

Karolina Beyer

Uniwersytet Szczeciński

KAPITAŁ INTELEKTUALNY JAKO PODSTAWA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW

STRESZCZENIE

Zdobywanie przewagi konkurencyjnej we współczesnej rzeczywistości gospodarczej jest zadaniem niezwykle trudnym, ponieważ wyznacznikiem konkurencyjności nie są jedynie oferowane przez przedsiębiorstwa produkty i usługi, lecz przede wszystkim unikalna i specyficzna wiedza, budująca kapitał intelektualny. Do cech, dzięki którym przedsiębiorstwa wyróżniają się na tle konkurencji, zalicza się m.in. innowacyjność, elastyczność czy umiejętność szybkiej i skutecznej reakcji na zmiany pojawiające się w otoczeniu. Sukces przedsiębiorstwa budowany jest przez unikatowe i trudne do imitowania zasoby o charakterze niematerialnym, tj. kapitał intelektualny. W związku z powyższym pojawia się potrzeba badania istoty kapitału intelektualnego i jego wpływu na wzrost przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty kapitału intelektualnego i jego wpływu na osiągnięcie przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej w trudnych warunkach współczesnej gospodarki.

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, przewaga konkurencyjna

Wprowadzenie

Współczesna rzeczywistość gospodarcza stawia przedsiębiorstwom na drodze osiągnięcia przewagi konkurencyjnej wiele wyzwań. Wyznacznikiem konkurencyjności nie jest już tylko sam produkt czy usługa. Współcześnie o konkurencyjności decydują zdolności wykorzystania jedynej w swoim rodzaju, specyficznej wiedzy, m.in. w procesie produkcji czy sprzedaży. Przedsiębiorstwa, chcąc wyróżnić się na

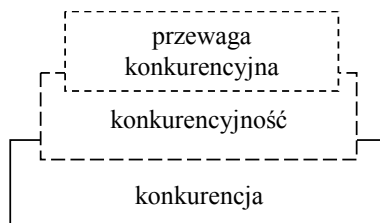
rynku, muszą być innowacyjne, elastyczne oraz zdolne do szybkich reakcji w zmiennym otoczeniu. Sukces w trudnych warunkach rynkowych może zostać osiągnięty dzięki posiadaniu unikatowych zasobów, trudnych do imitowania przez inne firmy. Unikatowość tą mogą gwarantować zasoby kapitału intelektualnego. Choć pojęcie kapitału intelektualnego i jego pozytywny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa są powszechnie znane, w praktyce gospodarczej dla wielu przedsiębiorstw jest to zagadnienie mało rozpoznane. Pojawia się tym samym potrzeba badania tematu kapitału intelektualnego z uwagi na jego bezpośredni wpływ na wzrost przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie pojęcia kapitału intelektualnego oraz wskazanie jego bezpośredniego wpływu na budowanie przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej.

1. Koncepcje przewagi konkurencyjnej

W literaturze przedmiotu funkcjonuje kilka pojęć związanych z zagadnieniem konkurencyjności. Wyróżnić można takie kategorie, jak: konkurencja, konkurencyjność i przewaga konkurencyjna. Relacje między tymi pojęciami zaprezentowane zostały na rysunku 1.

Rysunek 1. Relacje między konkurencją, konkurencyjnością a przewagą konkurencyjną firmy



Źródło: S. Kasiewicz, *Zmiany warunków konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Kapitał intelektualny, spojrzenie perspektywy interesariuszy*, red. S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 46.

Termin konkurencja definiowany może być jako „arena”, na której firmy rywalizują o klienta. W jej skład wchodzi przedsiębiorstwa działające w danym sektorze, konkurenci, instytucje regulujące funkcjonowanie firm itp. Pojęcie konkurencyjności określa się jako efekt konkurencji i wskazuje, w jaki sposób przedsiębiorstwa rywalizują na rynku o przychylność klienta. Z punktu widzenia zarządzania najważniejszą rolę odgrywa kategoria przewagi konkurencyjnej, która określa aktualny lub przewidywany poziom luki w stosunku do najlepszych przedsiębiorstw w danym segmencie rynku¹. Inaczej mówiąc, przewaga konkurencyjna może być definiowana, jako zbiór atutów dostrzeganych i cenionych przez rynek i klientów. Atuty te mają odróżniać przedsiębiorstwo od jego konkurentów i przynosić korzyści w postaci wymiernych wyników finansowych.

Konkurencyjność może być postrzegana wielorako ze względu na różne grupy interesu. Przykładowo, dla klientów konkurencyjność ogranicza się do atrakcyjności produktu czy usługi, natomiast dla akcjonariuszy, dostawców lub zarządzających obejmuje zazwyczaj ogół funkcjonowania przedsiębiorstwa, z racji tego, że są oni zainteresowani sukcesem przedsiębiorstwa jako całości². Trzeba podkreślić również fakt, że raz osiągnięta przewaga konkurencyjna nie trwa wiecznie. Z czasem przyjęte sposoby funkcjonowania dające przewagę konkurencyjną tracą na wartości i konieczne staje się weryfikowanie dotychczasowych rozwiązań. W literaturze przedmiotu istnieje wiele koncepcji budowy przewagi konkurencyjnej. Przykłady definicji terminu „przewaga konkurencyjna” zestawione zostały w tabeli 1.

Tabela 1. Zestawienie definicji przewagi konkurencyjnej

Autor	Definicja
1	2
Liam Fahey	Wszystko co pozytywnie wyróżnia produkty firmy albo samą firmę spośród konkurentów w oczach klientów
David Allen Aaker	Przewaga konkurencyjna jest czymś, dzięki czemu firma osiąga lepsze od konkurencji rezultaty lub po prostu coś lepiej od nich robi

¹ Por. S. Kasiewicz, *Zmiany warunków konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Kapitał intelektualny, spojrzenie perspektywy interesariuszy*, red. S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 46–47.

² Por. J. Rzepała, *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 453, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 227.

1	2
Leslie W. Rue Phyllis G. Holland	W przewadze konkurencyjnej wyrażana jest najlepiej zdolność przedsiębiorstwa do robienia czegoś, czego nie potrafią konkurenci, lub przynajmniej robienia tego lepiej od nich
James A. F. Stoner	Siły i słabości organizacji na tle obecnych i przyszłych konkurentów
Jay B. Barney	To zdolność do realizowania strategii, której nie są w stanie realizować obecni i przyszli konkurenci
Strategor	Lepsze niż u konkurencji opanowanie pewnych kompetencji stanowiących czynniki decydujące o sukcesie w danej dziedzinie działalności
Charles W. Hofer, Dan Schendel	Unikatowa pozycja organizacji nabywana wobec konkurentów poprzez własne wzory rozwoju zasobów
Michael E. Porter	Celem strategii jest zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej.
Herbert Simon	Wyższy poziom osiągnięć w stosunku do konkurencji

Źródło: J. Rybicki, B. Pawłowska, *Kapitał intelektualny jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej*. Materiały konferencyjne V Konferencji Naukowej, z cyklu *Wiedza i innowacje*, pod tytułem *Ochrona wiedzy i innowacji*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2009, www.instytut.info/Vkonf/site/31.pdf (dostęp 1.05.2011).

Popularną koncepcją konkurencyjności jest ta sformułowana przez Michaela E. Portera. Jej podstawą jest poszukiwanie przewagi konkurencyjnej w strukturze sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Porter jest autorem koncepcji pięciu sił konkurencji, zakładającej, że w każdym sektorze działa pięć podstawowych czynników: siła przetargowa dostawców, siła przetargowa nabywców, groźba pojawienia się substytutów, groźba pojawienia się nowych konkurentów oraz rywalizacja między konkurentami. Siły te wyznaczają natężenie konkurencji w sektorze, natomiast przewaga konkurencyjna wynika z pozycji, jaką posiada przedsiębiorstwo na tle sektora³. Porter wyróżnił również trzy strategie, które mogą być przyjmowane przez organizację w celu budowania przewagi konkurencyjnej. Są to: strategia zróżnicowania (przywództwa jakościowego), przywództwa kosztowego i koncentracji. Na tej podstawie Porter wskazuje, że przewaga konkurencyjna może być budowana przez oferowanie bądź produktu unikatowego, którego cechą wyróżniającą jest wysoka jakość, a tym samym wysoka cena, bądź produktu standardowego po niższej

³ Por. M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999, s. 14 i n.; M. Białasiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – istota i podejścia do strategii konkurencji*, w: *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Białasiewicz, Economicus, Szczecin 2009, s. 46.

cenie niż konkurencja. Koncepcjom Portera zarzucić można pominięcie znaczenia zasobów przedsiębiorstwa i ich wpływu na budowanie przewagi konkurencyjnej⁴.

W literaturze przedmiotu napotkać można jeszcze inne koncepcje i podejścia do przewagi konkurencyjnej. Jedną z nich jest koncepcja oparta na zasobach i kluczowych kompetencjach (*core competencies*), której autorami są Gary Hamel i Coimbatore Krishnarao Prahalad⁵. W odróżnieniu od koncepcji Portera podmiotem tego podejścia jest przedsiębiorstwo, a nie sektor. Podstawę stanowią kluczowe kompetencje, które przez autorów koncepcji definiowane są jako umiejętności mające zasadnicze znaczenie dla rezultatów przedsiębiorstwa. Natomiast według Davida J. Teece'a i Gary'ego P. Pisano kluczowe kompetencje określane są jako zbiór „[...] różnorodnych umiejętności, wprawy i komplementarnych zasobów, które tworzą podstawę umożliwiającą firmie konkurowanie i osiąganie przewagi w konkretnym biznesie”⁶. Posiadane kompetencje, aby mogły stanowić wartość dla przedsiębiorstwa, muszą być m.in. trudne do imitacji, rzadkie oraz niemożliwe do substytuowania przez inne zasoby. Specyficzne i unikatowe zasoby i kompetencje tworzą tzw. aktywa strategiczne, dające przedsiębiorstwom możliwość uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej⁷. Według Jaya Barneya zasoby strategiczne powinny być⁸:

- cenne (*valuable*),
- rzadkie (*rare*),
- trudne do imitacji (*inimitable*),
- dobrze zorganizowane (*well organized resources*).

⁴ Por. J. Rybicki B. Pawłowska, *Kapitał intelektualny jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej*. Materiały konferencyjne V Konferencji Naukowej, z cyklu *Wiedza i innowacje*, pod tytułem *Ochrona wiedzy i innowacji*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2009, s. 5, www.institut.info/Vkonf/site/31.pdf (dostęp 1.05.2011).

⁵ G. Hamel, C.K. Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, No. 5/6, s. 79 i n.

⁶ D. Teece, G. Pisano, *The Dynamic Capabilities of Firms. An Introduction*, „Industrial and Corporate Change” 1994, No. 3, cyt. za: *Uwarunkowania...*, *op.cit.*, s. 57.

⁷ Por. J. Macias, *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przeгляд Organizacji” 2008, nr 9, s. 12.

⁸ Por. J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, No. 1, s. 99–120, cyt. za: J. Macias, *Nowe koncepcje...*, *op.cit.*, s. 12; wymienione cechy stanowią tzw. model VRIO.

W praktyce koncepcje konkurencyjności Portera oraz kluczowych kompetencji uzupełniają się, gdyż w połączeniu opisują kompleksowo wnętrze przedsiębiorstw oraz jego otoczenie. Inną koncepcją budowy przewagi konkurencyjnej jest podejście sytuacyjne (*contingency theory / approach*). Istotą tego podejścia jest ciągłe dostosowywanie się do zmiennych warunków otoczenia. Zasoby przedsiębiorstwa powinny być elastyczne, by mogło ono szybko reagować na zmiany w samym przedsiębiorstwie i jego otoczeniu⁹.

Według Johna Kaya długookresowa przewaga konkurencyjna może zostać zbudowana dzięki zdolnościom wyróżniającym, z których autor wymienia¹⁰:

- architekturę, czyli kontakty wewnątrz przedsiębiorstwa oraz relacje z jego otoczeniem;
- reputację, stanowiącą istotny instrument handlowy informujący klienta o firmie i produkcie;
- innowacje, mogące wyróżniać przedsiębiorstwo wśród konkurentów, a tym samym stanowiące źródło przewagi konkurencyjnej.

Inną koncepcją przewagi konkurencyjnej jest podejście relacyjne. Podstawą tej koncepcji jest założenie, że opiera się ona na relacjach przedsiębiorstwa. Podejście to nabrało znaczenia w wyniku rozwoju nowych typów struktur organizacyjnych, takich jak struktury sieciowe, organizacje wirtualne. W nowych strukturach zacierają się formalne granice między przedsiębiorstwami, a powszechna staje się współpraca z partnerami, w tym konkurentami¹¹. Źródłem przewagi konkurencyjnej w tym podejściu jest specjalizacja uczestników sieci, jak również unikatowe relacje pozwalające im korzystać ze specyficznych zasobów oraz kompetencji współpracujących partnerów¹².

Innym współczesnym podejściem do przewagi konkurencyjnej jest koncepcja oparta na wiedzy (*knowledge based competition*), która ma swoje źródła w koncepcji opartej na zasobach i kluczowych kompetencjach. We współczesnej rzeczywistości

⁹ Por. J. Macias, *Nowe koncepcje...*, *op.cit.*, s. 12; J. Rybicki, B. Pawłowska, *Kapitał intelektualny...*, *op.cit.*, s. 5.

¹⁰ Por. J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 29–32.

¹¹ Por. J. Macias, *Nowe koncepcje...*, *op.cit.*, s. 12.

¹² Por. J. Rybicki, B. Pawłowska, *Kapitał intelektualny...*, *op.cit.*, s. 6.

ści gospodarczej wiedza stanowi strategiczny zasób przedsiębiorstwa, warunkujący jego rozwój, przetrwanie oraz generujący trwałą przewagę konkurencyjną¹³.

2. Istota kapitału intelektualnego

W teorii i praktyce trudno doszukać się jednolitej definicji kapitału intelektualnego. Fakt ten wynika często z niematerialnego charakteru jego elementów składowych. Stąd też w literaturze często zamiennie stosowane są terminy: kapitał intelektualny, aktywa niematerialne, zasoby intelektualne. Kapitał intelektualny określić można jako „ukryte” aktywa firmy, nieuwzględnione w pełni w sprawozdawczości finansowej, natomiast generujące pozytywne wartości dla przedsiębiorstwa.

Pierwsze informacje na temat kapitału intelektualnego można znaleźć już w latach trzydziestych ubiegłego stulecia. Jednak dynamiczny rozwój tego pojęcia przypada na początek lat dziewięćdziesiątych. W praktyce gospodarczej prekursorem w dziedzinie zarządzania kapitałem intelektualnym była szwedzka firma ubezpieczeniowa Skandia. Firma w ramach swoich struktur zorganizowała dział zajmujący się kapitałem intelektualnym, na którego czele stanął Leif Edvinsson. Celem tej jednostki było wyodrębnienie i rozwój kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa jako widocznej, trwałej wartości, która była uzupełnieniem sprawozdania finansowego¹⁴. Według Edvinssona kapitał intelektualny składa się m.in. z wiedzy, doświadczenia, technologii, relacji z klientami, profesjonalnych umiejętności, które dają organizacji przewagę konkurencyjną na rynku. Jest to wiedza, która może być zamieniona na wartość.

Elementy tworzące kapitał intelektualny nie zostały dotychczas jednolicie określone. W literaturze przedmiotu spotyka się strukturę kapitału intelektualnego składającą się, np. z kapitałów: ludzkiego, organizacyjnego oraz rynkowego. Inne źródła wskazują kapitały: organizacyjny/strukturalny, ludzki i relacyjny. Również kapitał intelektualny dzielony jest na: społeczny, organizacyjny i ludzki. Głównie różnorodność elementów składowych kapitału intelektualnego ma charakter semantyczny. Elementem niebudzącym żadnych wątpliwości, pojawiającym się we wszystkich podziałach, jest kapitał ludzki. Wynika to z przekonania, że czynnik

¹³ Por. J. Macias, *Nowe koncepcje...*, *op.cit.*, s. 13.

¹⁴ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 39.

ludzki jest składnikiem najważniejszym, gdyż to dzięki niemu mogą być tworzone pozostałe elementy kapitału intelektualnego.

Pozostałe wymienione wyżej elementy kapitału pomimo różnorodności nazw mają również cechy wspólne. Jedna część elementów kapitału intelektualnego ma charakter zewnętrzny (relacje z otoczeniem, wizerunek firmy w otoczeniu itp.), natomiast druga część – wewnętrzny (dotyczy organizacji, struktury, procesów itp.).

Jak już wspomniano, najważniejszym składnikiem kapitału intelektualnego jest kapitał ludzki. Jest on nieodzownie związany z człowiekiem, a w jego skład wchodzi wiedza, umiejętności, doświadczenie, kompetencje pracowników. Kapitał ludzki określany jest jako zdolności pracownika do wykonywania zadań, rozwiązywania problemów pojawiających się w przedsiębiorstwie, jest to również zdolność tworzenia relacji międzyludzkich opartych na zrozumieniu i zaufaniu. Kapitał ludzki stanowi źródło generowania wiedzy w przedsiębiorstwie. Podstawową cechą kapitału ludzkiego jest to, że nie jest on własnością przedsiębiorstwa, a jedynie zostaje przez nie wykorzystywany w czasie zatrudnienia pracownika. W przypadku odejścia pracownika z organizacji następuje strata pewnych umiejętności i zdolności¹⁵.

Kolejnym ważnym składnikiem kapitału intelektualnego jest kapitał organizacyjny określany jako to, co wspomaga pracę zatrudnionych ludzi. Często dzielony jest na kapitał strukturalny, procesowy, innowacyjny. W skład kapitału strukturalnego wchodzi m.in. struktura organizacyjna, infrastruktura techniczna, sprzęt komputerowy, oprogramowanie, licencje, patenty itp. Kapitał procesowy to procedury, procesy, techniki, metody wzmacniające efektywność pracy. Natomiast kapitał innowacyjny nawiązuje do umiejętności odnowy przedsiębiorstwa poprzez wykorzystanie innowacji na przykład w postaci chronionych praw handlowych czy własności intelektualnej. Kapitał organizacyjny charakteryzuje się tym, że jest wynikiem działań pracowników i może stanowić własność przedsiębiorstwa¹⁶.

Kolejnym czynnikiem tworzącym kapitał intelektualny jest kapitał rynkowy. Oparty jest on na związkach z otoczeniem zewnętrznym, z jednej strony, poprzez budowanie relacji z klientami, tworząc tzw. kapitał klientów, z drugiej zaś dzięki

¹⁵ Por. K. Beyer, *Kapitał intelektualny jako zasób przedsiębiorstwa – koncepcje i modele zarządzania*, w: *Przedsiębiorstwa w procesie zmian*, red. W. Janasz, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 571, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 175.

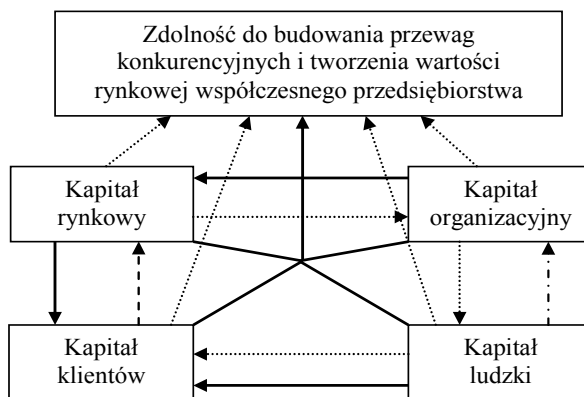
¹⁶ Por. D.H. Luthy, *Intellectual Capital and its Measurement*, s. 3–4, www.bus.osaka-cu.ac.jp/api-ra98/archives/pdfs/25.pdf (dostęp 3.05.2009); K. Beyer, *Kapitał intelektualny...*, *op.cit.*, s. 175.

relacjom z dostawcami, konkurentami i partnerami. W skład kapitału rynkowego zalicza się również renomę przedsiębiorstwa oraz lojalność klientów. Kapitał rynkowy tworzy wartość firmy dzięki wykorzystaniu właściwych relacji z otoczeniem. Jest on efektem zaangażowania kapitału ludzkiego wspomaganego przez kapitał organizacyjny. Kapitał rynkowy może stanowić własność przedsiębiorstwa, jednak jest on czynnikiem bardzo trudnym do zarządzania, w związku z tym, że jest usytuowany poza przedsiębiorstwem¹⁷.

3. Wpływ kapitału intelektualnego na budowanie przewagi konkurencyjnej

Zwrócenie uwagi na kapitał intelektualny wynika przede wszystkim z jego znaczącego wpływu na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Aby ta mogła być skutecznie budowana i powiększana, należy właściwie połączyć i zarządzać składnikami kapitału intelektualnego. Uwagę trzeba zwrócić na zachodzące interakcje między jego elementami, w wyniku których wzrasta wartość¹⁸. Interakcje te zaprezentowane zostały na rysunku 2.

Rysunek 2. Efekt synergiczny oddziaływania komponentów kapitału intelektualnego



Źródło: W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2010, nr 2 (34), s. 10, www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/34/id/727 (dostęp 3.05.2011).

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ Por. L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny...*, *op.cit.*, s. 40.

Wartość generowana jest poprzez wzajemne uzupełnianie się elementów składowych kapitału intelektualnego, które są ze sobą ściśle powiązane. Próba rozdzielania kapitałów ludzkiego, organizacyjnego i rynkowego, w tym kapitału klientów, nie przyniesie pożądaných skutków i nie przyczyni się do rozwoju kapitału intelektualnego, a tym samym nie zbuduje przewagi konkurencyjnej. Siła kapitału intelektualnego wynika z połączenia i wzajemnych relacji między jego poszczególnymi elementami. Oznacza to, że do efektywnej pracy kapitału ludzkiego niezbędny jest kapitał organizacyjny. Z drugiej strony kapitał rynkowy bez wsparcia kapitału ludzkiego i organizacyjnego nie przyczyni się do kształtowania wartości kapitału intelektualnego.

Wpływ poszczególnych składników kapitału intelektualnego bezpośrednio może wpływać na osiągnięty poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa. Na przykład dobrze zarządzany kapitał ludzki, poprzez właściwe motywowanie zatrudnionych pracowników, pozwala tworzyć i wykorzystywać specjalistyczną wiedzę, kompetencje oraz kreatywność, co w konsekwencji przyczynia się do wzrostu przewagi konkurencyjnej firmy. Z drugiej strony składnik rynkowy, jakim jest marka, sam w sobie – jako pasywny zasób niematerialny – nie wygeneruje wartości, natomiast wymierne korzyści pojawią się w momencie, gdy klienci zaczną doceniać markę będącą symbolem oraz gwarancją zaspokojenia ich oczekiwań i potrzeb¹⁹. Przykładowe elementy kapitału intelektualnego oraz ich wpływ na przewagę konkurencyjną prezentuje rysunek 3.

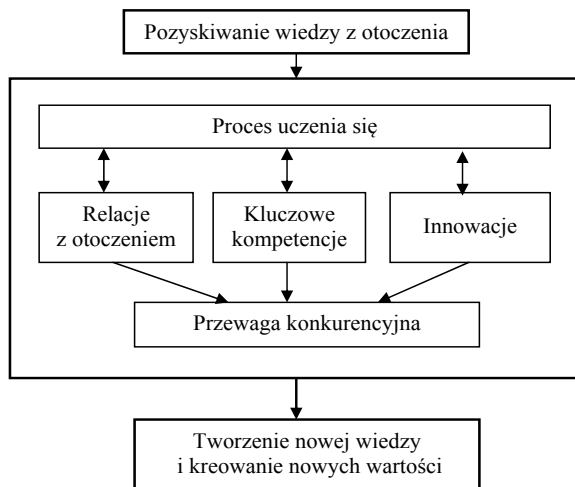
Podstawowym zadaniem przedsiębiorstwa staje się więc rozpoznanie poszczególnych składowych kapitału intelektualnego oraz zdiagnozowanie zachodzących między nimi relacji. Należy podkreślić, że w każdym przedsiębiorstwie struktura i ważność komponentów kapitału intelektualnego może być inna, co wynika z różnych uwarunkowań, jak np. profil prowadzonej działalności, posiadane zasoby, innowacyjność, przedsiębiorczość, kreatywność, asortyment produktów/usług czy oczekiwania docelowej grupy klientów²⁰.

Znaczenie kapitału intelektualnego w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej wynika również ze specyficznych cech, jakimi ten kapitał się charakteryzuje. Dzięki swojej niematerialnej postaci kapitał intelektualny może być wykorzystywany jednocześnie w różnych miejscach, ponadto nie podlega zużyciu w trakcie eksploatacji, a nawet może wraz z użyciem zwiększać swoją wartość. Na rysunku 4 zaprezentowano wybrane cechy kapitału intelektualnego wpływające na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

¹⁹ Por. W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą...*, *op.cit.*, s. 7.

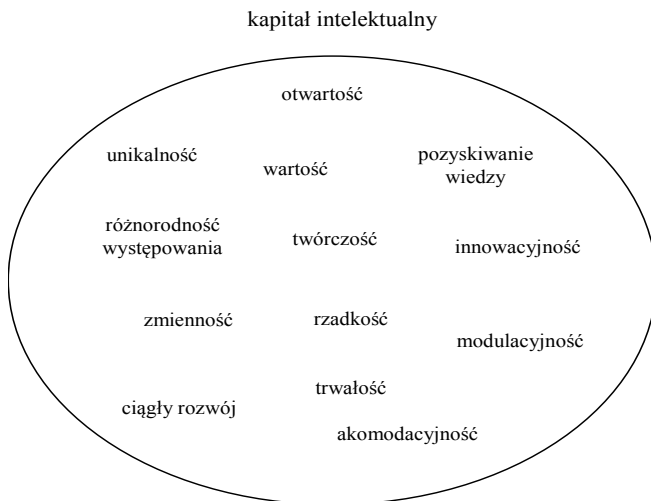
²⁰ *Ibidem*, s. 9.

Rysunek 3. Wybrane elementy kapitału intelektualnego i ich wpływ na przewagę konkurencyjną



Źródło: J. Rybicki, B. Pawłowska, *Kapitał intelektualny...*, *op.cit.*, s. 11.

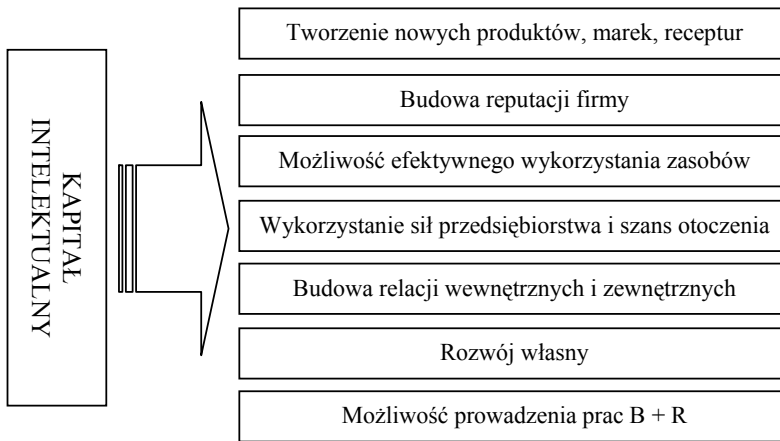
Rysunek 4. Cechy kapitału intelektualnego w kontekście przewag konkurencyjnych



Źródło: K. Szara, A. Pierścieniak, *Kapitał intelektualny jako obszar konkurencji przedsiębiorstw (wybrane aspekty teoretyczne)*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Gospodarka oparta na wiedzy*, red. M.G. Woźniak, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2007, s. 255.

Próba optymalnego zarządzania kapitałem intelektualnym pozwoli zatem na zbudowanie silnej pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Właściwe kształtowanie elementów kapitału intelektualnego powinno stać się warunkiem koniecznym dla współczesnych przedsiębiorstw dążących do rozwoju i skutecznej walki z konkurencją. Efekty, jakie może generować kapitał intelektualny zaprezentowano na rysunku 5.

Rysunek 5. Wybrane pola przewag konkurencyjnych generowanych przez kapitał intelektualny



Źródło: K. Szara, A. Pierścieniak, *Kapitał intelektualny...*, *op.cit.*, s. 256.

Podsumowanie

W rzeczywistości gospodarczej, w dynamicznym otoczeniu, budowa przewagi konkurencyjnej wymaga posiadania specyficznych zasobów, wyróżniających przedsiębiorstwo od konkurencji. Zasoby te muszą charakteryzować się niepowtarzalnością, trudnością do skopiowania oraz elastycznością pozwalającą na szybką reakcję na zmiany w otoczeniu. Ponadto muszą zapewniać tworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej. Takimi cechami obdarzony jest kapitał intelektualny, którego znaczenie w ostatnich latach zostało dostrzeżone nie tylko przez teoretyków, ale – co waż-

ne – również przez praktykę gospodarczą. Obecnie w firmach kapitał intelektualny powinien być podstawą zarządzania oraz budowania strategii mającej zwiększać pozycję na rynku.

Zadaniem przedsiębiorstwa staje się pozyskanie i kształtowanie odpowiednich zasobów kapitału intelektualnego, zarówno w postaci kapitału ludzkiego (odpowiednich pracowników posiadających wiedzę, umiejętności, doświadczenie itp.), kapitału organizacyjnego (struktura organizacyjna, infrastruktura techniczna, patenty, licencje) oraz kapitału rynkowego (relacje klientami, dostawcami, konkurentami itp.). Sprawne połączenie i wykorzystanie wyżej wymienionych składników pozwoli przedsiębiorstwom na wypracowanie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku.

Literatura

- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, No. 1.
- Beyer K., *Kapitał intelektualny jako zasób przedsiębiorstwa – koncepcje i modele zarządzania*, w: *Przedsiębiorstwa w procesie zmian*, red. W. Janasz, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 571, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.
- Białasiewicz M., *Konkurencyjność przedsiębiorstw – istota i podejścia do strategii konkurencji*, w: *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Białasiewicz, Economicus, Szczecin 2009.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Hamel G., Prahalad C.K., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, No. 5/6.
- Kasiewicz S., *Zmiany warunków konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Kapitał intelektualny, spojrzenie perspektywy interesariuszy*, red. S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Luthy D.H., *Intellectual Capital and its Measurement*, www.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf (dostęp maj 2009).
- Macias J., *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999.

- Rybicki J., B. Pawłowska, *Kapitał intelektualny jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej*, Materiały konferencyjne V Konferencji Naukowej, z cyklu *Wiedza i innowacje*, pod tytułem *Ochrona wiedzy i innowacji*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2009, www.institut.info/Vkonf/site/31.pdf (dostęp 1.05.2011).
- Rzempala J., *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 453, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.
- Szara K., Pierścieniak A., *Kapitał intelektualny jako obszar konkurencji przedsiębiorstw (wybrane aspekty teoretyczne)*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Gospodarka oparta na wiedzy*, red. M.G. Woźniak, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2007.
- Teece D., Pisano G., *The Dynamic Capabilities of Firms. An Introduction*, „Industrial and Corporate Change” 1994, No. 3.
- Walczak W., *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2010, nr 2 (34), www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/34/id/727 (dostęp 3.05.2011).

INTELLECTUAL CAPITAL AS THE BASIS OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF ENTERPRISES

Summary

Today's economy puts companies through many challenges. Now not only product or service give competitive advantage. Nowadays competitiveness is define as ability to use unique and specific knowledge. The success in difficult market conditions can be achieved by having a unique resources, which are difficult to imitate by other enterprises. That can be guaranteed by intellectual capital. That is why there is the need to examine the topic of intellectual capital due to its direct impact on the growth of competitive advantage.

The aim of this article is to present the essence of intellectual capital and its big impact on achieving by enterprises competitive advantage in difficult contemporary economy conditions.

Translated by Karolina Beyer

Keywords: intellectual capital, competitive advantage