

Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwach działających w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie Grupy Skandia)

WPROWADZENIE

W wysoko rozwiniętych społeczeństwach obserwuje się silną tendencję do przechodzenia od gospodarki opartej na pracy i kapitale do gospodarki opartej na wiedzy¹.

Zdaniem A. Koźmińskiego, gospodarką opartą na wiedzy jest gospodarka, w której działa wiele przedsiębiorstw, które o wiedzę opierają swoją przewagę konkurencyjną². Podstawą koncepcji gospodarki opartej na wiedzy stało się przekonanie, że tradycyjne czynniki rozwoju gospodarczego: ziemia i zasoby naturalne, praca oraz kapitał (...) ustępują miejsca wiedzy stanowiącej główne źródło bogactwa i najważniejszy czynnik produkcji³.

P. F. Drucker uważa, że „przesunięcie od jednej wiedzy do bogactwa jej dyscyplin nadało wiedzy moc stworzenia nowego społeczeństwa (...)”⁴, którego przedstawicielem staje się osoba wykształcona, „(...) która w pracy wykorzystuje bardziej swój rozum niż umiejętności manualne”⁵. Jednocześnie pracownik wiedzy jest osobą, „która wie, jak alokować wiedzę w celu produktywnego jej wykorzystania”⁶.

Pracownicy wiedzy są i będą zatrudniani w organizacjach wiedzy, których struktura jest nakierowana na tworzenie wartości dodanej opartej na efektyw-

¹ Ministerstwo Gospodarki, *ePolska. Plan działań na rzecz rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2001–2006*, s. 5.

² A. K. Koźmiński, *Jak tworzyć gospodarkę opartą na wiedzy?*, [w:] *Strategia rozwoju Polski u progu XII wieku*, Kancelaria Prezydenta RP i Komitet Prognoz Polska 2000 plus, PAN, Warszawa 2001.

³ Z. Chojnicki, T. Czyż, *Polska na ścieżce rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Podejście regionalne*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, A. Kukliński (red.), Warszawa 2003, s. 203.

⁴ P. F. Drucker, *Spółczesność pokapitalistyczna*, PWN, Warszawa 1999, s. 44.

⁵ P. F. Drucker, *Post – Capitalist Society*, HarperBusiness, New York 1994, s.6.

⁶ Tamże, s. 8.

nym wykorzystaniu wiedzy. Zdaniem W. Grudzewskiego, organizacje oparte na wiedzy charakteryzują się następującymi cechami⁷:

- wytwarzają produkty bogate w wiedzę (tzn. takie, których ponad 50% wartości stanowi wiedza, lub dostarczają usługi oparte na wykorzystaniu wiedzy w większym stopniu niż pracy fizycznej),
- zatrudniają wysokiej klasy specjalistów, tzn. pracowników wiedzy, stanowiących trzon wszystkich zatrudnionych,
- o ich wartości rynkowej w decydującym stopniu przesądza wartość kapitału intelektualnego, a to oznacza, że stosunek wartości rynkowej do wartości księgowej jest większy od 2.

Przykładowo, amerykańska firma Microsoft warta jest 100 mld USD. Jej akcje kosztują 10 razy więcej niż wynosi ich wartość księgowa, co oznacza, że 90% wartości spółki jest niematerialna. Tworzą ją kody programów, marka i działania marketingowe (wszystkie trzy pochodzą bezpośrednio z ludzkich mózgów). W styczniu 1997 roku Bill Gates w wywiadzie dla Timesa zdradził sekret sukcesu Microsoft – „wygrywamy, gdyż zatrudniamy najmądrzejszych ludzi, ulepszamy produkty opierając się na opinii ich użytkowników, dopóki nie są najlepsze. Co roku kierujemy się tam, gdzie, jak sądzimy, zmienia się świat”.

Pojawienie się różnicy między rynkową wartością firmy (najczęściej obliczaną na podstawie wartości akcji notowanych na giełdzie) a wartością księgową netto jej aktywów, było główną przyczyną podjęcia prac przez praktyków i konsultantów nad kapitałem intelektualnym.

Pionierem w badaniach nad kapitałem intelektualnym i jego miarami w skali makroekonomicznej było OECD, choć prace te nie rozwiązywały problemów w skali mikroekonomicznej. Firmy działające w gospodarce opartej na wiedzy także widzą potrzebę i podejmują badania nad kapitałem intelektualnym organizacji. Ich systemy zarządzania są i będą musiały zostać zmienione tak, aby nie tylko pozwalały na efektywne zarządzanie tradycyjnymi, materialnymi zasobami, ale także nowymi intelektualnymi zasobami, które w dużej mierze decydują o sukcesie firmy⁸.

Tę opinię podzielają przedstawiciele szwedzkiej firmy ubezpieczeniowej Skandia, którzy od 1991 roku zajmowali się badaniem kapitału intelektualnego firmy. Zdaniem prezesa Skandii Bjorna Wolratha: „pomiar kapitału intelektualnego i zbilansowana sprawozdawczość stanowią ważny kamień milowy w prze-

⁷ Patrz szerzej: W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Organizacja inteligentna współczesnym narzędziem zarządzania wiedzą*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, A. Kukliński (red.), KBN, Warszawa 2003, s. 179.

⁸ Patrz szerzej: D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego w organizacjach działających w „nowej gospodarce”*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1 (115), 2004 rok, s. 63–64.

chodzeniu od ery przemysłowej do gospodarki wiedzy (...). Ów poszerzony zbilansowany model rachunkowości i sprawozdawczości skutkuje bardziej systematycznym opisem zdolności przedsiębiorstwa i jego potencjału do przekształcania kapitału intelektualnego w kapitał finansowy⁹.

KRÓTKA CHARAKTERYSTYKA SKANDII

Skandia została założona w 1855 roku i była pierwszą rodzimą firmą ubezpieczeniową w Szwecji. Aktualnie Skandia zarządza aktywami w wysokości ponad 100 mld USD, prowadzi działalność w 25 krajach świata położonych na pięciu kontynentach i zatrudnia ponad 7600 pracowników. Jest notowana na giełdach w Londynie, Sztokholmie, Kopenhadze i Frankfurtach.

Przez lata wypracowała markę rzetelnego światowego ubezpieczyciela majątkowego i komunikacyjnego oraz reasekuratora. Na początku lat dziewięćdziesiątych przeszła transformację i zmieniła profil działania. Obecnie sprzedaje produkty ubezpieczeń na życie, ubezpieczenia emerytalne oraz oferuje szeroki zakres funduszy wzajemnych. Flagowym produktem towarzystwa jest ubezpieczenie typu *unit-linked* (ubezpieczenie na życie połączone z udziałami w wyselekcjonowanych funduszach inwestycyjnych renomowanych instytucji finansowych, np. Morgan Stanley, Merrill Lynch, Fidelity, Pioneer, Goldman Sachs).

Dziś po prawie 150 latach działalności Skandia jest firmą znaną i cenioną na całym świecie. Należy do międzynarodowych korporacji finansowych o globalnym zasięgu i wysokiej wiarygodności. Jest światowym liderem w dziedzinie długoterminowych programów oszczędnościowych. Skandia Group należy do najbardziej dynamicznie rozwijających się firm sektora usług finansowych. Spektakularne wyniki uzyskiwane wyłącznie przez wzrost organiczny, bez przejęć i fuzji, wskazują na prawidłowość przyjętej strategii związanej z wysokim potencjałem wzrostu nowo powstających globalnych rynków długoterminowych planów oszczędnościowych. Zarządzanie jakością i kapitałem intelektualnym to czynniki, które również przyczyniły się do sukcesu Skandii w biznesie. To, co dzisiaj wyróżnia Skandię, to zdolność do szybkiego reagowania, innowacyjność, umiejętność dzielenia się wiedzą w całej grupie Skandii. Jednocześnie szczyli się jednym z najbardziej rozbudowanych programów szkoleniowych dla swoich pracowników oraz że jest firmą należąca do awangardy przedsiębiorstw korzystających z Internetu.

Na rynku polskim, na podstawie zezwolenia ministra finansów, Skandia rozpoczęła swą działalność 16 kwietnia 1999 roku, zaś pierwszą polisę wystawiono 28 września 1999 roku. W Polsce Skandia realizuje globalną misję przedsiębior-

⁹ *Visualizing Intellectual Capital in Skandia, dodatek do raportu rocznego Skandii za rok 1994*, s. 6–7, [w:] L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 21–22.

stwa, którą jest zapewnienie niezależności finansowej jej klientów w długoterminowym horyzoncie, w oparciu o efektywne produkty oszczędnościowo-ubezpieczeniowe, powiązane z wybranymi otwartymi funduszami inwestycyjnymi¹⁰.

POJĘCIE, KOMPONENTY I POMIAR KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO

W 1991 roku w Skandii powołano jednostkę pod przywództwem profesora Leifa Edvinssona, której zadaniem było prowadzenie badań nad kapitałem intelektualnym. Efekty pracy zespołu były już widoczne w maju 1995 r., gdy Skandia wydała pierwszy na świecie publiczny raport roczny dotyczący kapitału intelektualnego stanowiący dodatek do raportu finansowego. Od tego czasu raportowanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa stało się uznaną praktyką w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie, Wielkiej Brytanii, Austrii, Danii, Australii i w wielu innych krajach. W najbliższych latach będzie to obowiązkowa część raportu wszystkich firm duńskich, szwedzkich oraz wszystkich przedsiębiorstw działających na terenie wspólnej Europy¹¹.

Kapitał ludzki i intelektualny może być rozpatrywany i mierzony z punktu widzenia osoby-właściciela lub organizacji jako właściciela nakładów tworzących swoisty kapitał intelektualny, jednak w każdym przypadku problematyka wiąże się z osobą zatrudnionego w organizacji. Podstawowe aspekty pomiaru kapitału ludzkiego i intelektualnego dotyczą¹²:

1. jednostek organizacyjnych:
 - kapitał intelektualny zatrudnionych,
 - kapitał intelektualny organizacji;
2. osoby jako właściciela kapitału ludzkiego i intelektualnego.

Znany uczony T.W. Schultz przyjmował, że za kapitał ludzki powinny być uznane „atrybuty jakościowe nabyte przez populację i możliwe do wzmocnienia przez odpowiednie inwestycje”¹³. Inny autor, W. J. Hudson, zdefiniował kapitał intelektualny jako kombinację czterech czynników¹⁴:

¹⁰ Patrz szerzej: www.skandia.com.

¹¹ B. Skuza, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skandia*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, A. Kukliński (red.), KBN, Warszawa 2003, s. 145.

¹² M. Dobija, *Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie ekonomii i rachunkowości*, [w:] *Ekonomia nie tylko dla wtajemniczonych*, M. G. Woźniak (red.), AE, Kraków 2002, s. 106.

¹³ T. W. Schultz, *Investing in People: The Economics of Population Quality*, University of California 1981, s. 97, [w:] M. Dobija, *Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie ekonomii i rachunkowości*, [w:] *Ekonomia nie tylko dla wtajemniczonych*, M. G. Woźniak (red.), AE, Kraków 2002, s. 107.

¹⁴ W. J. Hudson, *Intellectual Capital*, John Wiley & Sons Inc, New York 1993, s. 16, [w:] M. Dobija, *Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie ekonomii i rachunkowości*, [w:] *Ekonomia nie tylko dla wtajemniczonych*, M. G. Woźniak (red.), AE, Kraków 2002, s. 107.

1. genetycznego dziedzictwa,
2. poziomu edukacji,
3. doświadczenia,
4. postawy wobec życia i przedsiębiorczości.

Zdaniem L. Edvinssona „kapitał intelektualny oznacza posiadaną wiedzę, doświadczenie, technologię organizacyjną, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe, które dają (...) przewagę konkurencyjną na rynku”¹⁵. Dodatkowo sformułował on trzy wnioski dotyczące kapitału intelektualnego¹⁶:

1. Informacje dotyczące kapitału intelektualnego są dodatkową, uzupełniającą, ale nie podrzędną informacją w stosunku do informacji finansowych.
2. Kapitał intelektualny jest kapitałem niefinansowym, odzwierciedlającym ukrytą lukę pomiędzy wartością rynkową i księgową.
3. Kapitał intelektualny ma charakter zobowiązania, a nie majątku (aktywów).
Ilustruje to tabela 1.

Tabela 1

Kapitał intelektualny		
	AKTYWA	PASYWA
Majątek intelektualny	Wartość firmy Technologia Umiejętności	Kapitał intelektualny

↑

↓

↑

↓

Oficjalny bilans

↑

↓

Ukryte wartości

Źródło: L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 40.

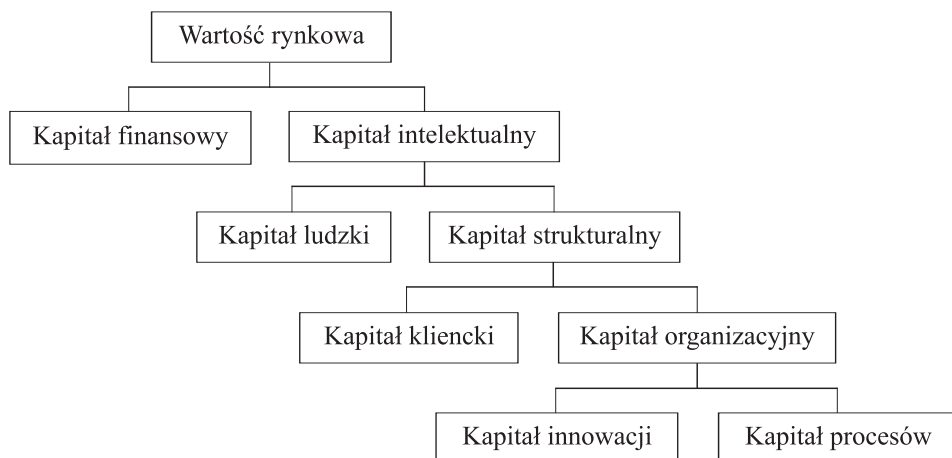
B. Skuza podaje, że kapitał intelektualny może być opisany jako zasoby niematerialne przedsiębiorstwa i może być zmierzony jako różnica między jego wartością rynkową a wartością księgową, wyrażona jako skorygowana wartość udziałowców¹⁷.

Zdaniem L. Edvinssona, kapitał intelektualny składa się z wielu komponentów. Elementy te przyczyniają się do budowania wartości rynkowej Skandii (rys. 1).

¹⁵ L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 40.

¹⁶ Tamże, s. 39.

¹⁷ B. Skuza, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 145.



Rysunek 1. Wartość rynkowa Skandii.

Źródło: L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 40.

W warunkach tradycyjnych modeli ekonomicznych pokazywany jest tylko jeden z tych elementów – kapitał finansowy. Coraz więcej osób zdaje sobie jednak sprawę, że to kapitał intelektualny stanowi znacznie większą część w ogólnej wartości przedsiębiorstwa¹⁸.

Najprościej ujmując można powiedzieć, że na kapitał intelektualny składają się kapitał ludzki i kapitał strukturalny.

Kapitał ludzki to połączona wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolność poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań. Zawiera również wartości przedsiębiorstwa, strukturę organizacyjną i filozofię. Nie stanowi on własności przedsiębiorstwa¹⁹.

Kapitał strukturalny najczęściej opisywany jest jako wcielenie, upelnomocnienie i wspierająca infrastruktura kapitału ludzkiego. Jest to zdolność organizacyjna, łącznie z fizycznymi systemami do przesyłania i przechowywania materiału intelektualnego. Tworzy go kapitał kliencki i kapitał organizacyjny.

Kapitał organizacyjny to inwestycje przedsiębiorstwa w systemy, narzędzia oraz filozofia, która przyspiesza przepływy wiedzy w organizacji, jak i na zewnątrz – do dostawców kanałów dystrybucji²⁰.

Kapitał innowacyjny odnosi się do odnowy i skutków innowacji w formie chronionych praw handlowych, własności intelektualnej i innych aktywów niematerialnych i talentów używanych, by stworzyć i szybko wprowadzić na rynek nowe produkty i usługi.

¹⁸ Tamże, s. 146.

¹⁹ L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał...*, wyd. cyt., s. 17.

²⁰ Tamże, s. 34.

Kapitał procesów to procesy, techniki i programy pracownicze, które wzmacniają efektywność wytwarzania lub dostawy usług. Jest to rodzaj praktycznej wiedzy używanej w stałym kreowaniu wartości²¹.

Zdaniem B. Skuzy, kapitał intelektualny powstaje w procesie tworzenia wartości opartym na współdziałaniu kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego, gdzie ciągła przemiana przez innowacje przekształca wiedzę innowacyjną w trwałą wartość dla organizacji. Jest niezwykle ważne, aby kapitał intelektualny został przekształcony w kapitał strukturalny.

Jednym ze sposobów oceniania wartości kapitału ludzkiego jest spojrzenie poprzez pryzmat kosztów wynagrodzenia, innym jest natomiast spojrzenie poprzez wartość dodaną na każdego pracownika. Niektóre jednostki organizacyjne Skandii zaczęły rozwijać dodatkowe, bardziej jakościowe metody dla zobrazowania całej gamy instrumentów, którymi mierzony jest pracownik i jego udział w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Taką metodą jest Nawigator Skandii.

NAWIGATOR SKANDII

Model ten pozwala na przedstawienie bardziej zrównoważonego obrazu przedsiębiorstwa i lepsze określenie relacji pomiędzy przeszłością – obrazem finansowym, terażniejszością – obrazem klientów, procesów i ludzi oraz przyszłością – określaną jako obraz odnowy i rozwoju²².

Nawigator składa się z pięciu obszarów koncentracji (finanse, klienci, procesy, ludzie, rozwój). Każdemu z obszarów przypisane są określone grupy wskaźników. Na tych obszarach przedsiębiorstwo koncentruje swą uwagę i z nich wywodzi się wartość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu²³. Nawigator swoim kształtem przypomina dom (rys. 2).

Nawigator jest również nastawiony na zwiększenie zaangażowania pracowników, pozwala na podzielenie wizji przedsiębiorstwa i jego celów operacyjnych na bardziej konkretne czynniki, które dotyczą poszczególnych stanowisk pracy²⁴.

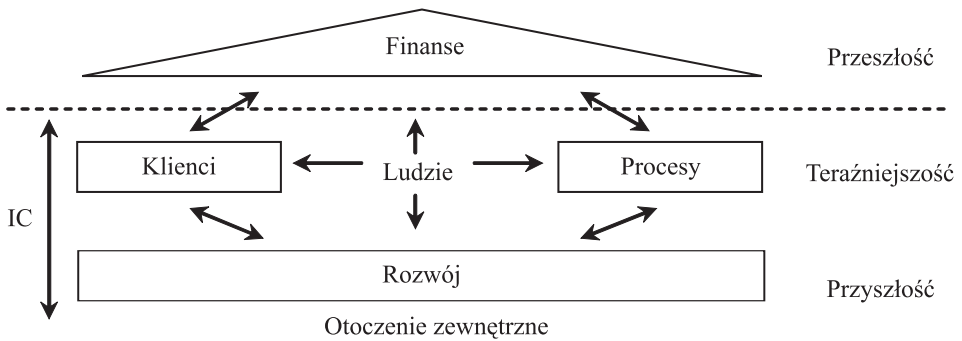
Na bazie Nawigatora Skandii zbudowany został komputerowy program pozwalający na śledzenie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. System ten nazwano Dolphin. Użytkownicy systemu mają opcje wyboru obrazu przedsiębiorstwa, który chcą oceniać, oraz możliwość dokonywania symulacji.

²¹ Tamże, s. 35.

²² B. Skuza, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 147.

²³ L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał...*, wyd. cyt., s. 56.

²⁴ B. Skuza, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 147.



Rysunek 2. Nawigator Skandii.

Źródło: L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 56.

Dodatkowo Skandia wprowadziła różne sposoby mierzenia kapitału intelektualnego i jego poszczególnych składników. Składniki te mogą być zapisane w zwartej formie pozwalającej na dynamiczne opisanie kapitału intelektualnego i jego rozwoju w czasie. Poprzez te wskaźniki zwane IC-Index™ możliwe jest porównanie zmian kapitału intelektualnego ze zmianami wartości rynkowej przedsiębiorstwa, a zatem uzyskanie wartości prognostycznej. Wprowadzenie IC-Index™ pozwala uzyskać dodatkowe informacje, które są przekazywane przez przedsiębiorstwo do wewnątrz i na zewnątrz, ze szczególnym zwróceniem uwagi na zdolność tworzenia wartości. Pokazuje się zatem wielowymiarowy obraz „zdrowia intelektualnego”, który w konsekwencji musi prowadzić do stabilnej i bezpiecznej sytuacji finansowej. Otrzymany obraz i ocena własnej wartości pozwala na ustanowienie ciągłego procesu podnoszenia poziomu stawianych sobie zadań i wyznaczanie nowych obszarów analiz w tym zakresie²⁵.

ZAMIAST ZAKOŃCZENIA

Zdaniem pracowników Skandii, łatwiej można zrozumieć znaczenie kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie, gdy spojrzysz na przedsiębiorstwo jak na drzewo. Pień, gałęzie i liście – części drzewa widoczne dla obserwatora – to przedsiębiorstwo takie, jakie jest widoczne na rynku i jakim jest wyrażone przez proces rachunkowości. Owocami zrodzonymi przez owo drzewo są zyski i produkty zebrane przez inwestorów i skonsumowane przez klientów. Ukrytą wartością przedsiębiorstwa jest system korzeniowy tego drzewa. I aby owo drzewo mogło rozkwitać i przynosić owoce, musi mieć silny i zdrowy system

²⁵ Tamże, s. 147–148.

korzeniowy. I tak, jak jakość owoców drzewa zależy od systemu korzeniowego, tak jakość organizacji przedsiębiorstwa i siła jego kapitału finansowego są funkcją jego ukrytej wartości (kapitału ludzkiego, strukturalnego i klienckiego). Dlatego też właściciele i kierownicy przedsiębiorstw działających w nowej gospodarce powinni przywiązywać dużą rolę do rozwoju i pomnażania kapitału intelektualnego własnych firm.

LITERATURA

- Chojnicki Z., Czyż T., *Polska na ścieżce rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Podejście regionalne*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, Kukliński A. (red.), Warszawa 2003.
- Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego w organizacjach działających w „nowej gospodarce”*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1 (115), 2004.
- Dobija M., *Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie ekonomii i rachunkowości*, [w:] *Ekonomia nie tylko dla wtajemniczonych*, Woźniak M. G. (red.), AE, Kraków 2002.
- Drucker P. F., *Post – Capitalist Society*, HarperBusiness, New York 1994.
- Drucker P. F., *Spółczesność pokapitalistyczna*, PWN, Warszawa 1999.
- Edvinsson L., Malone M. S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Organizacja inteligentna współczesnym narzędziem zarządzania wiedzą*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, Kukliński A. (red.), KBN, Warszawa 2003.
- Hudson W. J., *Intellectual Capital*, John Wiley & Sons Inc, New York 1993, [w:] Dobija M., *Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie ekonomii i rachunkowości*, [w:] *Ekonomia nie tylko dla wtajemniczonych*, Woźniak M. G. (red.), AE, Kraków 2002.
- Koźmiński A. K., *Jak tworzyć gospodarkę opartą na wiedzy?*, [w:] *Strategia rozwoju Polski u progu XXI wieku*, Kancelaria Prezydenta RP i Komitet Prognoz Polska 2000 plus, PAN, Warszawa 2001.
- Ministerstwo Gospodarki, *ePolska. Plan działań na rzecz rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2001–2006*.
- Schultz T. W., *Investing in People: The Economics of Population Quality, University of California 1981*, [w:] Dobija M., *Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie ekonomii i rachunkowości*, [w:] *Ekonomia nie tylko dla wtajemniczonych*, Woźniak M. G. (red.), AE, Kraków 2002.
- Skuza B., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skandia*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, A. Kukliński (red.), KBN, Warszawa 2003.
- Visualizing Intellectual Capital in Skandia, dodatek do raportu rocznego Skandii za rok 1994*, [w:] Edvinsson L., Malone M. S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- www.skandia.com.

Intellectual Capital in Enterprises Functioning in Knowledge-Based Economy (on the Example of Skandia Group)

Summary

In the article there was presented the essence of intellectual capital and its meaning in creation of market value of enterprises functioning in economy based on knowledge on the example of Skandia Group.