni zgodzić się z Józefem Pencem, który stwierdził iż przyszłość gospodarcza zapowiada się jako niestabilny układ szans i zagrożeń oraz pojawiających się nagle możliwości. W przyszłości nie tylko systemy, struktury i "jedynie najnowsze metody i instrumenty", ale jedyni w swoim rodzaju ludzie i złożone z tych kreatywnych pracowników zespoły będą decydować o sukcesie organizacji. Świat bowiem wkroczył w nową jakość i generację zarządzania, która ma zwracać szczególną uwagę na kapitał intelektualny jako podstawowy czynnik budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa [1, s. 9]. Rozumienie *wiedzy* jako niematerialnego zasobu organizacji, wymogło odpowiednie zarządzanie tym zasobem i stworzenie odpowiednich po temu metod i narzędzi.

1. Świadomość organizacji w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnym

Kapitał intelektualny posiada dwoistą naturę. Łączy w sobie wykształcenie, wiedzę, talent, umiejętności oraz kreatywność i innowacyjność zasobów ludzkich przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną, filozofię z zasobami wsparcia produktywności, do których należy zaliczyć technologię informatyczną, nowoczesną strukturę organizacyjną czy patenty [2].

Pojęcie kapitału intelektualnego organizacji wpisuje się również doskonale w ideologię zrównoważonego i trwałego rozwoju gospodarki. Popularność zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji, wynika min. z postrzegania go jako zasobu przyrastającego, zatem wpływającego na trwałość organizacji w długim okresie czasu. Zgodnie z zaproponowanymi przez wielu autorów koncepcjami kapitału intelektualnego [patrz 3, s.32-35], w każdej z nich kluczową rolę odgrywa kapitał ludzki. Kapitał ludzki stanowi

jeden z ważniejszych zasobów kapitału rozwojowego gospodarki, bowiem wywiera bezpośredni wpływ na świadomość społeczną (Rys. 1.).



Rys. 1. Zasoby kapitału rozwojowego gospodarki oraz odpowiadające im łady i kryteria zrównoważonego trwałego rozwoju [4, s.86]

Wiedza, będąc pojęciem mocno abstrakcyjnym, jest nierozdzielnie związana z zasobami ludzkimi, również w kontekście wiedzy organizacji. Do kapitału intelektualnego można zaliczać jedynie wiedzę, która po odpowiednim przetworzeniu będzie przydatna dla organizacji. Jej wykorzystanie przyczyni się do osiągnięcia zamierzonych efektów ekonomicznych. Najlepszym miernikiem wiedzy jest to, jaka wartość w wyniku jej wykorzystania została wygenerowana dla organizacji.

Problem z kapitałem intelektualnym leży głównie w świadomości przedsiębiorców, menedżerów. Wychodzą oni z założenia, że pojęcie „intelektu” związane jest z człowiekiem i czasami zbyt lekkomyślnie klasyfikują to pojęcie tylko i wyłącznie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Skoro przedsiębiorstwo zarządza swoimi pracownikami, to w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnym jest wszystko zorganizowane. I to jest właśnie błędne podejście.

Zgodnie z definicją Sveiby'iego, pojęcia kapitału intelektualnego i zarządzania wiedzą to pojęcia bliźniacze posiadające wspólne podstawy. Czynnikiem różniącym je od siebie jest inny stopień dynamiki tych zagadnień w systemie organizacji. Kapitał intelektualny należy postrzegać jako element stały (zmienny w długim okresie czasu, z czynnikami wpływu w skali makro). Zagadnienia związane z zarządzaniem wiedzą odzwierciedlają jej

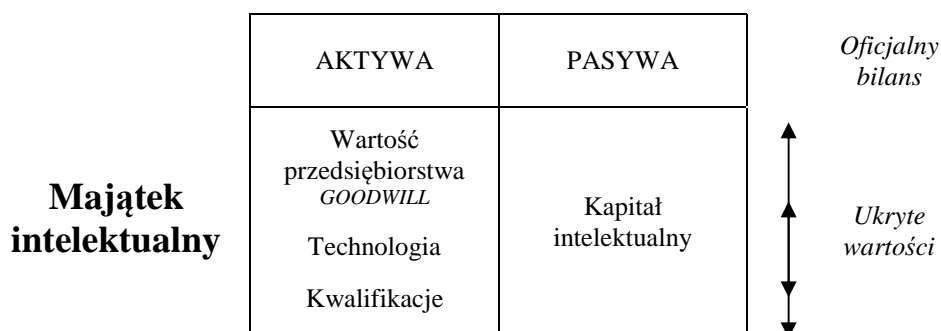
dynamiczny charakter. Wiedza organizacji podlega ciągłym procesom kreowania, nazwania, przetwarzania i upowszechniania wśród członków organizacji [5].

Z podejścia jakie prezentuje Sveiby można wywnioskować, iż procesy zarządzania wiedzą tworzą tło dla efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa. Mimo, iż kapitał intelektualny postrzegany jest jako pojęcie o wiele szerszym zakresie od zarządzania wiedzą, to jednocześnie wiedza staje się fundamentem dla kreowania wartości niematerialnych wskazywanych jako kapitał intelektualny. Można tu wskazać: znaki handlowe, kulturę organizacyjną budującą wizerunek wewnętrzny i w otoczeniu przedsiębiorstwa, markę produktów, public relations.

Uporządkowanie tych wszystkich wartości niematerialnych i skupienie ich pod jednym sztandarem kapitału intelektualnego, przyczyniło się do ich usystematyzowania oraz stworzyło realne podstawy do ich wyceny i prezentacji jako materialnego, wartościowego kapitału organizacji.

2. Model skutecznego zarządzania kapitałem intelektualnym Skandia Intellectual Capital Navigator

Jeden z najważniejszych poglądów na zagadnienie kapitału intelektualnego, to moim zdaniem typowe podejście księgowe, określające go jako różnicę między wartością rynkową a wartością księgową. Podejście to pojawia się u wielu autorów zarówno polskich jak i zagranicznych, min. u Edvinsson'a i Malone'a [6]. I w tym kontekście zaproponowali oni bardzo interesujący obraz rachunkowego ujęcia kapitału intelektualnego (Rys. 2.).



Rys. 2. Rachunkowe ujęcie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa
Źródło: na podstawie [6, s.40]

Leif Edvinsson będąc dyrektorem ds. kapitału intelektualnego w firmie Skandia, stał się również pomysłodawcą wielu nowatorskich rozwiązań w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnym. Zaproponował model Skandia Intellectual Capital Navigator (SICN) przedstawiony na rysunku 3, w którym dokonano podziału wartości przedsiębiorstwa na te materialne i niematerialne w kontekście jego wartości rynkowej. SICN jest narzędziem umożliwiającym równoległą realizację dwóch ważnych z punktu widzenia każdego przedsiębiorstwa funkcji.

Po pierwsze pomiaru posiadanego kapitału intelektualnego przy pomocy rozbudowanego, kompleksowego zestawu wskaźników (**valuation**). Po drugie wspomaga

zarządzanie wyszczególnionymi składnikami kapitału intelektualnego, pojęcie zarządzania, kierowni odnajduje się w synonimie - nawigacja (**navigation**) [7, s. 59].

WARTOŚĆ RYNKOWA	Kapitał finansowy			
	Kapitał intelektualny	<i>Kapitał ludzki</i>		
		<i>Kapitał strukturalny</i>	Kapitał kliencki	
			Kapitał organizacyjny	Kapitał innowacji
				Kapitał procesów

Rys. 3. Model wartości rynkowej Skandia IC Navigator [6, s. 45]

Wśród specjalistów z zakresu kapitału intelektualnego popularny stał się model, w którym dokonano podziału kapitału intelektualnego na [3,5,6]:

- kapitał ludzki – wiedza wynikająca z wykształcenia, kwalifikacji, umiejętności, talentu, postrzegania zdarzeń, oceny sytuacji, procesu wnioskowania, kreatywności, innowacyjności, zależna w głównej mierze od indywidualnych cech charakteru człowieka,
- kapitał strukturalny (zewnątrzny i wewnętrzny) – są to technologie, procedury, procesy, patenty, prawa własności, prawa autorskie, znaki handlowe, marki, relacje z mikrootoczeniem.

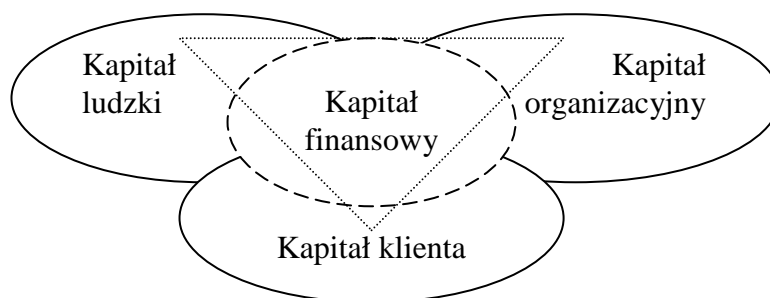
Według Edvison’a w ramach kapitału strukturalnego należy również wyróżnić [8]:

- kapitał organizacyjny, wyrażony poprzez inwestycje w systemy lub narzędzia mające na celu przyspieszenie przepływu wiedzy w organizacji lub do dostawców,
- kapitał innowacyjny, określany jako zdolność do odnowy i skutków innowacji poprzez chronione prawa handlowe,
- kapitał procesów, czyli procesy pracy, programy i techniki pracownicze zmierzające do wzmacniania jakości oferowanych produktów i usług,
- kapitał klientów, zarządzanie relacjami z klientami, kreowanie i utrzymanie lojalności, budowanie pożądanego wizerunku marki produktu, usługi i organizacji.

Ten rozszerzony podział kapitału intelektualnego funkcjonował w jego wczesnej koncepcji, z czasem jednak dokonano ograniczenia tego podziału do dwóch grup kapitałów: ludzkiego i strukturalnego [9, s. 57].

Wszystkie wskazane składniki kapitału intelektualnego będące w posiadaniu organizacji powinny współpracować ze sobą i w efekcie osiągniętej syntezy tworzyć wartość przedsiębiorstwa. Na rysunku 4 zaprezentowana została platforma wartości będąca wynikiem relacji pomiędzy elementami kapitału intelektualnego. Wskazuje ona na wzajemną zależność tych elementów, brak dominacji któregośkolwiek z nich (nie można tutaj jednak mówić o pełnej równowadze pomiędzy nimi). Wartość przedsiębiorstwa jaka jest kreowana w wyniku interakcji funkcjonuje w konkretnym sprzężeniu zwrotnym i analogicznie wywiera wpływ na kształtowanie się kapitału intelektualnego.

Nie jest możliwe zarządzanie tylko jednym ze składników kapitału intelektualnego, ponieważ powiązania i wzajemne zależności pomiędzy nimi są bardzo duże [3, s. 38-39].



Rys. 4. Platforma wartości – zależności elementów kapitału intelektualnego
Źródło [3, s.39]

3. Wskaźniki pomiaru w obszarach związanych z kapitałem intelektualnym

Podstawą prawidłowego funkcjonowania narzędzia jakim jest Skandia IC Nawigator, są odpowiednio dobrane wskaźniki, dotyczące zarówno wartości w pełni mierzalnych jak i niemierzalnych, pozwalające na pomiar wartości związanych z kapitałem intelektualnym. Wskaźniki umożliwiają również dokonanie wyceny wartości kapitału intelektualnego w obszarach trudno mierzalnych.

Główny cel korzystania z narzędzia jakim jest SICN to podejmowanie działań korygujących aktualnie realizowane w przedsiębiorstwie procesy. Działalność przedsiębiorstwa powinna przebiegać torem zapewniającym ciągły, równomierny oraz trwały wzrost wartości rynkowej poprzez przyrosty zarówno w obrębie wartości księgowej, jak i wartości intelektualnej przedsiębiorstwa.

W podejściu do wyceny kapitału intelektualnego zbyt często przeważa zdanie o tym, iż skoro „wycena” to mamy odczynienia z wartością finansową. W praktyce jednak proces wartościowania zasobów intelektualnych w przedsiębiorstwie składa się dwóch ważnych etapów. Pierwszy z nich to prezentacja procesu kreowania, pozyskiwania i przetwarzania zasobów niematerialnych (związanych z kapitałem intelektualnym), czyli zmiany tych zasobów w czasie. Drugi etap to przełożenie zmian jakie nastąpiły w obszarze kapitału intelektualnego w danym okresie czasu na zmiany jakie w tym samym czasie miały miejsce w organizacji [10, s. 255]. SICN można w przedstawić zatem jako narzędzie monitorowania i kontroli procesów zarządzania kapitałem intelektualnym wspomagającym procesy podejmowania decyzji dotyczących obecnego i przyszłego funkcjonowania organizacji. Ma to na celu poprawę jej efektywności, konkurencyjności rynkowej oraz przyczynić się w długim okresie czasu do jej stabilnego, sukcesywnego rozwoju.

SICN posiada szereg wskaźników, które pomagają w bieżących analizach elementów składowych kapitału intelektualnego oraz wskazywaniu zachowania przedsiębiorstwa w przyszłości. Wskaźniki te można pogrupować według obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa [3,7,8]:

1. Obszar finansowy (**financial focus**) – kapitał intelektualny składa się z grupy zasobów podlegających wycenie i wartościowaniu jak wszystkie inne zasoby przedsiębiorstwa. Tworzone są zatem typowe sprawozdania finansowe, jednakże bardzo często

traktowane są jako uzupełnienie do podstawowych informacji finansowych i traktowane są marginalnie. Przykładowe wskaźniki tego obszaru to:

- aktywa finansowe,
- przychody/aktywa finansowe,
- aktywa finansowe na jednego zatrudnionego,
- wartość rynkowa/liczba zatrudnionych,
- zysk na jednego zatrudnionego.

2. Obszar klienta (**customer focus**) – jest to obszar związany z funkcjonującą w przedsiębiorstwie strategią marketingową działania wobec uczestników rynku. Być może należałoby zastanowić się nad przemianowaniem i rozszerzeniem tego obszaru jako *obszar rynku*. Bowiern działania w tym zakresie podejmowane dotyczą nie tylko samych klientów, ale również dostawców, kooperantów, konkurencję, otoczenie społeczne, public relations.

Przykładowe wskaźniki:

- udział w rynku,
- rozpoznawalność firmy w otoczeniu,
- średnia długość przywiązania klienta do firmy,
- wrażliwość cenowa klientów,
- liczba klientów,
- wielkość sprzedaży/liczba klientów,
- długoterminowa zasobność portfela,
- liczba utraconych klientów.

Analiza zasobów klienta może odbywać się zgodnie z zaproponowanym układem [7, s. 61] w odniesieniu do danego typu klienta, lojalności klienta, roli klienta w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, obowiązującego systemu obsługi i kontaktów z klientem, intensywności i rozmiarów transakcji dokonywanych przez klienta.

3. Procesy realizowane w przedsiębiorstwie (**process focus**) – wszystkie procesy realizowane w przedsiębiorstwie można podzielić na te tworzące i nie tworzące wartości. Pierwsze z nich związane są z działalnością podstawową oraz procesami zasadniczymi zmierzającymi do np. wytworzenia dobra. Druga grupa procesów to te, które nie tworzą wartości bezpośrednio, jednak są procesami wspierającymi dla tych pierwszych, zatem są w przedsiębiorstwie również niezbędne. Zarządzanie procesami powinno dążyć do ciągłego doskonalenia i rozwoju procesów podstawowych oraz do nadzorowania procesów wspierających, tak aby nie stały się one bardziej rozbudowane i nie pochłaniały wypracowanej wartości dodanej.

Przykładowe wskaźniki w obszarze procesów to:

- koszty administracyjne/przychody ogółem,
- pojemność komputerów (w GB),
- koszty administracyjne/przychody ogółem,
- liczba komputerów osobistych na jednego pracownika,
- liczba pracowników IT/liczba wszystkich zatrudnionych,
- częstotliwość uaktualniania baz danych,
- koszty informatyczne na pracownika.

4. Ludzie (**human focus**) – nowoczesne przedsiębiorstwo rozwijać się będzie tylko i wyłącznie, gdy zostanie wyposażone w odpowiednie zasoby wiedzy. „...w przyszłości liczy się i liczyć się będzie produktywność pracowników wiedzy”[3, s. 18].

Przykładowe wskaźniki w tym obszarze:

- liczba pracowników,
 - liczba przepracowanych lat w danym zawodzie,
 - stosunek kosztów związanych w rozwoju kapitału ludzkiego w ogólnych kosztach płac,
 - koszty szkoleniowe.
5. **Odnowa i rozwój (renewal & development focus)** – każde przedsiębiorstwo tworzy strategię swojego rozwoju, która jasno precyzuje działania jakie w przyszłości będą podejmowane. Odpowiednio jasne i czytelne zdefiniowanie celów strategicznych i operacyjnych, umożliwi stosownie wczesne zabezpieczenie zaplecza ich realizacji. Przykładowe wskaźniki w obszarze odnowy i rozwoju to:
- ilość patentów,
 - wartość nowych pomysłów,
 - satysfakcja pracowników,
 - koszty podnoszenia kwalifikacji na jednego zatrudnionego,
 - wydatki na badania i rozwój w stosunku do całkowitej kwoty wydatków,
 - koszty marketingowe na jednego klienta.

Jak wynika z reprezentowanych obszarów i przykładowych wskaźników, jakie mogą być w nich stosowane, SICN jest narzędziem niezwykle elastycznym. Umożliwia nie tylko stosowanie szerokiej gamy opracowanych wskaźników, ale również stosowanie własnych, tworzonych na potrzeby konkretnej organizacji.

Do podstawowej słabej strony narzędzia jakim jest SICN trzeba zaliczyć trudność w określeniu przyczyn odkrywanych, diagnozowanych problemów w przypadku, gdy poziomy poszczególnych, wymienianych wskaźników są niezadawalające. Należałoby zatem w przyszłość skupić uwagę na stworzeniu (podobnie jak w przypadku wskaźników finansowych) nie tylko ogólnie przyjętej listy wskaźników, ale również zaproponować ich konkretną interpretację wraz z propozycją możliwych usprawnień i rozwiązań, wpływających na poprawę wartości wskaźnika.

Drugim obszarem problemowym jest sposób określania związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy wskaźnikami. Faktycznie, analizując wskaźniki z jednego tylko obszaru, zauważalna jest ich duża rozpiętość tematyczna. Sądzę, iż dobrym rozwiązaniem byłoby utworzenie konkretnych grup wskaźników oraz diagramów relacji pomiędzy wskaźnikami w wybranej grupie. Pozwoliłoby to na utworzenie pewnego rdzenia narzędzia jakim jest SICN, wokół którego konkretne przedsiębiorstwa mogłyby operować w zakresie dokonywania pomiaru i metod wyceny kapitału intelektualnego.

Podsumowanie

W nowoczesnych organizacjach kluczowym czynnikiem sukcesu stały się wartości niematerialne przedsiębiorstwa, wyrażone kompleksowo pod pojęciem kapitału intelektualnego. Posiadanie receptury produktu na własności, warte jest w chwili obecnej więcej niż cała jego linia produkcyjna. Rosnąca świadomość w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnym jest odpowiedzią na potrzeby nowoczesnej, globalnej gospodarki.

Niezbędnym jest dostarczanie kadrze zarządzającej narzędzi wspomagających efektywne „nawigowanie” w obszarze zarządzania kapitałem intelektualnym.

Mimo ciągłych przeobrażeń, wynikający z konieczności dostosowania się do tych nowych potrzeb rynkowych, system rachunkowości pozostaje nadal przy swojej tradycyjnej formie. Standardowe sprawozdania finansowe nie są w stanie odpowiednio przekazać

informacji o prawdziwym potencjale przedsiębiorstwa. Ich punkt ciężkości spoczywa na tym co jest mierzalne, chociaż czasami nie ma wielkiego znaczenia dla przedsiębiorstwa. Narzędzia rachunkowości podejmują się analizy zasobów materialnych i finansowych, niestety zaniedbując przy tym samym zasoby niematerialne. Być może dzieje się tak świadomie, bowiem nie zaproponowano jeszcze takich narzędzi, które w sposób rzetelny i efektywny wspomagałyby określenie oraz interpretację wartości kapitału intelektualnego.

Nowoczesne kierunki rozwoju systemu zarządzania przedsiębiorstwem powinny przede wszystkim iść w kierunku stworzenia efektywnych podstaw dla procesów definiowania, pomiaru i wyceny rzeczywistej wartości zasobów niematerialnych skrywających się za kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa.

Literatura:

1. Penc J.: Kreatywne Kierowanie. Organizacja i Kierownik Jutra. Rozwiązywanie Problemów Kadrowych. Zachowania w Organizacji. Trudne sytuacje w kierowaniu. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 2000.
2. Sobczak A.: Zarządzanie wiedzą jako czynnik zwiększania konkurencyjności organizacji gospodarczych, data publikacji 12.04.2004, <http://egov.pl/index.php?option=content&task=view&id=84&Itemid=62>,
3. Mroziewski M.: Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju. Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2008.
4. Malik K.: Efektywność zrównoważonego i trwałego rozwoju w wymiarze lokalnym i regionalnym. Wydawnictwo Instytut Śląski, Opole, 2004.
5. Sveiby K., Intellectual Capital and Knowledge Management, www.sveiby.com.au
6. Edvinsson L., Malone M.: Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwa wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie. Wydawnictwo PWN, Warszawa, 2001.
7. Sokołowska A.: Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie. Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa, 2005.
8. Błaszczuk A.: Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2004.
9. Kowalczyk A., Nogalski B.: Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia. Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2007.
10. Probst G., Raub S., Romhardt K.: Zarządzanie wiedzą organizacji. Oficyna Ekonomiczna. Kraków, 2002.

Dr inż. Małgorzata ADAMSKA
Instytut Innowacyjności Procesów i Produktów
Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji
Politechnika Opolska
ul. Ozimska 75
45-370 Opole
tel.: (077) 423 40 31
email: m.adamska@po.opole.pl