

Agnieszka Sokółowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**DOSKONALENIE ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM
INTELEKTUALNYM W MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE
– PROPOZYCJE ROZWIĄZAŃ**

1. Wstęp

Współczesne, nowoczesne koncepcje zarządzania, w tym koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym, akcentują konieczność zwrócenia szczególnej uwagi na ukryty potencjał, czyli niematerialne aktywa, nie tylko jako na istotny czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw, ale także sposób kształtowania oraz doskonalenia kluczowych kompetencji. Owa tendencja dotyczy również przedsiębiorstw małych, którym coraz trudniej jest funkcjonować na wymagającym rynku oraz konkurować na podstawie tradycyjnych zasobów.

Celem artykułu jest identyfikacja sposobów doskonalenia procesu zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie. Na podstawie wyników badań empirycznych autorka prezentuje stan oraz przejawy zarządzania kapitałem intelektualnym w małych przedsiębiorstwach, a także proponuje rozwiązania w zakresie doskonalenia identyfikacji składników, prób pomiaru oraz sposobów wykorzystania i rozwoju kapitału intelektualnego.

**2. Koncepcja kapitału intelektualnego
a specyfika małego przedsiębiorstwa**

Powszechne patrzeć na kondycję małych firm przez pryzmat uwarunkowań zewnętrznych zaciemnia znaczenie wartości ich wewnętrznego potencjału. Wiele utrudniających życie małym firmom czynników z otoczenia tworzy niejednokrotnie jedną „wielką barierę nie do pokonania”, ich występowanie zaś tłumaczy i usprawiedliwia wszystkie pojawiające się niepowodzenia, także te pochodzące z wnętrza organizacji. Zachowawczość w działaniu, odnajdywanie źródeł problemów w innych (zwłaszcza w działaniach rządu), brak chęci przewycięzania barier, nieprzemysłane działanie itd. są najczęściej przyczyną krótkookresowości działalności, zmniejszonej tendencji do wzrostu oraz rozwoju małych przedsiębiorstw. Efektywność działań

małej firmy zależy w dużym stopniu od uruchomienia zarówno materialnego („wizualnego”) potencjału, jak i tego niematerialnego, ukrytego, tkwiącego w całym „materiale intelektualnym”. I tak koncepcja kapitału intelektualnego może się stać strategiczną kompetencją małego przedsiębiorstwa. Ważne jest, by odpowiednio nim zarządzać. Najpierw jednak trzeba go dostrzec, uświadomić sobie jego istnienie, aby dalej – przez odpowiednie działania – móc próbować przekształcać go w istotny czynnik konkurencyjności. Tabela 1 prezentuje sprzyjające cechy oraz obszary działalności małego przedsiębiorstwa w kontekście rozpatrywania kapitału intelektualnego (badania go i zarządzania nim). Małe przedsiębiorstwo ma swoją specyfikę, choć podlega tym samym procesom jak każda inna grupa wielkościowa przedsiębiorstw, w związku z czym obszary, na podstawie których rozpatrywany jest kapitał intelektualny, są takie same jak w przypadku np. dużego przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Kapitał intelektualny a cechy i obszary działalności małego przedsiębiorstwa

Lp.	Składnik kapitału intelektualnego	Małe przedsiębiorstwo	
		obszary	sprzyjające cechy
1	2	3	4
1	Kapitał ludzki	<ul style="list-style-type: none"> • 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 pojawiające 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
2	Kapitał strukturalny – wewnętrzny	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<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

Tabela 1 (cd.)

1	2	3	4
2		<p>informatyzacji, patenty, tajemnice handlowe, prawa autorskie, prawa projektowe, znaki handlowe i usługowe itd.</p> <ul style="list-style-type: none"> • działania strategiczne – wiązka celów strategicznych, procesy tworzenia strategii, rodzaj strategii itd. • zasoby finansowe – w znaczeniu przeznaczenia (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. 	<ul style="list-style-type: none"> • prosta struktura organizacyjna nastawiona głównie na osiąganie 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<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 tab. 1 pozwala na identyfikację cech małych przedsiębiorstw ułatwiających rozpatrywanie kapitału intelektualnego. Okazuje się, iż małe przedsiębiorstwo ma warunki do rozwoju swojego kapitału ludzkiego. Przebieg procesów pracy w małym przedsiębiorstwie jest zdeterminowany przez osobiste stosunki i powiązania, co znajduje wyraz zarówno 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, w których 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 pozytywnych cech i umiejętności pracownika, wiedzy, którą dysponuje, i wykorzysta-

tania ich dla dobra przedsiębiorstwa. Także osoba menedżera (właściciela-przedsiębiorcy) małego przedsiębiorstwa, który ma 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 pobudza potencjał intelektualny – tzw. potencjał intelektualny jednostki, który z kolei może być składową potencjału intelektualnego. Elastyczność i szybkość reakcji na zmiany otoczenia w przypadku małych przedsiębiorstw, których 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 zmierzających do tworzenia wartości dodanej na podstawie aktywów niematerialnych. Sprzyjające warunki do ujawniania postaw innowacyjnych w małych przedsiębiorstwach wynikają z bliskości rynku, znajomości konsumentów, szybszego przepływu informacji, przebiegu procesów decyzyjnych oraz mniejszej skłonności do konfliktów. Ze względu na niewielką skalę produkcji i indywidualizację klientów małe przedsiębiorstwa zmuszone są do poszukiwania nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, co jest niewątpliwie podstawą generowania wiedzy. Rozmiar małego przedsiębiorstwa jest podstawą przejrzystych systemów komunikacyjnych i tworzenia sieci w zakresie technologii informatycznej.

3. Stan kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie – wybrane zagadnienia

Znalezienie odpowiedniego sposobu na zarządzanie kapitałem intelektualnym¹ w małym przedsiębiorstwie nie jest zadaniem łatwym, tym bardziej że współcześnie funkcjonujące modele zarządzania kapitałem intelektualnym przystają raczej do rozbudowanych struktur i możliwości dużych przedsiębiorstw [1, s. 81-87]². Ponadto wyniki badań niestety dowiodły, iż stan zarządzania kapitałem intelektualnym w małych przedsiębiorstwach jest niezadowolający z punktu widzenia możliwości budowania przewagi konkurencyjnej na tej podstawie³, a przecież nie od dziś wiadomo,

¹ Zarządzanie kapitałem intelektualnym rozumiane jako proces identyfikacji, pomiaru, wykorzystania i rozwoju kapitału ludzkiego i strukturalnego: wewnętrznego i zewnętrznego – relacyjnego.

² Szerzej na temat analizy możliwości zastosowania różnych modeli zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie w: [1, s. 81-87].

³ Zaprezentowane w niniejszym artykule wyniki badań oraz wnioski są częścią większego projektu badawczego poświęconego zarządzaniu kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie. Badania przeprowadzono w latach 2002 i 2003. Ich przedmiotem były małe przedsiębiorstwa (zatrudniające do

że rozwój pracowników, technologii i relacji z otoczeniem to istotne sposoby poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku, niedoinwestowanie i niewykorzystywanie tych obszarów świadczy zaś o ich niedostrzeganiu i niedocenianiu. Okazuje się, iż potencjał intelektualny 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. Ponadto okazuje się, iż prócz sporej rozbieżności między występowaniem kapitału intelektualnego a dostrzeganiem jego elementów, większość działań i decyzji w małych firmach podejmowana jest bardziej z pobudek emocjonalnych, a działanie często wynika z potrzeby chwili. Z tego wynikają m.in. takie działania, jak: 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 działaniu. Właściciele, pomimo chętniej współpracy w czasie realizacji procesu badawczego, nie darzą 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. Mała świadomość właścicieli-menedżerów dotycząca ważności zarządzania kapitałem intelektualnym oraz wciąż niski poziom wiedzy na temat współczes-

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. Więcej na ten temat w pracy [1]. Ponadto autorka utrzymuje badawcze i praktyczne relacje z większością respondentów, czego skutkiem jest permanentna obserwacja procesów zarządczych, w tym przede wszystkim zarządzania kapitałem intelektualnym, oraz aktualizacja projektu badawczego.

nych 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 ich uwagę. Dysponują oni kapitałem intelektualnym, który istnieje we wszystkich swoich wymiarach. Nie oddziałują jednak na niego w sposób zapewniający jego optymalne wykorzystanie. 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, w deklarowanym doskonaleniu przez doświadczenia. Uczenie się członków nie ma permanentnego charakteru i nie jest uświadomione. W większości przedsiębiorstw funkcjonuje niezrównoważony układ szans rozwojowych; przedsiębiorcy bardziej nastawieni są na przetrwanie niż na rozwój przedsiębiorstwa. Właściciele przejawiają skłonność do działania zachowawczego, powielając sprawdzone reguły i rozwiązania i przywiązując się do nich. Bliższe im jest myślenie fragmentaryczne, specjalistyczne, wycinkowe niż kompleksowe, całościowe szukanie powiązań i zależności. Przedsiębiorcy charakteryzują się małą skłonnością do zmian oraz podejmowania związanych z tym 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 sobie jeszcze nawyku tworzenia sprzyjających warunków do pobudzania 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 zarządzania, brak przejawów perspektywicznego planowania 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, niskie płace działające demotywująco na pracowników, ubogie instrumenty motywacji itd. również nie sprzyjają budowie modelu organizacji efektywnie wykorzystującej swój potencjał intelektualny. 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 zagrożeń (przynajmniej takich nie zidentyfikowano). Przedsiębiorcy nie darzą zaufaniem teoretycznych propozycji usprawniania działalności przedsiębiorstwa.

4. Identyfikacja głównych postulatów doskonalenia zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie

Otrzymany wymierny obraz stanu zarządzania kapitałem intelektualnym oraz angażowania 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 to istotne sposoby poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku, a niedoinwestowanie i niewykorzystywanie tych obszarów świadczy o ich niedostrzeganiu i niedocenianiu. Nie oznacza to jednak braku potrzeby zajmowania się kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie, a wręcz przeciwnie: mimo wielu negatywnych podstaw istnieje uzasadniona potrzeba tworzenia zestawu procedur, sposobów typowych tylko dla małej firmy, ułatwiających i doskonalących zarządzanie kapitałem intelektualnym. Jednak w obliczu przewagi barier nad sprzyjającymi warunkami zarządzania kapitałem intelektualnym projekt owych sposobów doskonalenia winien:

- zakładać trudny do opracowania program stopniowego przeciwdziałania niedoskonałościom;
- 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;
- być wielowymiarowy, spójny, powinien 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 przyszłość), 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 czynników najbardziej determinujących zarządzanie kapitałem intelektualnym jest świadomość właściciela. Zmiana sposobu myślenia mająca na celu dostrzeżenie korzyści z wykorzystania kapitału intelektualnego polega głównie na „nowym myśleniu”. Podjęcie wyzwań związanych z „nowym myśleniem” związane jest m.in.: z przeorientowaniem, ze stopniową zmianą sposobu myślenia na temat możliwości poprawy sytuacji firmy (w idealnym ujęciu – uzyskaniem przewagi konkurencyjnej), z dostrzeganiem i docenianiem przejawów, elementów kapitału intelektualnego, z przekonaniem o słuszności podejmowania wysiłku mającego na celu dostrzeżenie, a w konsekwencji profesjonalne zarządzanie kapitałem intelektualnym.

Stopniowa zmiana sposobu myślenia, a w efekcie świadomego dysponowania aktywami niematerialnymi, ułatwia podejmowanie kolejnych kroków pomocnych w zarządzaniu kapitałem intelektualnym. Są nimi:

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

Wybrane postulaty w zakresie doskonalenia zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie prezentuje tab. 2.

Analiza tab. 2. dotyczącej wielowymiarowych zagadnień związanych z przejawami kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie skłania do konkluzji o potrzebie tworzenia i rozwijania sposobów oraz procedur do sprawnego i efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym w tej kategorii przedsiębiorstw.

Twórcze kreowanie korzyści płynących z zaangażowania składników kapitału intelektualnego polega głównie na określeniu ich miejsca w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Nie jest to łatwe ze względu na brak zestandaryzowanego systemu pomiaru aktywów niematerialnych. Wymierny efekt alokacji kapitału intelektualnego nie jest jedynym sposobem na odkrywanie jego walorów. Już samo dostrzeżenie intelektualnej warstwy działalności firmy jest dobrym początkiem tworzenia i kształtowania kapitału intelektualnego, a w konsekwencji świadomego zarządzania. 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. 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. Przedsiębiorca, traktując jednostki jako dynamiczną całość, winien uruchamiać możliwości dzielenia się wiedzą dzięki pracy zespołowej, dzięki bliskim kontaktom, dzięki nie-

Tabela 2. Postulaty dotyczące doskonalenia zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie

Postulaty dotyczące doskonalenia identyfikacji kapitału intelektualnego	Postulaty dotyczące doskonalenia pomiaru kapitału intelektualnego	Postulaty dotyczące doskonalenia wykorzystania i rozwoju kapitału intelektualnego
<ul style="list-style-type: none"> – dążąc do efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym, należy zidentyfikować jego składniki – orientowanie się w sferze aktywów niematerialnych swojej firmy wydaje się dla właściciela tak samo ważne jak monitorowanie stanu jej finansów – twórcze kreowanie korzyści płynących z zaangażowania składników kapitału intelektualnego polegające na określeniu ich miejsca w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa – chęć uruchomienia ukrytego potencjału jest psychologicznym napędem dalszych racjonalnych działań – świadomość funkcjonowania społecznego potencjału wraz z całym bogactwem intelektu jest pierwszym i rozciągającym się na wszystkie działania warunkiem jego pełnego wykorzystania – 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 	<ul style="list-style-type: none"> – 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 – 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 której trzeba pamiętać o wyważeniu między liczbą wskaźników, ich użytecznością informacyjną a uchwyceniem tendencji i precyzją (czasem lepiej jest być w posiadaniu ogólnych, ale prawidłowych danych niż tych o dużym stopniu precyzji, często nieodzwierciedlających prawdziwie rzeczywistości) – następnie wskaźniki trzeba zagregować, przy agregacji wskaźników należy wziąć pod uwagę wielowymiarowy charakter kapitału intelektualnego, agregacja powinna odnosić się do tego samego poziomu elementów kapitału intelektualnego i służyć porównywalności 	<ul style="list-style-type: none"> – usprawnienie zarządzania kapitałem ludzkim przez racjonalne planowanie wielkości i jakości zatrudnienia, funkcjonowanie dokumentacji personalnej (zwłaszcza opisy stanowisk), bardziej przejrzystej i przewidywalnej „polityki” wynagrodzeń oraz zbieżności kryteriów ocen stosowanych przez właściciela i pracowników, dbałość menedżerów-przedsiębiorców o rozwój indywidualnego kapitału intelektualnego, decyzje personalne powinny 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 – współpraca (w miarę możliwości) z ośrodkami tworzenia wiedzy, tj. uczelniami, firmami z ośrodkami profesjonalnego doradztwa, także w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim – 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 – dostarczanie pracownikom niezbędnych informacji, dzielenie się wiedzą (tworzenie wewnętrznego rynku wiedzy), a także kultywowa-

<ul style="list-style-type: none"> – poszukiwanie i kształtowanie „wysp” intelektualnych, czyli intelektualnych kompetencji (na początek), by sukcesywnie tworzyć mozaikę intelektualnych możliwości – prawidłowe wyodrębnienie strategicznych z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej elementów kapitału intelektualnego jest zasadniczą kwestią i decyduje o powodzeniu następnych etapów jego zarządzania – 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 itd. 	<ul style="list-style-type: none"> – wskaźnikom należy przypisać odpowiednie wagi, przy przypisywaniu wag zasadnicze jest określenie roli oraz siły wpływu poszczególnych składników kapitału intelektualnego na tworzenie wartości – następnie należy podjąć próbę zestawienia wskaźników, porównania i określenia tendencji (docelowo w przyszłości będzie możliwie stworzenie karty wyników kapitału intelektualnego wyznaczającej normy i kierunek pomiaru oraz działań, która pomoże także dokonać różniczenia między wydajnością zarządzania kapitałem intelektualnym a jego możliwością tworzenia wartości, umożliwi też kontrolę kosztów) – ważne jest, by mierzyć kapitał intelektualny cyklicznie (w pierwszej fazie pomiaru częstotliwość powinna być większa, co ma na celu wypracowanie własnych reguł postępowania, dobór odpowiednich wskaźników itd.) oraz angażować w proces pomiaru pracowników, studentów itd. 	<ul style="list-style-type: none"> – nie dobrych zwyczajów w firmie, tradycji, historii, współpracy w ramach zespołów, w miarę bezkonfliktowego współistnienia itd. – podejmowanie 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, jak i wchodzenie w różnego rodzaju alianse, porozumienia, układy umożliwiające wymianę informacji, pracowników, pomoc przy realizowaniu nowych pomysłów – świadome zarządzanie wiedzą jest również jednym ze sposobów na wzmocnienie efektywności kapitału intelektualnego – współpraca na zasadzie podwykonawstwa (małe firmy „satelickie”); mała firma jako dostawca produktów komplementarnych; relacja mała firma–duży finalny odbiorca (wspólne przedsięwzięcia, uczenie się nowych rozwiązań, transfer licencji, kontrakty badawczo-rozwojowe, wspieranie firm typu <i>spin-off</i>), współdziałanie gospodarcze w ramach sektora małych przedsiębiorstw itd.; inną formą wychodzenia na zewnątrz w celu poszukiwania dróg wykorzystania i rozwoju swojego intelektualnego potencjału jest współpraca małych firm służąca ułatwieniu dostępu do drogich ofert firm szkoleniowych i doradczych, a także nabyciu praw do własności intelektualnej (franchisingu) itd.
--	--	--

formalnym spotkaniom itp., mając jednocześnie na uwadze dążenie do kompleksowości i elastyczności jednostki w zakresie wykonywania zadań. Zadaniem dobrego właściciela-menedżera jest upewnienie się, czy ludzkie „aktywa” mają dostęp i możliwość wykorzystania mechanizmów, które umożliwiają im osiąganie pełnego potencjału w ramach działalności przedsiębiorstwa, a także pomoc w uruchomieniu ukrytych zasobów i koncentrowanie się na wzmocnieniu ich wartości, stwarzając warunki strukturalne i stosując odpowiednio dobrane działania, metody, techniki.

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 konieczność sformułowania podstawowych zaleceń dla właścicieli małych firm w zakresie pomiaru kapitału intelektualnego (tab. 2).

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 nadażyć za zmieniającymi się warunkami otoczenia. Wyniki badań ułatwiły określenie obszarów działania małych firm, w których jest wiele do zrobienia w kontekście tworzenia kluczowych intelektualnych kompetencji. Zawarte w tabeli propozycje takich działań nie wyczerpują, oczywiście, wszystkich możliwości, ale mogą się stać inspiracją do dalszych poszukiwań (szerzej w [1, s. 131-141]). Większość badanych przedsiębiorstw nie tworzy sprzyjających warunków do zarządzania kapitałem intelektualnym, ograniczając dodatkowo koszty inwestycji w ten potencjał. Usprawnianie działań w zakresie wzmocnienia zasobów niematerialnych wydaje się priorytetowe.

Poprawienie jakości zarządzania kapitałem intelektualnym 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 dotyczące zarządzania kapitałem intelektualnym w małych firmach udowadniają, iż orientacja na człowieka jest albo nie do zrealizowania (przy licznych niesprzyjających wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowaniach), albo znacznie oddalona w czasie. Doskonalenie zarządzania zasobami niematerialnymi małych firm wymaga podjęcia intelektualnych i wynikających z przyzwyczajęń wyzwań. Część z nich wiąże się z istnieniem paradoksów zarządzania kapitałem intelektualnych, a część jest konsekwencją indywidualnych cech zarządczych. Na pewno powinno niepokoić nagromadzenie w małych firmach dużej liczby odstępstw od wzorów uznawanych za sprzyjające rozwojowi

przedsiębiorstwa. Na dodatek nieprzystający do nowoczesnych metod sposób zarządzania w większości małych firm nie wyzwala sił doskonalących zarządzanie kapitałem ludzkim i strukturalnym.

Współtwórcami procesu usprawniania zarządzania kapitałem intelektualnym 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 można osiągnąć tylko wówczas, gdy właściciele zaczęli działać na rzecz usprawniania zarządzania potencjałem intelektualnym.

Ważne jest, by przedsiębiorcy dostrzegli nieocenioną rolę inwestowania w potencjał ludzki i strukturalny oraz traktowali go jako atut ułatwiający walkę konkurencyjną, uruchamiając środki finansowe na rozwój tej sfery, która winna być traktowana jako inwestycja długofalowa.

5. Zakończenie

Wyniki badań wskazują na potrzebę sformułowania postulatów mających na celu doskonalenie zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie oraz wyposażenie zarządzających małymi przedsiębiorstwami w instrumenty umożliwiające jego realne wykorzystanie i rozwój. Zawarte w niniejszym artykule propozycje takich działań nie wyczerpują oczywiście wszystkich możliwości, ale mogą stać się inspiracją do dalszych poszukiwań. Natomiast podnoszenie wartości kapitału intelektualnego zależy 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.

Literatura

- [1] Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych i Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

IMPROVEMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT – SOLUTIONS PROPOSALS

Summary

The author presents conditions and symptoms of intellectual capital management in small business. Moreover, the author proposes ways of improvement of identification, measurement, creation and development of intellectual capital in small business, with regard to specificity of business activity.