

Marek Kunasz
Katedra Mikroekonomii
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

OGÓLNY ZARYS KONCEPCJI KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO

Teoria kapitału intelektualnego powstała jako odpowiedź świata gospodarczego na proces przechodzenia od epoki przemysłowej opartej na wykorzystaniu tradycyjnych czynników wytwórczych do Ery Wiedzy i jest wraz z koncepcją zarządzania wiedzą jedną z równolegle rozwijanych i doskonale się uzupełniających teorii, wspólnie zmierzających w kierunku wypracowania nowych standardów gospodarowania w zmieniających się warunkach konkurencyjnych, przy czym koncepcja zarządzania wiedzą powstała na gruncie nauk organizacji i zarządzania, a koncepcja kapitału intelektualnego jest odpowiednikiem tej pierwszej powstałym w obszarze nauk ekonomicznych.

Analizując kierunki strumieni inwestycyjnych, w ramach przemysłowego etapu rozwoju, stwierdzić należy, iż były one kierowane niemal w całości na powiększanie majątku produkcyjnego. Obecnie strumienie inwestycyjne głównie przeznaczone są na rozwój technologii informacyjnej, a także poszerzanie wiedzy i umiejętności ludzi (co nie jest uwzględniane w tradycyjnym ujęciu w sprawozdawczości przedsiębiorstwa i przyczynia się do obniżania odzwierciedlanej tam wartości przedsiębiorstwa). Stąd coraz wyraźniej pojawiające się postulaty, aby w erze gospodarki wiedzy stosować bardziej adekwatne systemy odwzorowywania potencjału przedsiębiorstwa.

Po raz pierwszy pojęcie „kapitał intelektualny” zostało użyte przez Johna Kennetha Galbraitha, który w swoim liście do wybitnego polskiego ekonomisty Michała Kaleckiego (1899-1970) pisał m.in. *„Jestem ciekaw, czy zdaje Pan sobie sprawę z tego, jak wiele my na całym świecie zawdzięczamy wkładowi Pańskiego kapitału intelektualnego w ostatnich dekadach”*

Pierwsze praktyczne próby zdefiniowania kapitału intelektualnego oraz opracowania sposobów jego pomiaru zostały podjęte przez Szweda Karla-Erika Sveib’ego na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych, który wykupił

chylący się ku upadkowi magazyn gospodarczy „Affarsvarlden”, budując następnie wokół prężnie działające wydawnictwo gospodarcze E+T Frlag. Sukces ten, jak sam twierdzi¹, był wynikiem przesunięcia punktu ciężkości z tradycyjnych metod zarządzania, w kierunku zupełnie nowego podejścia, które stało się zaczątkiem koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym.

Kolejne szwedzkie przedsiębiorstwa WM-Data i Skandia AFS zaczęły eksperymentować z pomiarem i praktycznym wykorzystaniem kapitału intelektualnego na przełomie lat 80-tych i 90-tych. WM-Data była pierwszą firmą na świecie, która opublikowała dodatek do sprawozdania rocznego uwzględniający posiadany przez firmę kapitał intelektualny (1989 rok). Skandia natomiast zasłynęła stworzeniem pierwszego w historii stanowiska dyrektora ds. kapitału intelektualnego. Objął je w 1991 roku Leif Edvisson, stawiając sobie za cel „wzrost i rozwój kapitału intelektualnego jako istotnej i trwałej wartości oraz wprowadzenie go do bilansu przedsiębiorstwa²”. Sporządzony przezeń w 1994 raport „Visualizing Intellectual Capital” wywołał ogólnoswiatową lawinę zainteresowania, a z Edvissonem skontaktowało się około 500 przedsiębiorstw z całego świata.

W firmie tej zdefiniowana została także misja dla kapitału intelektualnego. Objęła ona m.in. następujące kierunki działań³:

- zidentyfikowanie, wyodrębnienie i zapewnienie mierzalności tzw. aktywów miękkich,
- rozwijanie i ukierunkowywanie kapitału intelektualnego poprzez m.in. rozwój zawodowy, tworzenie sieci w zakresie technologii informacyjnej,
- powiększanie wartości kapitału intelektualnego, m.in. poprzez szybszy obrót wiedzą, przyspieszanie skomercjalizowanego transferu umiejętności.

Jednakże wydarzeniem, które uznać można za formalny początek powstania koncepcji kapitału intelektualnego było powołanie w Sztokholmie przez siedem wiodących postaci szwedzkiego świata gospodarczego tzw. „Grupy Konrada”. Miało to miejsce 12 listopada 1987 r.

Jej celem było opracowanie uniwersalnej metody wraz z zestawem

¹ Sveiby K-E, *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler, San Francisco 1997.

² Edvisson L., Malone M. S., *Intellectual Capital: The Proven Way to Establish Your Company's Real Value By Measuring Its Hidden Brainpower*, Piatkus, London 1997.

³ G. Osbert-Pociecha, M. Karaś, *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników (kapitałem intelektualnym) w reengineeringu przedsiębiorstwa*, s. 20.

wskaźników, która umożliwiłaby pomiar i zarządzanie aktywami niematerialnymi, jak wiedza, umiejętności, reputacja, dobre kontakty z otoczeniem czyli wszystkim tym, co obecnie określa się mianem kapitału intelektualnego i co decyduje o przewadze konkurencyjnej. Grupa rzuciła w ten sposób wyzwanie tradycyjnym koncepcjom rachunkowości i zarządzania.

W efekcie intensywnych prac już w 1989 roku został opublikowany tzw. „Raport Konrada”⁴ Zawierał on ponad 30 pozafinansowych wskaźników kapitału intelektualnego, wprowadził akceptowany po dziś dzień podział kapitału intelektualnego na kapitał przypisany jednostce (kapitał ludzki) i kapitał przypisany organizacji (zwany obecnie strukturalnym) oraz stał się fundamentem do dalszych badań nad problematyką kapitału intelektualnego⁵.

W raporcie wytknięte zostały wady tradycyjnej sprawozdawczości, z której łatwiej dowiedzieć się, ile środków zostało przeznaczonych na kupno nowych mebli niż na edukację i podnoszenie kwalifikacji pracowników, z której można się dowiedzieć, że głównym zasobem firmy są jej pracownicy ale brak jest wskaźników, które pokazały by to "czarno na białym". W epoce industrialnej wystarczyło zestawić ze sobą kilka danych dotyczących płynności, aktywności, rentowności lub zadłużenia, aby otrzymać wiarygodny obraz kondycji danego przedsiębiorstwa i jego pozycji na tle konkurentów. Był to względnie prosty i pewny sposób dokonywania analiz finansowych, w oparciu o które kierownictwo podejmowało później ważne decyzje dotyczące przyszłości przedsiębiorstwa.

Raport Konrada podważył ich zasadność i adekwatność dowodząc, że w zmienionych warunkach otoczenia znaczenie wskaźników finansowych ulega szybkiej erozji. Zalecał, aby coraz większą uwagę przykładac do pozafinansowych wskaźników i informacji, takich jak np. przyjęcie lub odejście z firmy kluczowych pracowników, podkreślał znaczenie wiedzy i doświadczenia.

Autorzy raportu dokonali bardzo istotnych z punktu widzenia następnych dokonań w tym obszarze wiedzy, podziałów:

1. kapitału, w oparciu o który każde przedsiębiorstwo funkcjonuje, na dwie grupy:

- tradycyjny kapitał finansowy (traditional financial capital)

⁴ Sveiby K-E, The Invisible Balance Sheet: Key indicators for accounting, control and valuation of kno-how companies, Affarsvarlden/Ledarskap, Stockholm 1989.

⁵ M. Strojny, Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ogólny zarys koncepcji, Przegląd Organizacji 2000, nr 7-8, s. 16.

- know-how (know-how capital)
2. pojęcie kapitału know-how zostało później przemianowane na kapitał intelektualny, który został podzielony na dwie części:
- kapitał intelektualny przypisany jednostce - nazywany częściej "kapitałem indywidualnym" (individual capital) i definiowany w raporcie jako: *"indywidualne, osobiste i społeczne umiejętności, doświadczenie, wykształcenie i inne umiejętności zorientowane na zewnątrz w kierunku klientów przedsiębiorstwa"*.
 - kapitał intelektualny przypisany organizacji - zwany też "kapitałem strukturalnym" (structural capital), definiowany w raporcie jako: *"doświadczenie i historia całej organizacji zapisana w podręcznikach, programach komputerowych, narzędziach i koncepcjach wypracowanych w celu rozwiązywania problemów klientów."*

Kapitał strukturalny to inaczej cała zgromadzona wiedza należąca do danej organizacji, która istnieje niezależnie od fluktuacji zatrudnienia. Właścicielem kapitału strukturalnego jest zatem organizacja, podczas gdy kapitału indywidualnego poszczególni członkowie organizacji. W przypadku odejścia z firmy ważnego pracownika przedsiębiorstwo traci cały kapitał indywidualny z nim związany, zachowując jedynie tę jego część, którą potrafiło wcześniej utrwalić w ramach kapitału strukturalnego. W zgodnej opinii wszystkich ekspertów w tej dziedzinie, kapitał strukturalny jest zatem, przynajmniej w dłuższej perspektywie, cenniejszy dla przetrwania i rozwoju organizacji niż kapitał indywidualny.

W ramach kapitału indywidualnego niezbędna jest identyfikacja kluczowych pracowników czyli tych, którzy są bezpośrednio odpowiedzialni za tworzenie wartości dodanej firmy. Są to najczęściej wysokiej klasy specjaliści, mający duże doświadczenie i dobre kontakty z klientami. Stanowią rodzaj "kręgosłupa" każdej organizacji do tego stopnia, że ich jednoczesne odejście spowodowałoby całkowity jej chaos. Należy odróżnić ich od pozostałego personelu, który również ma swój udział w generowaniu wartości i przychodów, ale nie tak znaczący i o zupełnie odmiennym charakterze. Z tego względu reszta personelu zaliczana jest do kapitału strukturalnego, nie indywidualnego⁶.

Prace w tym obszarze badawczym zaowocowały licznymi definicjami pojęcia.

⁶ Zob. <http://free.net.pl/~mstrojny/>

W.J. Hudson⁷ przyjmuje, że na kapitał intelektualny organizacji składa się kombinacja czterech czynników. Są to jego zdaniem: genetyczne dziedzictwo, edukacja, doświadczenie, postawa do życia i biznesu.

Kapitał intelektualny traktowany może być jako „.. język myślenia i zbiór technik działania odnoszących się do nośników przyszłych wyników przedsiębiorstwa⁸”. Obejmuje on więzi z klientami i partnerami, przedsięwzięcia innowacyjne, architekturę organizacyjną przedsiębiorstwa, wiedzę i umiejętności ludzi. Pojęcie to zespala dwa nurty myślenia: perspektywę tworzenia, rozwijania i eksploataowania wiedzy oraz innych zasobów intelektualnych, a także spojrzenie pod kątem mierzenia wiedzy oraz pozostałych zasobów niematerialnych. Te elementy stanowią dwie strony tej samej monety, której wartość powiązana jest z urzeczywistnieniem zamierzenia strategicznego⁹.

M. Bratnicki¹⁰ uważa, że na kapitał intelektualny organizacji składają się następujące elementy:

- kapitał ludzki, to jest ludzie trwale związani z przedsiębiorstwem i jego misją, posiadający umiejętność współpracy, kreatywność, kwalifikacje a także motywację, kompetencje i zręczność intelektualną,
- kapitał organizacyjny, w którego skład wchodzi: kapitał innowacyjno-rozwojowy, struktura wewnętrzna przedsiębiorstwa, jego powiązania z otoczeniem (rynkowe i inne),
- kapitał społeczny, na który składają się stosunki międzyludzkie, kapitał poznawczy i kapitał strukturalny.

T.A. Steward uważa, że „... działalność każdego przedsiębiorstwa zależy od patentów, procesów, umiejętności menedżerów, technologii, informacji o konsumentach i dostawcach, a także doświadczenia. Taka połączona wiedza tworzy kapitał intelektualny”¹¹.

Według innej definicji „Kapitał intelektualny składa się z aktywów

⁷ Cytuję za: J. Sokołowski, Rola pakietowych systemów wynagrodzeń w kształtowaniu kapitału intelektualnego organizacji, *Przegląd Organizacji* 2002, nr 1, s. 32.

⁸ J. Roos, G. Roos, N.C.Dragonetti, L.Edvisson, *Intellectual Capital, Navigating the New Business Landscape*, Macmillan Press, Hampshire-London 1997.

⁹ M.Bratnicki, Pomiar kapitału intelektualnego, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2000, nr 11, s. 12.

¹⁰ M. Bratnicki, Spojrzenie na kapitał intelektualny z punktu widzenia wartości przedsiębiorstwa, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, pr. zb. Pod red. J.Duraja, UŁ, Łódź 1999, s. 35-38.

¹¹ Stewart T.A., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations*, Nicholas Brealey, London 1997.

powstałych na skutek czynności intelektualnych rozciągających się od nabywania nowej wiedzy (uczenie się) przez inwencje do tworzenia cennych relacji z innymi”¹².

Inna definicja precyzuje, iż „Kapitał intelektualny – stanowi sumę ukrytych aktywów przedsiębiorstwa, które nie są w pełni ujęte w sprawozdawczości finansowej, a które obejmują zarówno to, co tkwi w głowach członków organizacji, jak i to, co pozostaje w przedsiębiorstwie, gdy oni je opuszczają”¹³.

Efektom prac prowadzonych w Skandii na początku lat 90-tych jest obecnie powszechnie używana i akceptowana prosta formuła matematyczna definiująca kapitał intelektualny jako sumę kapitału ludzkiego (human capital) i kapitału strukturalnego (structural capital). Owocem tych prac jest także podział aktywów niematerialnych organizacji na trzy grupy¹⁴:

- a. struktura wewnętrzna – (kapitał strukturalny wewnętrzny), czyli patenty, systemy komputerowe i administracyjne, koncepcja i kultura organizacyjna; twórcami tej struktury są pracownicy przedsiębiorstwa, które jest jej posiadaczem;
- b. struktura zewnętrzna – (kapitał strukturalny zewnętrzny), czyli relacje z klientami i dostawcami, marki handlowe, reputacja i wizerunek firmy, może mieć postać bazy danych o klientach; jako kapitał podlegający zawłaszczeniu może być również przedmiotem obrotu;
- c. kapitał ludzki – w nieodłączny sposób zintegrowany jest z człowiekiem (pracownikiem), jego wiedzą doświadczeniem, obecnością i możliwościami działania w przedsiębiorstwie; kapitał ten nie może być zawłaszczony, może jedynie podlegać dzierżawieniu.

Wraz z odejściem pracownika traci się bezpowrotnie umiejętność, doświadczenie (rutynę) związaną z opanowaniem określonych mechanizmów działania, powiązania nieformalne z klientami, dostawcami i innymi pracownikami¹⁵, dlatego kapitał ludzki należy uznać za najistotniejsze ogniwo w

¹² WIIG K.M., Integrating Intellectual Capital with Knowledge Management, „Long Range Planning”, June 1997.

¹³ G. Osbert-Pociecha, M. Karaś, Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników (kapitałem intelektualnym) w reengineeringu przedsiębiorstwa, s. 49.

¹⁴ cyt. za 16, s. 37. K. E. Sveiby, The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge – Based Assets. Berret-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 1997, s. 10-12.

¹⁵ A. Francik, Zasoby wiedzy organizacji – szansa czy niepotrzebny balast? Przegląd Organizacji 1998, nr 2.

łańcuchu treści identyfikowanych przez koncepcję kapitału intelektualnego.

Kapitał intelektualny wraz z kapitałem finansowym tworzy wartość rynkową przedsiębiorstwa.

Tezę tę potwierdza obserwacja dysproporcji pomiędzy wyceną rynkową w odniesieniu do wartości księgowej przedsiębiorstw notowanych na giełdach papierów wartościowych. Wycena rynkowa jest najlepszym sposobem określania rzeczywistej wartości zaangażowanych w przedsiębiorstwie zasobów. Liczne badania potwierdzają, iż dysproporcja ta powiększa się. Charles Handy¹⁶ w 1995 roku szacował, iż dla większości przedsiębiorstw wartość rynkowa przekracza cztero-, pięciokrotnie wartość ich aktywów bilansowych. James Brian Quinn¹⁷ w 1993 roku zależność tę ujął w proporcji 3:1. Badania potwierdzone przez Gartner Group¹⁸ w 1998 roku potwierdziły tę zależność. Zwrócono w nich także uwagę na silne uzależnienie tej proporcji od sektora, w którym działa przedsiębiorstwo.

W wyniku prac w Skandii podjęto próbę umieszczenia kapitału intelektualnego w bilansie przedsiębiorstwa, w oparciu o 3 następujące założenia¹⁹:

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).

Trzecie założenie ma szczególną wartość, gdyż oznacza, że kapitał intelektualny, jako element zobowiązań, musi być postrzegany w taki sam sposób, jak kapitały własne, oraz, że jest on pożyczony od grup interesów, to jest klientów, pracowników, itd. Przeciwwagą dla owych zobowiązań (zgodnie z zasadami rachunkowości) jest wartość firmy (goodwill). Koncepcję tę przedstawia rysunek 1.

¹⁶ Handy C., *Beyond Certainty*, Hutchinson, London 1995.

¹⁷ Quinn, James B., *Intelligent Enterprise*, The Free Press, New York 1992.

¹⁸ M. Strojny, Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ogólny zarys koncepcji, *Przegląd Organizacji* 2000, nr 7-8, s. 18.

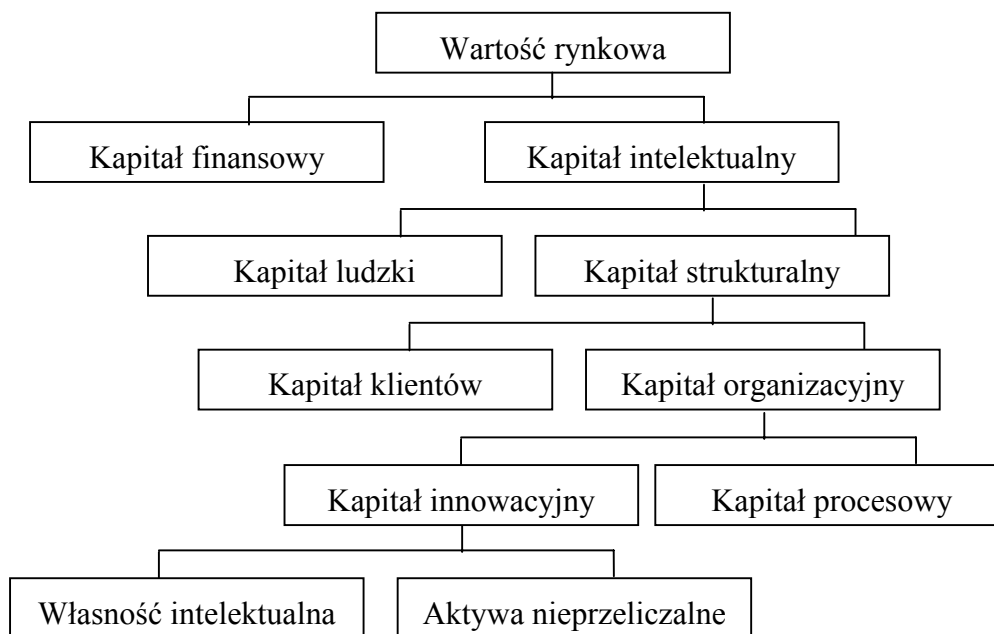
¹⁹ L. Edvisson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 39.



Rysunek 1. Odzwierciedlenie kapitału intelektualnego w bilansie przedsiębiorstwa

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

W konsekwencji prac wyłonił się także schemat wartości rynkowej firmy, który zaprezentuje rysunek 2:



Rysunek 2. Schemat wartości firmy „Skandia”

Źródło: L. Edvinsson, Developing Intellectual Capital at Scandia. „Long Range Planning” 1997, nr 30, vol. 30.

Mimo reprezentowanej tu wieloskładnikowości kategorii kapitału intelektualnego, należy stwierdzić, że głównym jego nośnikiem są niewątpliwie zasoby ludzkie organizacji. To właśnie ludzie, z ich kwalifikacjami, kompetencjami, kulturą pracy, tradycjami i wreszcie motywacją do pracy są twórcami i nośnikami kapitału intelektualnego firmy. Pieniądze są nieodzowne, ale nie zastąpią myślenia, maszyny pracują wydajnie, ale nie dokonują wynalazków. Myślenie i inwencja są atrybutami osoby ludzkiej, tak więc kapitał ludzki to najbardziej cenne aktywa w jednostce organizacyjnej²⁰. W konsekwencji zmienia się postrzeganie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie.

Efektywność działania firmy²¹ jest funkcją produktywności zatrudnionych w niej pracowników, którą to z kolei determinują ich zdolności, wykształcenie, umiejętności praktyczne, doświadczenie, cele i wartości, postawy i zachowanie, cechy osobowościowe oraz motywacja. Ludzie są niezwykle ważni w procesie gospodarowania, ponieważ większość problemów powstaje z ich przyczyny i to właśnie oni, z drugiej strony, te i inne problemy rozwiązują. Ludzie posiadają możliwości uczenia się, doskonalenia swojego potencjału, potrafią myśleć koncepcyjnie, są kreatywni. Są to cechy, które umożliwiają dostrzeżenie szans i zagrożeń wewnątrz i na zewnątrz firmy oraz wykorzystywanie tych pierwszych, a ograniczanie drugich²². O priorytetowej roli ludzi świadczy także fakt, iż tylko oni jako jedyni decydują o wykorzystaniu wszystkich innych zasobów w firmie²³.

Zasobowe myślenie o ludziach w przedsiębiorstwie prowadzi do zwiększenia i pomiaru otrzymanych korzyści z ich gromadzenia oraz wykorzystywania. W tym ujęciu ludzie mogą oczekiwać na tworzenie warunków do uruchomienia własnych zasobów. Są przecież ich właścicielami i na zasadach kontraktowych udostępniają je.

W sytuacji gdy kluczowym czynnikiem sukcesu był kapitał – przyznawanie wielkich przywilejów dostarczycielom kapitału było logiczne. Dziś

²⁰ M.Dobija, Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie rachunkowości, Przegląd Organizacji 2002 nr 1, s. 11.

²¹ Szerzej R. Matwiejczuk, Efektywność – próba interpretacji, Przegląd Organizacji 2000, nr 11, s. 27-31.

²² Por. Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników, pr. zb. pod red. K. Sedlak, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 9.

²³ Por. G. Maniak, Strategiczne znaczenie gospodarowania zasobami ludzkimi we współczesnym przedsiębiorstwie, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 227, 1999, s. 29-33.

zaostrza się walka o podział zysku²⁴. Należy zadać sobie pytanie, czy zysk powinni zagarnąć właściciele kapitału akcyjnego czy też jego większa część powinna płynąć do zatrudnionych. Rodzi się konflikt między potrzebą szkolenia i zatrzymywania na dłużej utalentowanych pracowników a oczekiwaniami finansowymi akcjonariuszy. Traktowanie przedsiębiorstwa jako maszyny do maksymalizowania zysków w interesie akcjonariuszy nie odpowiada dzisiejszej rzeczywistości a najważniejszym zadaniem menedżerów staje się lepsze wykorzystanie potencjału ludzkiego. Kluczowym czynnikiem konkurencji stało się zdobywanie i wychowywanie bardziej utalentowanych ludzi niż potrafią to uczynić konkurenci.

Wszelkie inwestycje i wysiłki organizacyjne związane z realizacją programów szkolenia, podnoszenia kwalifikacji, wspierania własnego kształcenia poszczególnych pracowników, jeśli są mądrze przeprowadzone i realizowane, mogą mieć istotny wpływ na wzrost kapitału intelektualnego. Wydaje się, że szczególnie właśnie te nakłady winny być traktowane jako inwestycje w kapitał ludzki i intelektualny firmy²⁵.

Lata 80 i 90 zmieniły zasadniczo sposób funkcjonowania wielu organizacji. Spowodowały, że teorie ekonomiczne, dotychczas opisujące rzeczywistość gospodarczą przestają być skuteczne, gdyż powstały w warunkach stabilnego otoczenia, znikomej konkurencji, zamkniętych i odizolowanych od siebie gospodarek. Wzrost wymagań klientów, globalizacja i szybki postęp techniczny, to zjawiska wyznaczające kierunek zmian i konieczność poszukiwania koncepcji nowych, wiernie odwzorowujących opisywane zmieniające się środowisko. Rodzi się zatem pytanie gdzie poszukiwać nowych źródeł przewagi konkurencyjnej? Odpowiedź przynosi koncepcja kapitału intelektualnego, która wraz z rozwijającym się instrumentarium analitycznym, stanowi dla przedsiębiorstw źródło poszukiwań nowych rozwiązań sprzyjających wzrostowi konkurencyjności podmiotu gospodarującego, ponieważ zrywa z dotychczasowym podejściem koncentracji w prowadzeniu działalności gospodarczej wyłącznie na zasobach finansowych i materialnych, na rzecz nowego - poszukiwania niematerialnych czynników determinujących

²⁴ Majątek intelektualny przedsiębiorstwa ważniejszy niż materialny, Zarządzanie na świecie 2002, nr 3, s.37-39.

²⁵ J. Sokołowski, Rola pakietowych systemów wynagrodzeń w kształtowaniu kapitału intelektualnego organizacji, Przegląd Organizacji 2002, nr 1, s. 32 - 35

efektywność wykorzystania zasobów zgromadzonych w przedsiębiorstwie i metod pomiaru obrazujących rzeczywistą wartość podmiotu gospodarującego w nowych warunkach konkurencyjnych.