

Agnieszka Sokołowska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ROLA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W FUNKCJONOWANIU ORGANIZACJI WIRTUALNEJ

1. Wstęp

Szybki rozwój współczesnych organizacji odbywa się poprzez przejście z przestrzeni gospodarowania zasobami materialnymi w stronę przestrzeni zasobów niematerialnych.

Zmienność i nieprzewidywalność otoczenia współczesnych przedsiębiorstw zacieranie się granic między nimi, wzajemne przenikanie się w aspekcie kapitałowym, rzeczowym, płynność wartości niematerialnych itd. wymuszają daleko idące zmiany w sposobach ich organizacji i zarządzania. Tradycyjne przedsiębiorstwa przekształcają się często w przedsiębiorstwa o charakterze sieciowym, optymalizując swoją grę rynkową właśnie na aktywach niematerialnych. Organizacja wirtualna jako organizacja typu sieciowego sprzyja realizacji koncepcji kapitału intelektualnego, uznając znaczenie strategiczne zasobów niematerialnych oraz upatrując w ich efektywnym wykorzystaniu istotny czynnik przewagi konkurencyjnej. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie znaczenia realizacji koncepcji kapitału intelektualnego w ramach głównych założeń oraz obszarów funkcjonowania organizacji wirtualnej. Poniższe rozważania mają charakter teoretyczny.

2. Kapitał intelektualny – wybrane założenia

Koncepcja kapitału intelektualnego ma na celu porządkowanie, sklasyfikowanie rozproszonych i często nie uświadamianych zasobów niematerialnych w przedsiębiorstwie, a także dokonanie dogłębnej ich charakterystyki, głównie w celu ich optymalizowania; zwłaszcza że właściwe wykorzystanie kapitału intelektualnego może stwarzać przedsiębiorstwu podstawy do uzyskania przewagi strategicznej na rynku. Różnorodność definicji oraz niejednoznaczność w opisie kapitału intelektualnego wymagają samodzielnego porządkowania zagadnień. Na potrzeby niniejszego opraco-

wania i dalszych prac badawczych autorka przyjęła kompleksową definicję, która jest wynikiem badań nad sposobami mierzenia i wykorzystania aktywów niematerialnych w praktyce działania firmy ubezpieczeniowej „Skandia”. Definicja ta zakłada, iż kapitał intelektualny jest sumą kapitału ludzkiego i strukturalnego: wewnętrznego, zewnętrznego relacyjnego, a zarządzanie kapitałem intelektualnym sprowadza się do identyfikacji, pomiaru, wykorzystania i rozwoju ukrytego potencjału przedsiębiorstwa.

Kapitał intelektualny można (zgodnie z przyjętą przez autorkę definicją) opisywać i analizować w dwóch wymiarach: jako kapitał ludzki i jako kapitał strukturalny. **Kapitał ludzki** to wiedza, doświadczenie, obecność i możliwości działania człowieka w przedsiębiorstwie; składa się on z kompetencji i umiejętności pracowników i kadry zarządzającej. **Kapitał strukturalny** jest produktem ukierunkowanych działań pracowników, składa się ze wszystkich efektów czynności intelektualnych, które formalnie zarejestrowane, stanowią własność przedsiębiorstwa. Można go podzielić na kapitał strukturalny wewnętrzny i zewnętrzny relacyjny. **Kapitał strukturalny wewnętrzny** obejmuje m.in. kulturę organizacyjną, historię firmy, metodologię oceny ryzyka, metody zarządzania sprzedażą, strukturę finansową, bazy danych zawierające informacje o rynku lub klientach, systemy komunikacyjne, systemy komputerowe, patenty, koncepcje, modele, tajemnice handlowe, prawa autorskie, prawa projektowe, znaki handlowe i usługowe. **Kapitał strukturalny zewnętrzny relacyjny** to m.in. marki handlowe, klienci i ich lojalność, relacje z klientami, różne kontrakty i umowy, np. licencyjne, koncesyjne, strategie marketingowe, w tym kształtowanie jakości produktu, strategie cenowe, kanały dystrybucyjne, wykorzystywane środki promocji, reputacja i wizerunek przedsiębiorstwa¹.

3. Główne cechy organizacji wirtualnej

Organizacja wirtualna sprzedaje wartości niematerialne, tworząc wartość dodaną w przestrzeni rynkowej. Jest przedsiębiorstwem przetwarzającym wiedzę, transformującymi ją w wartość dodaną dla klienta. Jest organizacją otwartą, elastyczną i dynamiczną, silnie podatną na turbulencje otoczenia, ma rozbudowany aparat adaptacyjny, funkcjonuje w globalnej sieci powiązań.

K. Perechuda pisze: „... istotą organizacji wirtualnej jest sieć potencjałów wiedzy, sukcesu i działania kreujące wartość dodaną dla aktorów organizacyjnych oraz podmiotów otoczenia. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w globalnych, zintegrowanych sieciach informatycznych typu internet stanowią przykład wirtualnych kreatorów wartości [...] przedsiębiorstwo wirtualne transformuje wiedzę w procesy generujące wartość dodaną w przestrzeni rynkowej. Przedsiębiorstwo wirtualne rozmywa się w „tle” otoczenia, stając się w coraz większym stopniu niejawnym współuczestnikiem

¹ A. Sokółowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, praca doktorska (nie publikowana), WGRiT, AE, Wrocław 2003.

procesów gospodarczych, społecznych, kulturowych, politycznych, technologicznych i ekologicznych”².

Zdaniem K. Zimniewicza, organizacją wirtualną jest organizacja polegająca na włączeniu wszystkich lub tylko niektórych ludzi z różnych organizacji do wspólnej gry rynkowej. Jest to twór sztuczny, który opiera się na indywidualnych kompetencjach kluczowych i integruje niezależne firmy wzdłuż łańcucha wartości³.

Organizacja wirtualna składa się ze stanowisk, komórek lub jednostek organizacyjnych różnych podmiotów gospodarczych, a często nawet całych przedsiębiorstw, którym przyświecają wyznaczone cele. Powiązania sieciowe w ramach owych podmiotów mogą przybierać różnorodne formy, nawet tak ustrukturalizowane, jak: alianse strategiczne, holdingi, spółki *joint venture*, franchising, koalicje, porozumienia oraz luźne, czasowe twory organizacyjne.

Organizacja wirtualna nie ma osobowości prawnej, wspólnego majątku i personelu zatrudnionego przez jeden podmiot. Czas jej istnienia jest zróżnicowany w zależności od czasu trwania realizacji danego przedsięwzięcia. Firmy po zakończeniu wspólnego przedsięwzięcia stanowią specyficzną sieć „holonów”, znajdujących się w czasie „czuwania”, oczekujących na kolejny wirtualny kontrakt⁴. Sytuacja jednak nie jest taka straszna, ponieważ firmy sieciowe funkcjonują nie w czasie linearnym, ale w czasie równoległym, uczestnicząc w wielu przedsiębiorstwach wirtualnych, co oznacza jednoczesne generowanie i realizowanie wielu procesów biznesowych oraz redukcję ryzyka, a to z kolei – że wirtualna sieć procesów biznesowych składa się z wielu innych, równorzędnych sieci. Sieć układu makro zawiera się w sieci układu mikro i *vice versa*, co jest podstawowym wyznacznikiem np. organizacji fraktalnej. Efektem określonego przedsięwzięcia zainicjowanego przez integratora-koordynatora jest tworzenie sieci uczestników. Nie dysponuje on odpowiednimi zasobami, stąd skupia wokół siebie i wokół przedsięwzięcia kilka podmiotów gospodarczych. Integrator jednak powinien mieć pewne „metakonceptje” (np. w dostępie do wyselekcjonowanych informacji o charakterze strategicznym, w źródle zaopatrzenia surowcowo-materiałowego, technologii, badaniach i rozwoju, pozycji rynkowej, wykwalifikowanym personelu, lobby – społecznym, kulturowym, politycznym itp. – w marketingu, finansach.

Wynikiem działania organizacji wirtualnej jest wytworzenie produktu lub usługi dla klienta. Ważną jej cechą z punktu widzenia klienta jest szybkość realizacji przedsięwzięć oraz elastyczność i szybkość reagowania na wysoce fluktuacyjny popyt.

Możliwość zespalandia rozproszonych zasobów i kompetencji daje okazję do tworzenia synergii umiejętności i wiedzy. Efektywniejsze jest wykorzystanie informacji, a uczenie się w sieci odbywa się w sposób naturalny i świadomy.

² *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000, s. 47.

³ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 94-100.

⁴ *Zarządzanie przedsiębiorstwem...*, s. 52.

Równorzędność podmiotów gospodarczych funkcjonujących w sieci wskazuje na inną, ważną cechę organizacji wirtualnej, a mianowicie na zmianę sposobu zarządzania. Decentralizacja, brak sztywnej sformalizowanej hierarchii organizacyjnej, spłaszczenie struktury organizacyjnej, płynność ról organizacyjnych, wyzwalamca twórcze postawy pracowników, orientacja na procesy – to najważniejsze cechy zarządzania organizacją wirtualną.

Korzystne są również niskie koszty funkcjonowania organizacji. Widoczna jest zwłaszcza redukcja kosztów stałych. Organizacja wirtualna nie posiada bowiem kosztownych biurokratycznych komórek, generujących duże koszty (w organizacjach tradycyjnych). Ten typ organizacji ma jedynie koordynatora, koordynującego pracę partnerów, funkcjonujących w sieci. Wszystkie inne zadania przejmują autonomiczne i zdecentralizowane jednostki. Powiązania między uczestnikami przybierają wymiar sieci komunikacyjno-informatycznych.

Z przedstawionych rozważań wynika, że do zalet funkcjonowania organizacji wirtualnej można zaliczyć m.in.:

- wykorzystanie efektu synergii dzięki wykorzystaniu najlepszych kluczowych kompetencji poszczególnych podmiotów gospodarczych,
- możliwość współpracy z partnerami, którzy w warunkach funkcjonowania organizacji tradycyjnej nie spotkaliby się ze sobą,
- decydującą rolę zasobów niematerialnych w osiaganiu sukcesu rynkowego,
- sprzedaż wartości intelektualnych,
- elastyczność i szybkość reagowania na wysoce fluktuacyjny popyt,
- dużą szybkość realizacji transakcji,
- scalanie rozproszonych zasobów i kompetencji,
- efektywne wykorzystanie informacji i sieci informatycznych,
- uczenie się w sieci,
- równorzędność podmiotów gospodarczych,
- decentralizację zarządzania (brak zhierarchizowania, spłaszczenie struktury organizacyjnej, orientację na procesy),
- płynność ról organizacyjnych, wyzwalamca twórcze postawy pracowników,
- przetwarzanie wiedzy w wartość dodaną dla klienta,
- interaktywne relacje z klientami,
- redukcję kosztów (niskie koszty funkcjonowania, obniżenie kosztów stałych, niższe koszty realizacji transakcji, obniżenie nakładów inwestycyjnych).

Natomiast najważniejsze wady to m.in.:

- niestabilność działania, okresowość, nietrwałość,
- nieostrość, rozmycie granice,
- nieuchwytność przynależności organizacyjnej menedżerów i pracowników,
- trudności w określeniu zasad podziału zysku między uczestników,
- możliwość jednoczesnego uczestnictwa firmy w organizacjach wirtualnych konkurujących ze sobą,
- mogące zagrażać utratą mocy decyzyjnej, uczestniczenie w liczbie projektów nadmiernej w stosunku do potencjału firmy,

- możliwość powodowania organizacyjnego chaosu przez nieustrukturalizowane procesy,
- niebezpieczeństwo nagłego rozpadu organizacji w wyniku odstąpienia uczestnika lub kilku uczestników od realizacji zadania,
- brak wyraźnych norm postępowania (uregulowań prawnych, wzajemnej odpowiedzialności firm i odpowiedzialności przed klientem),
- niebezpieczeństwo włączenia się do sieci firm niekompetentnych.

4. Kapitał intelektualny a organizacja wirtualna

Koncepcja kapitału intelektualnego w organizacji wirtualnej może mieć podstawowe znaczenie ze względu na konieczność maksymalizowania korzyści oraz opierania działalności tego typu organizacji na zasobach niematerialnych. Aplikacyjny etap koncepcji kapitału intelektualnego staje się możliwy dzięki decentralizacji zarządzania, elastyczności struktury organizacyjnej (przybierającej postać sieci zespołów), partycypacji, dużej tolerancji niepewności, realizacji procesu organizacyjnego uczenia się, generowaniu i transferowaniu wiedzy, innowacyjności, przedsiębiorczości wewnętrznej, rozbudowanej sieci informacyjno-komunikacyjnej.

W tabeli 1 przedstawiono najważniejsze cechy organizacji wirtualnej sprzyjające zastosowaniu koncepcji kapitału intelektualnego.

Zespoły składające się z wykształconych, w pełni kompetentnych pracowników, poddawanych procesowi ustawicznego uczenia się, których praca jest koordynowana przez menedżerów wiedzy, silne podkreślenie indywidualnej tożsamości, będącej składową tożsamości grupowej, ekstrawertyczna, niejednorodna kultura osobowa oparta na współdziałaniu, tolerancji i zaufaniu, nowy model przełożonego-partnera sprzyjają niewątpliwie **zarządzaniu kapitałem ludzkim**, opartym na dostrzeganiu bogactwa w czynniku ludzkim. Ponadto uczestniczenie w wielu różnorodnych projektach wymusza niejako na organizacji wirtualnej stałe doskonalenie swoich pracowników.

Kapitał strukturalny w nowoczesnej formie przedsiębiorstwa może mieć zapewniony rozwój poprzez wspomnianą już decentralizację zarządzania, orientację na procesy, dynamiczną, sieciową strukturę organizacyjną, realizację proaktywnej strategii, dominującą pozycję zależności personalnych, świadome zarządzanie wiedzą i informacją, ciągłe monitorowanie otoczenia, ścisłe powiązania z dostawcami, zarządzanie relacjami z klientami. Wirtualne biznesy polegają przede wszystkim na przetwarzaniu informacji – kto ma do niej większy dostęp, ten wygrywa. Dlatego też w ramach organizacji wirtualnej niezbędne jest tworzenie przejrzystych i sprawnych systemów komunikacyjnych.

Działalność wirtualna wymaga całościowego, holistycznego oraz systemowego podejścia. Samo funkcjonowanie w sieci czy podłączenie do internetu nie wystarczy. Potrzeba tworzenia atmosfery współpracy między uczestnikami sieci wirtualnej stanowi podstawę sprawnego działania.

Tabela 1. Zestawienie najważniejszych cech organizacji wirtualnej sprzyjających zastosowaniu koncepcji kapitału intelektualnego

	Organizacja wirtualna
Podstawowe zasoby	kapitał intelektualny z zaakcentowaniem kompetencji
Podstawowa jednostka	zróżnicowane i wielowymiarowe stanowiska wirtualne
System zarządzania	decentralizacja zarządzania, autonomiczne i równorzędne podmioty gospodarcze, brak zhierarchizowania, orientacja na procesy
Struktura organizacyjna	płaska, procesowa sieć stanowisk zespołów lub jednostek różnych firm
Koordinacja	integrator
Dominujące procesy	transfer wiedzy, sieci informacyjno-komunikacyjne
Sposoby działania	każdorazowe dostosowywanie się do sytuacji, ciągłe rekonstruowanie świata wewnętrznego i zewnętrznego, synergia wykorzystująca kluczowe kompetencje poszczególnych podmiotów gospodarczych
Dominujące powiązania elementów składowych	system celów i zaufanie w ramach układu, koalicji, porozumienia, systemy informacyjno-komunikacyjne
Granice	rozmyte
Czas istnienia	funkcjonowanie do momentu zakończenia przedsięwzięcia, cykliczność
Kultura organizacyjna	kultura oparta na zaufaniu, współpracy, współtworzeniu
Strategia	proaktywna
Zależność pracownika	płynność ról kierowniczych wyzwalająca twórcze postawy pracowników, zależność informacyjna od integratora
Relacje między ludźmi	duża dynamika, rotacja, ruchliwość, współdziałanie, heterarchia, niestabilność układu władzy
Dominująca komunikacja	horyzontalna, nieformalna
Dominujący udział tożsamości personalnej	tożsamość indywidualna, będąca składową tożsamości grupowej
Najważniejsze metody i instrumenty zarządzania	zarządzanie kapitałem intelektualnym, zarządzanie wiedzą, zarządzanie informacją, zarządzanie projektami

Źródło: opracowanie własne.

W organizacji wirtualnej zaciiera się układ przedmiot–podmiot, przedsiębiorstwo–otoczenie, stąd główne działania oscylują wokół ustawicznego wzmacniania wartości niematerialnych, a tym samym kapitału intelektualnego. Wobec przenikalności granic tworzenie i pobudzanie takich wartości, jak: kultura organizacyjna, wiedza i kompetencje pracowników, więź między członkami i zespołami członków organizacji, wspólne symbole, język, akceptowane czynności itd., wydają się najbar-

dzień pożądane z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej organizacji wirtualnej.

Organizacja wirtualna cechuje się najwyższym poziomem motywacji do podejmowania decyzji gospodarczych o wysokim stopniu ryzyka⁵. Stąd maksymalizowanie korzyści z angażowania wartości niematerialnych jest zadaniem pierwszoplanowym. Wiedza i kompetencje menedżerskie silnie determinują zachowania przedsiębiorcze w przestrzeni wirtualnej. Ponadto niskie sformalizowanie tego typu organizacji jest swoistą „żyzną glebą” do swobodnego podejmowania decyzji przez menedżerów.

Organizacja wirtualna jest bardzo ekspansywnym tworem organizacyjnym. Wychoząc na zewnątrz, upatruje także swej siły w kreowaniu kultury organizacyjnej o dużej innowacyjności, sprzyjającej wartościom twórczym, zaangażowaniu, zaufaniu, otwartości itd. Kultura tego typu jest wynikiem wzajemnego przenikania wielu kultur autonomicznych jednostek.

Wspomniana powyżej ekspansywność organizacji wirtualnej przejawia się także w specyfice funkcjonowania w przestrzeni rynkowej. Jednym z najsilniej zaakcentowanych wymiarów kapitału intelektualnego jest **kapitał strukturalny zewnętrzny relacyjny**. Organizacje wirtualne indywidualizują wytwarzanie wirtualnych produktów, tworząc wartość dodaną dla klientów przez zaangażowanie ich w proces tworzenia tych produktów. W tym kontekście niezbędne staje się budowanie lojalności klientów i dostawców oraz pozytywne kodowanie działalności firmy w umysłach obecnych i potencjalnych klientów poprzez takie wartości, jak renoma, wizerunek, marka itd.

Koncepcja kapitału intelektualnego może spełniać w organizacji wirtualnej rolę tzw. metakoncepcji, dotyczącej szeroko pojętych procesów związanych z dostępem do informacji, technologii, wykwalifikowanych pracowników, badaniami i rozwojem, marketingiem itd. Ponadto może być pewnego rodzaju integratorem innych koncepcji, takich jak np. zarządzanie wiedzą, informacją, procesami, zasobami ludzkimi, łącząc je i tworząc niejako „holistyczną mozaikę”.

5. Zakończenie

Model organizacji wirtualnej nie jest zarezerwowany dla jednego typu przedsiębiorstwa. Według tego modelu mogą funkcjonować przedsiębiorstwa z różnych branż (produkcyjne, handlowe, usługowe). Jednym z podstawowych warunków zaistnienia w przestrzeni wirtualnej jest optymalizowanie działalności przedsiębiorstwa na zasobach niematerialnych. Warto przy tym zauważyć, iż idea wirtualizacji urzeczywistnia się wielopłaszczyznowo i wieloczynnikowo w rozmaitych podmiotach gospodarczych. Stosowanie nowoczesnych rozwiązań informatycznych, a przede wszystkim sieci internetowej, nie jest jedynym sposobem i warunkiem skutecznej integracji uczestników organizacji wirtualnych. Do wymiany kluczowych kompetencji w przes-

⁵ K. Perechuda, *Organizacja wirtualna*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 1997, s. 55.

trzeni wirtualnej w postaci produktów, kultury organizacyjnej, wiedzy, tradycji itd. niezbędna jest koncepcja kapitału intelektualnego zapewniająca działania skierowane na zasoby niematerialne organizacji wirtualnej. W tym znaczeniu obie kategorie, tzn. organizacja wirtualna i koncepcja kapitału intelektualnego, wzajemnie się uzupełniają.

Literatura

- [1] Miłkuła B. i in., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- [2] Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 1997.
- [3] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, Difin, Warszawa 2000.
- [4] Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualny w małym przedsiębiorstwie*, praca doktorska (nie publikowana), WGRiT, AE Wrocław 2003.
- [5] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.
- [6] Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.

IMPORTANCE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN VIRTUAL ORGANIZATION

Summary

New enterprises direct their activity towards the optimal use of human and non-material resources, which become the basis of conditioning their success. Intellectual Capital is one of way especially virtual enterprise management. The article contains the importance of intellectual capital in virtual organization trough characterization, elements of both categories.