

dr Mariusz Hofman

Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą
Wydział Ekonomiczny, UMCS w Lublinie

Controlling kapitału intelektualnego – koncepcja rozwiązania

WSTĘP

W dzisiejszych czasach utrzymanie przewagi konkurencyjnej wymaga od przedsiębiorstw metodycznego podejścia do kwestii gromadzenia oraz pomnażania zasobów kapitału intelektualnego. To właśnie aktywa intelektualne stanowią ten element, na którym opierać się powinny długofalowe strategie rozwoju przedsiębiorstwa¹. Zastosowanie takiego właśnie podejścia gwarantuje wypracowanie unikatowej kombinacji aktywów intelektualnych, które to aktywa determinują w znacznej mierze poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa. Zastanawiając się głębiej nad tą kwestią warto zadać sobie pytanie, w jaki sposób systematycznie kreować te cenne aktywa, aby w efekcie zagwarantować przedsiębiorstwu sukces rynkowy. Niezwykle użytecznym rozwiązaniem wydaje się zastosowanie w tym celu koncepcji controllingu, która odpowiednio porządkuje podejście przedsiębiorstwa do planowania, kontroli oraz pomnażania zasobów kapitału intelektualnego.

ISTOTA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO

Mówiąc o kapitale intelektualnym wracamy myślami do lat 80. XX wieku, kiedy to H. Itami zauważył różnicę między wartością księgową a wartością rynkową przedsiębiorstw. Owa różnica była – jego zdaniem – związana z występowaniem aktywów intelektualnych, które są dla tych przedsiębiorstw źródłem dodatkowej wartości. W 1987 roku w Stanach Zjednoczonych Uniwersytet Purdue i firma DEC zorganizowały wspólnie konferencję poświęconą zarządzaniu aktywami wiedzy. Natomiast w Szwecji z inicjatywy K. Sveiby'ego zawiązała się Grupa Konrada, która zainicjowała prace nad identyfikacją, pomiarem i zarządzaniem kapitałem intelektualnym. Lata 90. XX wieku, to czas intensywnego zainteresowania istotą kapitału intelektualnego oraz jego rolą w procesie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. W tym właśnie okresie T. Stewart, współpracownik

¹ R. Kaplan, D. Norton, *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Boston–Massachusetts 2008.

magazynu „Fortune” opublikował dwa artykuły, w których postawił tezę, że kapitał intelektualny związany jest z poziomem zyskowności i sukcesem rynkowym przedsiębiorstwa. W tym samym czasie w USA, R. Kaplan i D. Norton rozwijali swoją koncepcję zrównoważonej karty wyników. Koncepcja ta zakładała, że podstawą długofalowego rozwoju są aktywa intelektualne, które w znacznej mierze determinują przyszły sukces finansowy przedsiębiorstwa. Lata 90. to także „eksperymenty” przedsiębiorstw związane z identyfikowaniem i pomiarem kapitału intelektualnego. Pionierami w tej dziedzinie były WM-Data i Skandia AFS. Firma WM-Data jako pierwsza spółka wydała dodatek do opublikowanych sprawozdań finansowych, który poświęcony był kwestiom związanym z zarządzaniem kapitałem intelektualnym. Przedsiębiorstwo Skandia AFS stworzyło pierwsze w historii stanowisko dyrektora ds. kapitału intelektualnego, które objął L. Edvinsson².

W literaturze funkcjonuje kilka modeli grupujących poszczególne elementy kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa (charakterystyka najważniejszych z nich zawarta jest w tabeli 1). Na potrzeby niniejszych rozważań przyjmujemy model elementów kapitału intelektualnego zaproponowany przez K. Sveiby’ego, ponieważ model ten ujmuje w sposób kompleksowy, a jednocześnie prosty i przejrzysty wszystkie elementy kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. W modelu tym kapitał intelektualny składa się z następujących części:

- *Indywidualnych kompetencji* – obejmujących wiedzę, doświadczenie, zdolności i umiejętności pracowników. Ważną cechą tego elementu kapitału intelektualnego jest fakt, że nie jest on w pełni własnością przedsiębiorstwa i jest tracony z chwilą odejścia pracowników.
- *Struktury zewnętrznej* – obejmującej relacje z klientami i odbiorcami, posiadane znaki handlowe, marki oraz wizerunek przedsiębiorstwa. Niektóre elementy kapitału intelektualnego zawarte w tej kategorii mogą być chronione prawnie (receptury, znaki handlowe, marki), zaś inne (na przykład wizerunek firmy) zależą od umiejętności ich tworzenia i rozwijania.
- *Struktury wewnętrznej* – obejmującej systemy informatyczne, oprogramowanie, posiadane bazy danych, koncepcje, systemy i metody zarządzania, jak również kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa oraz systemy motywacyjne.

Tabela 1. Zestawienie modeli kapitału intelektualnego

Autor	Elementy kapitału intelektualnego
1	2
L. Edvinsson	Kapitał ludzki, Kapitał strukturalny (kapitał klientów, kapitał organizacyjny).
H. Saint-Onge	Kapitał ludzki, Kapitał klientów, Kapitał strukturalny.

² L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 9–125.

1	2
K. Sveiby	Indywidualne kompetencje, Struktura zewnętrzna, Struktura wewnętrzna.
G. Roos, J. Roos	Kapitał ludzki, Kapitał organizacyjny, Kapitał odnowy i rozwoju, Kapitał relacyjny.
T. Stewart	Kapitał ludzki, Kapitał strukturalny, Kapitał klienta.
A. Brooking	Aktywa dotyczące ludzi, Aktywa rynkowe, Aktywa infrastruktury, Aktywa własności intelektualnej.

Źródło: S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 93.

CONTROLLING KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO

Pisząc o controllingu kapitału intelektualnego należy zastanowić się, jaką funkcję ma on do spełnienia w przedsiębiorstwie oraz, w jaki sposób powinien być realizowany. Analityczne spojrzenie na proces controllingu aktywów intelektualnych pokazuje, że jest on realizowany w ramach trzech istotnych funkcji, którymi są planowanie, kontrola oraz sterowanie. Można więc stwierdzić, że na samym początku kluczowe znaczenie ma właściwe zaplanowanie pożądanego wolumenu kapitału intelektualnego jako całości, jak również poszczególnych jego składników. Chodzi tu o wynikające ze strategii przemyślane planowanie poszczególnych elementów aktywów intelektualnych takich jak kapitał ludzki, strukturalny i relacyjny. Planowanie niezbędnych zasobów kapitału intelektualnego odbywać się powinno metodycznie, w ściśle określonych okresach, w horyzoncie od 3 do 5 lat. Tak zdefiniowany horyzont planistyczny zapewnia określanie niezbędnych zasobów kapitału intelektualnego oraz poszczególnych jego elementów w kontekście przyjętej i następnie realizowanej strategii. Wyodrębniając w przedsiębiorstwie cele strategiczne identyfikujemy niezbędne do ich realizacji aktywa materialne, jak również niematerialne. Zatem do realizacji przyjętych celów strategicznych zwłaszcza z perspektyw uczenia się i rozwoju, procesów wewnętrznych oraz klienta niezbędna jest określona ilość aktywów rzeczowych oraz aktywów intelektualnych. Planowanie poziomu kapitału intelektualnego powinno być przeprowadzane w ujęciu rzeczowym, jak również wartościowym. Oznacza to, że powinna zostać zaplanowana zarówno liczba poszczególnych elementów kapitału intelektualnego, jak również ich wartość. Przykład planu rozwoju zasobów niematerial-

nych przedsiębiorstwa zawiera tabela 1. Planowanie niezbędnych zasobów kapitału intelektualnego powinno przewidywać również to, ile poszczególnych aktywów intelektualnych zostanie wykreowanych wewnątrz przedsiębiorstwa, a ile powinno zostać pozyskane z zewnątrz, po jakiej cenie oraz z jakich źródeł.

Tabela 1. Plan rozwoju kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa

	2011		2012		2013	
	[tys. zł]	[%]	[tys. zł]	[%]	[tys. zł]	[%]
Kapitał strukturalny	1 645	9%	1 825	10%	1 825	8%
Kapitał ludzki	12 500	71%	12 800	68%	12 900	59%
Kapitał relacyjny	3 550	20%	4 260	23%	7 120	33%
OGÓLEM	17 695	100%	18 885	100%	21 845	100%

Źródło: opracowanie własne.

Określenie wartości poszczególnych elementów aktywów składających się na kapitał intelektualny nie jest łatwe i może zostać przeprowadzone przez skalkulowanie przyszłych, zdyskontowanych w czasie strumieni pieniężnych, jakie zapewniłoby przedsiębiorstwu komercyjne wykorzystanie każdego z nich. Takie wyliczenia pozwalają w miarę precyzyjnie określić wartość każdego z posiadanych składników kapitału intelektualnego, co jest istotne z punktu widzenia komercjalizacji posiadanych zasobów kapitału intelektualnego. W efekcie opisanych wyżej działań planistycznych powstaje rzeczowo – wartościowy plan ujmujący pożądany wolumen oraz wartość kapitału ludzkiego, relacyjnego i strukturalnego, która niezbędna jest do zrealizowania przyjętych założeń strategicznych. Przykład analitycznego rozwinięcia planu rozwoju kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa zawiera tabela 2.

Tabela 2. Analityczny plan rozwoju kapitału strukturalnego przedsiębiorstwa

	2011		2012		2013	
	[ilość]	[tys. zł]	[ilość]	[tys. zł]	[ilość]	[tys. zł]
System CRM	1	300	1	300	1	300
System ERP	1	1 200	1	1 300	1	1 300
System Zarządzania Jakością	1	50	1	50	1	50
System KANBAN	1	95	1	95	1	95
System motywacyjny zorientowany na efektywność	–	–	1	80	1	80
Kapitał strukturalny ogółem	4	1 645	5	1 825	5	1 825

Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli niemożliwe jest zaplanowanie pożądanego poziomu kapitału intelektualnego wraz z jego elementami w opisaną powyżej formule, innym sposobem może być planowanie docelowych wartości mierników, które charakteryzują oczekiwany poziom poszczególnych elementów kapitału intelektualnego. Zasto-

sowane w tym celu mierniki powinny w sposób kompleksowy i obiektywny odzwierciedlać pożądany, a rozpatrywany w poszczególnych okresach planistycznych poziom wszystkich elementów kapitału intelektualnego. Mierniki te możemy podzielić na dwie grupy. Pierwszą z nich są mierniki kapitału intelektualnego oparte na danych finansowych. Do grupy tej należą następujące miary:

- **Wskaźnik MV/BV** – wskaźnik ten został opracowany przez T. Stewarta i jest obliczany jako iloraz wartości rynkowej i wartości księgowej przedsiębiorstwa. Wskaźnik ten obliczany jest według następującej formuły:

Wskaźnik $MV/BV = (\text{cena 1 akcji} \times \text{liczba akcji}) / (\text{aktywa ogółem} - \text{kapitały obce})$.

Koncepcja tego wskaźnika opiera się na założeniu, że kapitał intelektualny stanowi różnicę między wartością rynkową a wartością księgową przedsiębiorstwa. Zastosowanie wskaźnika MV/BV nie wyznacza wartości kapitału intelektualnego, a jedynie potwierdza jego istnienie w przedsiębiorstwie. Kapitał intelektualny występuje, jeżeli wartość wskaźnika MV/BV jest większa od jedności. Wskaźnik ten może zostać zastosowany do pomiaru i monitorowania trendu, jakiemu podlega kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, jak również do porównań z konkurentami.

- **Wskaźnik q -Tobina** – wskaźnik ten został opracowany przez J. Tobina³. Wskaźnik ten jest używany do pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, zaś jego struktura algebraiczna jest następująca:

Wskaźnik q -Tobina = wartość rynkowa / koszt odtworzenia aktywów materialnych.

Wartość rynkowa jest sumą wartości rynkowej akcji zwykłych, akcji uprzywilejowanych, wartości księgowej zobowiązań długoterminowych, wartości księgowej zapasów oraz wartości księgowej zobowiązań krótkoterminowych. Tak obliczona wartość jest następnie korygowana o wartość księgową aktywów obrotowych. Koszt odtworzenia aktywów materialnych stanowi wartość księgową aktywów ogółem. Wskaźnik q -Tobina ze względu na swoją prostotę i zrozumiałość jest dziś powszechnie stosowany do pomiaru kapitału intelektualnego. Przyjmuje się założenie, że jeśli wartość tego wskaźnika jest większa od jedności kapitał intelektualny występuje i jest akumulowany w danym przedsiębiorstwie.

- **Model $VAIC^{TM}$** – nazywany jest również wskaźnikiem intelektualnej wartości dodanej. Został on opracowany przez A. Pulica pod koniec lat 90. XX wieku. Wskaźnik ten pozwala na pomiar efektywności tworzenia wartości dodanej z aktywów niematerialnych i materialnych⁴. Punktem wyjścia w procesie obliczania tego wskaźnika jest wyznaczenie wartości dodanej zgodnie z następującą formułą:

Wartość dodana (VA) = Przychody ze sprzedaży – koszty operacyjne – koszty zasobów ludzkich.

³ N. Bontis, *Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models*, "Management Decisions", MCB University Press, vol. 36, nr 2, 1998, s. 64.

⁴ A. Pulic, *Intelligent Capital – Does it Create or Destroy Value?*, "Measuring Business Excellence" 2004, nr 8, s. 62–68.

Następnie wyznaczana jest efektywność kapitału finansowego – VACA (obliczana jako iloraz wartości dodanej – VA oraz kapitału własnego – CE), efektywność kapitału ludzkiego – WAHU (obliczana jako iloraz wartości dodanej – VA i kapitału ludzkiego HC) oraz efektywność kapitału strukturalnego STVA. Kapitał strukturalny – SC, stanowi różnicę między wartością dodaną a wartością kapitału ludzkiego. Efektywność kapitału strukturalnego (STVA) jest wyznaczana jako iloraz kapitału strukturalnego i wartości dodanej.

$$\text{Model VAIC TM} = \text{VACA} + \text{VAHU} + \text{STVA}.$$

Wartość wskaźnika VAICTM jest zatem sumą efektywności kapitału finansowego, ludzkiego i strukturalnego. Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym większe zasoby kapitału intelektualnego posiada przedsiębiorstwo.

Drugą grupę stanowią mierniki, które pozwalają w sposób subiektywny wyznaczać poziom kapitału ludzkiego, relacyjnego oraz strukturalnego przedsiębiorstwa.

Zaprezentujemy tylko najbardziej popularne z nich, ponieważ przedsiębiorstwa stosujące to podejście do planowania i kontroli zasobów kapitału intelektualnego powinny budować zestaw tych mierników w sposób indywidualny, zależny od własnych potrzeb. Najczęściej stosowane mierniki wykorzystywane do pomiaru zasobów poszczególnych elementów kapitału intelektualnego przedstawiają się następująco⁵:

- **Kapitał ludzki** – udział pracowników z wyższym wykształceniem, poziom luki kompetencyjnej, poziom wydatków na szkolenia na jednego pracownika, poziom satysfakcji pracowniczej, fluktuacja oraz rotacja pracownicza.
- **Kapitał relacyjny** – liczba klientów współpracujących z przedsiębiorstwem przez określony czas, liczba lojalnych klientów, wartość sprzedaży do grupy stałych, lojalnych klientów, wskaźnik rentowności klienta, wartość posiadanych marek i znaków handlowych, poziom wydatków na zarządzanie relacjami z klientem, liczba stałych dostawców, średni okres współpracy z dostawcami.
- **Kapitał strukturalny** – poziom nakładów na badania i rozwój, liczba nowych produktów objętych ochroną patentową, wartość posiadanych systemów informatycznych, czas trwania procesów, poziom efektywności procesów głównych, ilość chronionych prawnie receptur produktów, poziom nakładów na rozwój nowych technologii wytwarzania.

Planowanie niezbędnych zasobów kapitału intelektualnego w przypadku, gdy przedsiębiorstwo wykorzystuje opisane wyżej mierniki polega w pierwszej kolejności na wyselekcjonowaniu właściwego i obiektywnego zestawu mierników. Następnie odbywa się planowanie wartości docelowych wszystkich mierników, których zadaniem jest obrazowanie poziomu kapitału intelektualnego ogółem oraz poszczególnych jego elementów. Literatura przedmiotu oraz doświadczenia praktyczne wskazują, że

⁵ Na podstawie N. Brennan, B. Connell, *Intellectual Capital. Current Issues and Policy of Implications*, "Journal of Intellectual Capital" 2000, nr 3, s. 229.

mierniki zaprezentowane w grupie pierwszej są bardziej obiektywne, a co za tym idzie – użyteczne do oceny zasobów aktywów intelektualnych przedsiębiorstwa.

Następną funkcją związaną z controllingiem kapitału intelektualnego jest kontrola. Polega ona na wyznaczaniu w określonych i wcześniej przyjętych okresach czasu rzeczywistego poziomu oraz wartości poszczególnych elementów kapitału intelektualnego. W przypadku wykorzystywania mierników, kontrola sprowadza się do pozyskania danych, a następnie obliczania wartości rzeczywistych. Kolejnym krokiem jest określenie poziomu odchylenia wartości rzeczywistych od wartości planowanych. Odchylenia te powinny być następnie analizowane pod kątem tego, w jaki sposób wygenerowane odchylenie wpłynie na osiągnięcie celów strategicznych przedsiębiorstwa (przykład zawiera tabela 3).

Tabela 3. Identyfikowanie odchyłeń w poziomie kapitału intelektualnego przy wykorzystaniu mierników

	2008		2009		2010	
	[plan]	[wyk.]	[plan]	[wyk.]	[plan]	[wyk.]
wskaźnik MV/BV	0,95	1,00	2,80	2,80	3,20	3,15
Wskaźnik q-Tobina	0,42	0,45	1,98	1,96	2,00	2,00
Model VAIC	8,89	8,96	9,00	8,99	6,33	6,30
<i>VACA Efektywność wyk. kap. własnych</i>	<i>1,85</i>	<i>1,84</i>	<i>1,90</i>	<i>1,90</i>	<i>0,73</i>	<i>0,72</i>
<i>VAHU Efektywność wyk. kap. ludzkich</i>	<i>6,22</i>	<i>6,27</i>	<i>6,25</i>	<i>6,25</i>	<i>4,80</i>	<i>4,79</i>
<i>STVA Efektywność wyk. kap. strukturalnego</i>	<i>0,82</i>	<i>0,84</i>	<i>0,85</i>	<i>0,84</i>	<i>0,80</i>	<i>0,79</i>

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnią funkcją realizowaną przez controlling kapitału intelektualnego jest sterowanie. Działalność ta polega na eliminowaniu luki kompetencyjnej w zakresie kapitału ludzkiego, luki informacyjnej w zakresie kapitału relacyjnego oraz luki infrastrukturalnej w zakresie kapitału strukturalnego. Można więc wysnuć wniosek, że niezwykle istotną funkcją controllingu kapitału intelektualnego jest inicjowanie i nadzorowanie działań mających zapewnić wygenerowanie odpowiednich zasobów kapitału intelektualnego, niezbędnych do umacniania przewagi konkurencyjnej (przykład takiego rozwiązania zawiera tabela 4). Wydaje się, że istotnym aspektem controllingu kapitału intelektualnego jest ocena efektywności przekształcania wiedzy w kapitał intelektualny oraz wartości niematerialne i prawne, jak również maksymalizowanie korzyści z komercjalizacji tych aktywów oraz wartości. Przy analizie mechanizmu, w jaki controlling kapitału intelektualnego wypełnia funkcję sterowania nie sposób pominąć kwestii jego organizacyjnego umocowania. W dużych przedsiębiorstwach dobrym pomysłem wydaje się wyodrębnianie jednostek zajmujących się controllingiem kapitału intelektualnego w sztabowo umocowanych jednostkach organizacyjnych zajmujących się prowadzeniem controllingu strategicznego. Tylko takie rozwiązanie zapewni możliwość realizowania przez controlling strategiczny opisanych wyżej funkcji związanych z kształtowaniem odpowiedniej kombinacji aktywów intelektualnych niezbędnych z punktu widzenia wdrożenia przyjętej strategii.

Tabela 4. Inicjowanie i nadzorowanie działań w reakcji na zaistniałe odchylenia

Zidentyfikowane odchylenie	Wpływ na cele strategiczne	Rekomendacje działań	Priorytet działań	Termin realizacji
1. Niższy niż zaplanowano poziom kapitału ludzkiego (nie wykształcono wewnątrz przedsiębiorstwa zasobów ludzkich o odpowiednim profilu kompetencyjnym)	1. Rozwój zasobów ludzkich – perspektywa uczenia się i rozwoju	1. Pozyskać niezbędne zasoby poza przedsiębiorstwem	średni	V 2010 – VI 2011
2. Niższa niż zakładano efektywność przekształcania wiedzy w elementy kapitału intelektualnego	2. Poprawa efektywności procesów – perspektywa procesów wewnętrznych	2. Kodyfikować powstającą w procesach wiedzę w postaci procedur oraz zapisów w systemach informatycznych	średni	XII 2010 – III 2012
3. Niższe niż zakładano tempo projektowania i rozwoju nowych produktów i uzyskiwania patentów (tworzenia kapitału relacyjnego strukturalnego)	3. Aktywny rozwój nowych produktów – perspektywa klienta	3. Zaprojektować i wdrożyć motywacyjne i prawne wsparcie procesu projektowania i rozwoju nowych produktów	wysoki	I 2010 – I 2012
4. Malejący kapitał relacyjny, objawiający się coraz słabszymi i krótszymi więziami z kluczowymi klientami	4. Wzrost poziomu lojalności kluczowych klientów – perspektywa klienta	4. Efektywniej zarządzać relacjami z klientem wykorzystując funkcjonalność systemu CRM	wysoki	VII 2011 – XII 2012

Źródło: opracowanie własne.

PODSUMOWANIE

W dobie globalnej gospodarki coraz większego znaczenia nabiera fakt posiadania przez przedsiębiorstwo unikalnej kombinacji aktywów intelektualnych, które w znacznej mierze determinują przewagę konkurencyjną. Odpowiednie zarządzanie tymi aktywami jest możliwe tylko dzięki zastosowaniu instrumentarium, jakie oferuje nam controlling. Można jednoznacznie stwierdzić, że controlling kapitału intelektualnego w dzisiejszym zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu rynkowym pozwala we właściwy sposób zarządzać posiadanymi aktywami niematerialnymi. Rola controllingu kapitału intelektualnego związana jest z okre-

śleniem jakich zasobów kapitału intelektualnego wymaga realizacja poszczególnych celów strategicznych, oceną wartości posiadanych zasobów kapitału intelektualnego oraz określaniem efektywnych dróg rozwoju lub pozyskiwania niezbędnych z punktu widzenia realizacji strategii aktywów intelektualnych.

LITERATURA

- Bontis N., *Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models*, "Management Decisions" 1998, MCB University Press, vol. 36, nr 2.
- Brennman N., Connell B., *Intellectual Capital. Current Issues and Policy of Implications*. "Journal of Intellectual Capital" 2000, nr 3.
- Edvinsson L., Malone M., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Kaplan R., Norton D., *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Boston–Massachusetts 2008.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Pulic A., *Intelligent Capital – Does it Create or Destroy Value?*, "Measuring Business Excellence" 2004, nr 8.

Streszczenie

Prezentowany artykuł opisuje koncepcję controllingu kapitału intelektualnego, która wykazuje znaczną użyteczność aplikacyjną. Wykorzystanie koncepcji controllingu odpowiednio porządkuje podejście przedsiębiorstwa do planowania, kontroli oraz pomnażania zasobów kapitału intelektualnego. Rola controllingu kapitału intelektualnego jest w takim rozwiązaniu powiązana z określeniem, jakiego rodzaju zasobów kapitału intelektualnego wymaga realizacja poszczególnych celów strategicznych, a także z oceną wartości posiadanych zasobów kapitału intelektualnego oraz wskazaniem efektywnych dróg rozwoju lub pozyskiwania niezbędnych z punktu widzenia realizacji strategii aktywów intelektualnych.

Controlling of intellectual capital – idea of solution

Summary

The presented article is describing the conception of controlling of the intellectual capital which is demonstrating the considerable application usefulness. Using of the conception the controlling, appropriately tricking the enterprise to the planning, the control and accumulating assets of the intellectual capital. Lines of the controlling of the intellectual capital in such solving are connected with determining, what kind of resources of the intellectual capital the accomplishment of individual strategic objectives, as well as stores with the evaluation of the value had requires of the intellectual capital and determining effective roads of the development or recruiting essential from a point of view of the implementation of strategies of intellectual assets.