



DOI: 10.18276/sip.2018.51/2-10

Agnieszka Sokółowska-Durkalec*

Justyna Jaskólska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ROLA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W KSZTAŁTOWANIU WIZERUNKU PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie

Artykuł dotyczy relacji, które zachodzą między kapitałem intelektualnym a wizerunkiem. Przyjęto, że z jednej strony na kapitał intelektualny, w ramach jednego z jego komponentów – kapitału relacyjnego, składa się problematyka wizerunku i sposobów jego kształtowania, z drugiej strony – kapitał intelektualny może być traktowany jako swoisty instrument wspomagający ów proces. Celem artykułu jest identyfikacja wybranych relacji między komponentami kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa a działaniami związanymi z kształtowaniem wizerunku. Ważną rolę w kształtowaniu odpowiedniego wizerunku odgrywają takie komponenty, jak kapitał relacyjny oraz – w ramach kapitału strukturalnego/organizacyjnego – kultura organizacyjna przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, kapitał relacyjny, wizerunek

* Adres e-mail: Agnieszka.Sokolowska@ue.wroc.pl.

** Adres e-mail: justynkajaskolska@gmail.com.

Wprowadzenie

Współcześnie kapitał intelektualny i wizerunek są uznawane za istotne zasoby niematerialne przedsiębiorstwa, mające zdolność do wzrostu, co w konsekwencji może mieć wpływ na pozycję firmy na rynku i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Na kapitał intelektualny składa się różnorodny zbiór komponentów: kapitał ludzki, strukturalny/organizacyjny oraz relacyjny. Przykładowo kapitał relacyjny dotyczy wartości, jakie tworzą interakcje pomiędzy pozostałymi elementami kapitału intelektualnego. Ten rodzaj kapitału warto wyodrębnić w celu skierowania uwagi kierownictwa przedsiębiorstwa na znaczenie, jakie ma koordynacja wykorzystania różnych elementów kapitału intelektualnego w celu kreowania właściwego wizerunku.

Problematyka artykułu dotyczy relacji, które zachodzą pomiędzy kapitałem intelektualnym a wizerunkiem, ściślej – roli kapitału intelektualnego w kształtowaniu wizerunku. I tak, można przyjąć, że z jednej strony na kapitał intelektualny, w ramach jednego z jego komponentów – kapitału relacyjnego, składa się problematyka wizerunku i sposobów jego kształtowania, z drugiej strony – kapitał intelektualny może być traktowany jako swoisty instrument wspomagający ów proces.

Celem artykułu jest identyfikacja wybranych relacji między komponentami kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa a działaniami związanymi z kształtowaniem wizerunku. Rozważania mają charakter teoretyczny.

1. Istota i komponenty kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa

We współczesnej gospodarce tym, co decyduje o powodzeniu przedsiębiorstwa, jest przede wszystkim umiejętność dostosowywania się do ciągłych zmian w otoczeniu i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Firma może to osiągnąć dzięki wiedzy, zdolności do uczenia się, tworzenia wiedzy, pobudzania innowacyjności – są to cechy organizacji opartej na wiedzy (Przybyła, 2001, s. 424). Natomiast zarządzanie wiedzą powinno obejmować zdobywanie i dzielenie się wiedzą, która staje się tworzywem kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa (Morawski, Prudzienica, 2011, s. 16). Sveiby podkreśla: „kapitał intelektualny i zarządzanie wiedzą to pojęcia bliźniacze – dwa konary tego samego drzewa” (Sveiby, 2008).

W literaturze przedmiotu dostępnych jest wiele definicji kapitału intelektualnego wywodzących się z obszaru nauk o zarządzaniu. Menedżerska perspektywa rozumienia tego pojęcia to wiedza pracowników, skumulowane doświadczenie, kultura organizacyjna, relacje wewnątrz firmy oraz z jej otoczeniem, reputacja, siła marki i umiejętności zawodowe pracowników służące uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku dzięki posiadanym zasobom (Fazlagić, 2013, s. 59).

Przedsiębiorstwo powinno zarządzać kapitałem intelektualnym. Aby czynić to efektywnie, należy zidentyfikować jego komponenty (składniki). Kapitał ludzki jest zawsze jedną ze składowych kapitału intelektualnego. Kapitał ludzki składa się z kompetencji i umiejętności pracowników, obejmuje zdolność do rozwiązywania problemów przywódczych, przedsiębiorczość oraz szeroko pojęte umiejętności kierownicze (Sokołowska, 2005, s. 137).

Kolejnym najczęściej uwzględnianym komponentem kapitału intelektualnego jest kapitał strukturalny (zwany także organizacyjnym). W literaturze przedmiotu występuje podział na kapitał strukturalny wewnętrzny – kapitał organizacyjny i kapitał strukturalny zewnętrzny – kapitał relacyjny (Chomiak-Orsa, 2014, s. 27–40). Kapitał strukturalny wewnętrzny to takie technologie, metody i procesy, które umożliwiają firmie funkcjonowanie.

Dla podkreślenia znaczenia relacji w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa coraz częściej kapitał relacyjny przedstawia się jako oddzielny, równorzędny składnik kapitału intelektualnego. Kapitał relacyjny to składnik niematerialnych aktywów firmy, na które składa się wartość wszystkich stosunków z klientami i innymi podmiotami (Walecka, 2016, s. 159–161). Kapitał relacyjny dotyczy tych części kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego, które obejmują relacje z interesariuszami oraz ich postrzeganiem przedsiębiorstwa.

Stewart zauważa, że kapitał ludzki, relacji i organizacyjny są ze sobą sprzężone. Nie wystarczy inwestować w ludzi, systemy lub klientów – oddzielnie. Mogą one się wspomagać, ale mogą także pomniejszać się wzajemnie (Walecka, 2016, s. 161). Ważne jest, aby stworzony kapitał strukturalny umożliwił rozwój umiejętności pracowników, rozszerzał tym samym ich wiedzę i przekształcał się w kapitał ludzki.

Można zatem uznać, że kapitał intelektualny odgrywa w przedsiębiorstwie ważną rolę, a koordynacja jego poszczególnych składników może wpływać na wiele aspektów, obszarów jego działalności, jednym z nich jest kształtowanie wizerunku.

2. Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa

Współcześnie wizerunek jest uznawany za istotny zasób niematerialny, który w znacznym stopniu kształtuje rynkową wartość przedsiębiorstwa, wpływając na jego pozycję na rynku i osiąganie przewagi konkurencyjnej (Bąk, 2016, s. 11). Wizerunek przedsiębiorstwa jako element jego wartości można podzielić na wizerunek: rzeczywisty, lustrzany, pożądany, optymalny (Budzyński, 2003, s. 16–17).

Z wizerunkiem często utożsamiana jest reputacja i tożsamość przedsiębiorstwa. Tożsamość kształtowana jest wewnątrz organizacji, reputacja powstaje na zewnątrz, wizerunek z kolei w zależności od ujęcia może istnieć wewnątrz lub zewnątrz przedsiębiorstwa (Dąbrowski, 2010, s. 38).

Świadome kształtowanie wizerunków organizacji i jej produktów ma na celu wywoływanie pozytywnych reakcji u różnych grup odbiorców, tj. określone postawy, czyli nastawienie emocjonalne połączone ze skłonnością do zachowania się w określony oraz pożądany przez organizację sposób (Kozmiński, Jemielniak, 2011, s. 299).

Budowanie pozytywnego wizerunku jest złożonym i dość długotrwałym procesem, przynoszącym jednak wymierne korzyści. Na proces ten składają się następujące etapy (Tkaczyk, Rachwalska, 1997, s. 5–10):

1. Analiza stanu wyjściowego – przedsiębiorstwo musi określić najpierw te części swojego otoczenia (wnętrze organizacji, otoczenie bliższe i dalsze), na które będzie oddziaływać w dalszych etapach i których opinie będą dla niego reprezentatywne. Niewłaściwe zdefiniowanie otoczenia może spowodować, że dalsze działania okażą się chybione.
2. Określenie celów – polega ono na wybraniu przez przedsiębiorstwo docelowego wizerunku (ideału, do którego będzie ono konsekwentnie dążyć). Pomocne jest tu zdefiniowanie misji firmy, ponieważ stanowi podstawę działania i podejmowania decyzji, czyli cel nadrzędny, któremu ma służyć dane przedsiębiorstwo. Na tym etapie firma musi także dokonać wyboru,

czy działania mają zmierzać do zbudowania nowego wizerunku od podstaw, zmiany, czy utrzymania dotychczasowego wizerunku.

3. Planowanie – obejmuje wybór instrumentów kształtowania wizerunku, opracowanie harmonogramu działań oraz ustalenie budżetu.
4. Realizacja i kontrola – przedsiębiorstwo powinno uważnie obserwować otoczenie, gdyż zachodzące tam zmiany mogą oznaczać konieczność uaktualnienia planu i dostosowania go do nowej sytuacji. Kontrola oznacza porównanie ustalonych wcześniej celów z otrzymanymi rezultatami.

Najistotniejszym punktem zarządzania wizerunkiem w firmie jest zidentyfikowanie czynników mających wpływ na kreowanie wizerunku. Poprzez działania w zakresie zarządzania wizerunkiem przedsiębiorstwo dąży do stworzenia określonego wizerunku pożądanego (cel długoterminowy), który powinien zostać dokładnie zdefiniowany, gdyż od niego zależy późniejszy dobór treści promocyjnych. Celem cząstkowym natomiast jest wypracowanie wizerunku optymalnego, możliwego do osiągnięcia w danych warunkach i horyzoncie czasowym (Budzyński, 2003, s. 17, 80).

Z powyższego wynika, że istotnymi wyznacznikami procesu kreowania wizerunku mogą być relacje zachodzące między poszczególnymi komponentami kapitału intelektualnego.

3. Komponenty kapitału intelektualnego jako determinanty kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa

Podstawą wszelkich działań w przedsiębiorstwie jest kapitał ludzki. Koncepcja prowadzenia działalności opartej na budowaniu długoterminowych, trwałych i przejrzystych relacji ze wszystkimi interesariuszami, zarówno zewnętrznymi (klienci, dostawcy, społeczności lokalne, miejscowe władze itp.), jak i pracownikami, właścicielami, udziałowcami czy kadrą menedżerską, czyli interesariuszami wewnętrznymi – jest warunkiem zapewnienia równowagi między celami długookresowymi oraz zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa (Juchnowicz, 2016, s. 41). Kwalifikacje pracowników pozwalają zatem na właściwą analizę i diagnozę otoczenia, pojawiających się szans i zagrożeń, na przyjęcie odpowiednich rozwiązań. Tak ucieleśniony kapitał pracuje z podmiotami otoczenia zewnętrznego, tworząc relacje z otoczeniem oraz wizerunek firmy.

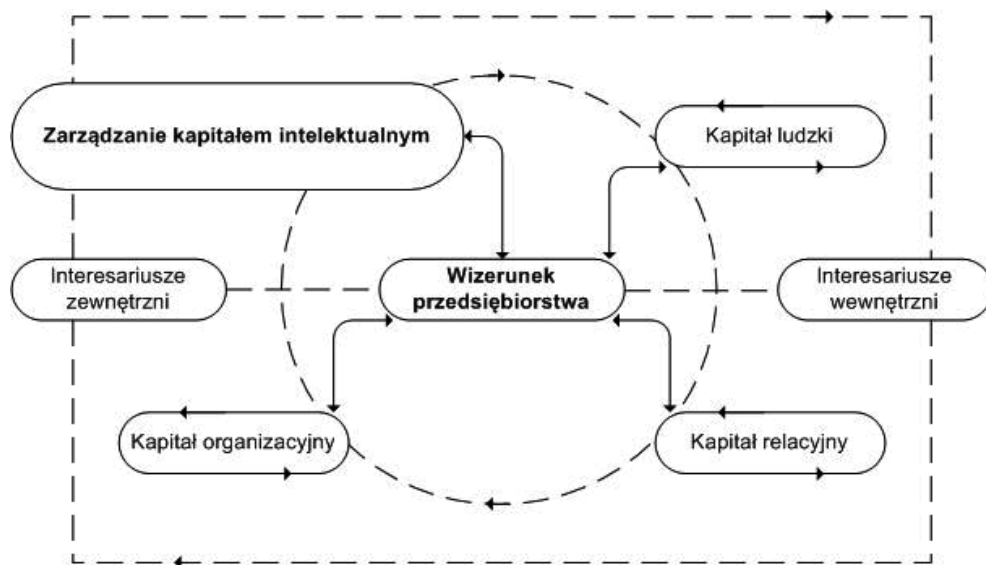
Istotne znaczenie dla sukcesu budowy właściwego wizerunku przedsiębiorstwa ma kapitał strukturalny/organizacyjny tworzący infrastrukturę wspierającą zasoby ludzkie – to ważne procesy zarządzania przedsiębiorstwem, do których należy m.in. kształtowanie kultury organizacyjnej. Jak twierdzą Aniszewska i Gielnicka w poradniku *Firma to ja, firma to my* (1999), do czynników tworzących kulturę organizacyjną należy zaliczyć (za: Serafin, 2015, s. 89–90): otoczenie, organizację, uczestników. Wspólnie wykonywane działania w przedsiębiorstwie nacechowane są osobowością zespołów ludzkich. Zgodnie z teorią Bernarda – każda z osób kieruje się realizowaniem osobistych ideałów lub zgodnie z teorią Selznicka – kształtowaniem własnego wizerunku, co w obu przypadkach dostarcza satysfakcji motywującej do dalszego działania (za: Strategor, 2001, s. 504).

Kapitał relacyjny tworzony jest w wyniku zderzenia wiedzy przedsiębiorstwa oraz wiedzy klienta i innych podmiotów zaangażowanych: konkurentów, instytucji administracji państwowej, samorządowej, politycznych, edukacyjnych i religijnych (Perechuda, 2005, s. 105), toteż jedną z determinant kształtowania kapitału relacyjnego, a tym samym wizerunku jest budowanie relacji z otoczeniem społecznym. W kreowaniu relacji z otoczeniem organizacji istotne jest ustalenie działań, które umożliwią organizacji zaistnienie w świadomości interesariuszy zewnętrznych, potencjalnych klientów (Chomiak-Orsa, 2013, s. 167). Kay w publikacji *Podstawy sukcesu firmy* (1996) podaje, że przedsiębiorstwo może zbudować długookresową przewagę konkurencyjną za pomocą zdolności wyróżniających, do których zalicza kontakty wewnątrz firmy i relacje z otoczeniem (które przyczyniają się do stworzenia etyki współdziałania w firmie), reputację i innowacje – źródło przewagi na rynku (za: Rzempała, 2007, s. 227–228). Te i inne liczne badania potwierdzają niekwestionowane znaczenie zasobów niewidzialnych dla sukcesu firmy. Istotne w tym kontekście jest uchwycenie zazwyczaj subtelnych interakcji między poszczególnymi komponentami kapitału intelektualnego i kształtowaniem wizerunku przedsiębiorstwa.

4. Znaczenie interakcji między komponentami kapitału intelektualnego w procesie kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa – zarys

Wartość przedsiębiorstwa nie powstaje bezpośrednio z działania jednego z elementów kapitału intelektualnego, lecz z interakcji zachodzących między wszystkimi tymi elementami (Samul, 2013, s. 234).

Rysunek 1. Schemat kształtowania wizerunku na podstawie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Poszczególne składniki kapitału intelektualnego wchodzą między sobą w interakcje, tworząc podwaliny przyjaznego klimatu i kultury organizacyjnej stawiającej na twórczość, kreatywność oraz współpracę (rys. 1). Ponadto składniki kapitału ludzkiego, strukturalnego/organizacyjnego i relacyjnego stają się zasobem, z którego powstaje odpowiedni wizerunek, a także instrumentem służącym przedsiębiorstwu do realizacji procesu, w którym wizerunek jest kształtowany w sposób świadomy i konsekwentny.

Komponenty kapitału intelektualnego są zarazem składnikami procesu kształtowania wizerunku (kapitał intelektualny staje się instrumentem wspomagającym). Analiza stanu wyjściowego poprzez analizę interesariuszy i ich wpływu na firmę, ustalenie rodzaju wizerunku i związanych z nim celów oraz zaplanowanie i wykorzystanie konkretnych instrumentów marketingowych, a także bieżąca i końcowa ich kontrola istotnie mogą zwiększyć swoją skuteczność poprzez wykorzystanie i rozwój kapitału relacyjnego spersonalizowanego w kapitale ludzkim i wspartego infrastrukturą intelektualną.

Uwzględniając powyższe, można stwierdzić, że kreowaniu niepowtarzalności i tworzeniu wizerunku przedsiębiorstwa służy stymulacja (celowe oddziaływanie), skuteczna koordynacja oraz rozwijanie kapitału intelektualnego rozumianego jako interakcja jego trzech komponentów – kapitału ludzkiego, strukturalnego/organizacyjnego i relacyjnego (docelowo: zarządzanie kapitałem intelektualnym). Dla firm właściwie prowadzone, długofalowe działania wykorzystujące kapitał intelektualny są szansą na kształtowanie pozytywnego wizerunku.

Z niniejszych rozważań płyną także implikacje praktyczne. Kierownictwo firmy powinno dołożyć starań, aby przynajmniej podjąć działania, tj. zdefiniowanie wybranych składników kapitału intelektualnego, profesjonalne ich mierzenie w celu optymalizacji, a w konsekwencji szukanie związków pomiędzy jakością i poziomem kapitału intelektualnego a poprawą wizerunku firmy. Doskonalenie kapitału intelektualnego może odbywać się w drodze dobrego dopasowania kapitału ludzkiego (np. szkolenia i rozwój kompetencji pracowników na stanowiskach odpowiedzialnych za promocję i PR firmy), strukturalnego (np. uwzględnienie w celach strategicznych procesu kształtowania i utrzymania optymalnego wizerunku firmy). Ponadto zauważa się potrzebę raportowania o kapitale intelektualnym, który jest rozwiązaniem istotnie wzbogacającym przekaz firmy skierowany do interesariuszy i narzędziem wspomagającym kształtowanie tożsamości, reputacji i wizerunku przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Kapitał intelektualny jest ważnym zasobem niematerialnym przedsiębiorstwa. Przegląd koncepcji kapitału intelektualnego wskazuje także, że słabość jednego z komponentów kapitału – ludzkiego, strukturalnego/organizacyjnego czy

relacyjnego – prowadzi do obniżenia wartości wizerunku generowanej z całości kapitału intelektualnego. Istotne jest tworzenie infrastruktury wspierającej kapitał ludzki, w tym przypadku zwłaszcza kultury organizacyjnej, do działań wizerunkowych firmy.

O powodzeniu firmy na rynku będzie decydować w głównej mierze kadra zarządzająca i jej doświadczenia oraz poziom jakości zarządzania. Dobre wyniki uzyskane przez przedsiębiorstwo powodują, że można się spodziewać wzrostu jego wartości rynkowej (Ujwary-Gil, 2009, s. 164). Takie wymierne efekty może przynieść przedsiębiorstwu umiejętne zarządzanie kapitałem intelektualnym. Zadaniem menedżerów będzie tworzenie warunków do kształtowania i efektywnego dzielenia się wiedzą do realizacji interesów przedsiębiorstwa. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym wpłynie na poprawę relacji z interesariuszami, a tym samym poprawę wizerunku firmy, co w efekcie powinno przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstwa.

Ze względu na ograniczony zakres opracowania nie podjęto w nim rozważań dotyczących m.in. możliwych obszarów integracji i dezintegracji opisywanych kategorii, uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych sprzyjających i ograniczających interakcję między komponentami kapitału intelektualnego a kształtowaniem wizerunku itd., co niewątpliwie stanowi wyzwanie dla przyszłych badań literaturowych i empirycznych.

Literatura

- Bąk, M. (2016). Wizerunek i reputacja przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy z perspektywy rachunkowości. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 2/2 (80), 11–20.
- Budzyński, W. (2003). *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Chomiak-Orsa, I. (2013). *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Chomiak-Orsa, I. (2014). Pomiar kapitału relacyjnego w organizacjach opartych na wiedzy. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 2 (40), 27–40.
- Dąbrowski, T.J. (2010). *Reputacja przedsiębiorstw. Tworzenie kapitału zaufania*. Kraków: Wolters Kluwer.

- Fazlagić, J. (2013). *Aktywa intelektualne niepublicznych szkół wyższych w Polsce*. Warszawa: Akademia Finansów i Biznesu Vistula.
- Juchnowicz, M. (red.) (2016). *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy interesariuszy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Koźmiński, A.K., Jemielniak, D. (2011). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Morawski, M., Prudzienica, M. (2011). *Zarządzanie wiedzą w kreowaniu innowacji zarządczych*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Perechuda, K. (2005). Kreowanie wiedzy na tle współczesnych koncepcji zarządzania. W: K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* (s. 85–126). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Przybyła, M. (2001). Organizacja oparta na wiedzy (learning organization). W: M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej* (s. 424–428). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Rzempała, J. (2007). Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 453. Ekonomiczne Problemy Usług, 8*, 223–232.
- Samul, J. (2013). Kapitał intelektualny w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa – teoria a praktyka. *Ekonomia i Zarządzanie. Kwartalnik Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej, 2* (5), 230–241.
- Serafin, K. (2015). Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 222*, 87–100.
- Sokołowska, A. (2005). Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym. W: K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* (s. 127–171). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Strategor (2001). *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sveiby, K.E. (2008). *Intellectual Capital and Knowledge Management*. Pobrane z: www.sveiby.com (15.02.2018).
- Tkaczyk, J., Rachwalska, J. (1997). Wszystko jest obrazem. Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa. *Marketing i Rynek, 5*, 5–10.
- Ujwary-Gil, A. (2009). *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

Walecka, A. (2016). Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie. W: E. Stańczyk-Hugiart, J. Kacała (red.), *Zasoby organizacji. Zagadnienia epistemologiczne i metodologiczne* (s. 158–170. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

THE ROLE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN FORMING A COMPANY'S IMAGE

Abstract

The paper concerns the relationship between intellectual capital and a company's image. It is assumed that relational capital, one component of intellectual capital, consists of a company's image and ways of forming it. On the other hand, intellectual capital can be treated as an instrument supporting this process. The purpose of this paper is to identify selected instances where the components of a company's intellectual capital were related to activities forming the company's image. Relational capital and company organizational culture (within the framework of structural/organizational capital) play a part in forming a positive company image.

Keywords: intellectual capital, relational capital, image

JEL codes: M12, EM14, M1

Cytowanie

Sokołowska-Durkalec, A., Jaskólska, J. (2018). Rola kapitału intelektualnego w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa. *Studia i Prace WNEiZ US*, 51/2, 109–119. DOI: 10.18276/sip.2018.51/2-10.