

Kapitał intelektualny (wiedza) a kreowanie wizji przedsiębiorstwa

WPROWADZENIE

Kapitał intelektualny nazywany „bogactwem organizacji” (Stewart¹, Sveiby²), czy też „skarbem organizacji” (Dzinkowski³) jest postrzegany jako czynnik napędzający globalną gospodarkę przyszłości i jednocześnie klucz do sukcesu w XXI wieku.

Co oznacza to ważne pojęcie, jaka była ewolucja jego powstania, w jaki sposób ten z pozoru abstrakcyjny termin jest przekładany na praktykę i wykorzystywany w biznesie przez wiodące firmy torujące sobie drogę w konkurencyjnym świecie? Podejmuje się wiele prób definiowania treści tego pojęcia, klasyfikacji jego elementów, koncepcji identyfikacji i pomiaru, a także prezentacji w sprawozdaniach.

Wiek wiedzy zwany też wiekiem informacji niepodzielnie zapanował nad światem. Zmienił on istotę rozumienia pojęcia „bogactwo organizacji” i sposób tworzenia tego bogactwa. Nadszedł moment, aby dostrzec, że pracownicy lojalni, posiadający wiedzę i zdolności, utożsamiający się z organizacją są traktowani jako zasób, z którym przede wszystkim wiąże się powstanie kosztów. Nakłady ponoszone na podnoszenie wiedzy i umiejętności pracowników należy utożsamiać z inwestycjami, które w przyszłości przyniosą wymierne korzyści. Wszystko to w myśl zasady, że to dokonania człowieka, jego zaangażowanie, wiedza i talent determinują osiągnięcia przedsiębiorstwa.

Kapitał intelektualny współcześnie staje się pryzmatem, przez który należy oceniać osiągnięcia organizacji. Jednocześnie jest on określany jako najsilniej-

¹ T. A. Stewart, *Intellectual capital: The New Wealth of Organizations*, Nicholas Brealey, London 1997.

² K. E. Sveiby, *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997.

³ R. Dzinkowski, *Buried Treasure*, World Accounting Report Financial Times, Issue 2:4, May 1999, *Revealed Treasure*, World Accounting Report Financial Time, Issue 2:5, June 1999.

szy atut w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa i jego przewagi konkurencyjnej na rynku. Składają się na niego takie podstawowe elementy jak: utalentowani ludzie zatrudnieni w przedsiębiorstwie, lojalność klientów, których obsługuje przedsiębiorstwo, marka wyrobu, prawa autorskie, patenty i inna własność intelektualna, czyli inaczej mówiąc, cała wiedza przedsiębiorstwa (organizacji) wszczepiona w jej kulturę, system funkcjonowania, sposób zarządzania oraz historia firmy. Wszystkie te podstawowe elementy składowe kapitału intelektualnego determinują i wyznaczają w poważnym stopniu dzień dzisiejszy i przyszłość przedsiębiorstwa.

ELEMENTY SKŁADOWE KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO

W literaturze i praktyce gospodarczej funkcjonuje kilka modeli przedstawiania i interpretowania zarówno elementów składowych, jak i zarządzania kapitałem intelektualnym. Jednym z najbardziej przydatnych praktycznie jest model opracowany przez L. Edvinssona. Model ten wyróżnia trzy podstawowe komponenty kapitału intelektualnego, które przez wzajemne współdziałanie prowadzą do powstawania wartości firmy⁴:

- kapitał ludzki (human capital),
- kapitał klientów, zwany też kapitałem relacji (customer capital),
- kapitał organizacyjny, zwany też kapitałem strukturalnym (organizational capital).

W skład każdego z 3 rodzajów kapitału intelektualnego wchodzi różne elementy składowe. Ilustruje to tab. 1.

W ramach tego systemu klasyfikacja kapitału intelektualnego ma następujące właściwości:

1. Może mieć postać stałą, trwałą, jak np. patenty, lub może być zmienny, jak np. umiejętności ludzi – pracowników firmy.
2. Może być albo czynnikiem na wejściu (układem) do procesu kreowania wartości albo produktem końcowym procesu transformacji wiedzy.
3. Jest tworzony poprzez współgranie procesu transformacji wiedzy.

Ta trzecia właściwość kapitału intelektualnego ma szczególne znaczenie dla tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Wartość ta nie powstaje bezpośrednio z działania któregośkolwiek z komponentów kapitału intelektualnego, lecz z całego szeregu interakcji zachodzących między wszystkimi tymi elementami. Nawet jeśli organizacja szczególnie dobrze wykształciła jeden czy dwa elementy składające się na kapitał intelektualny, a pozostałe są słabe, to taka organizacja nie

⁴ L. Edvinsson, M. Malone, *Intellectual Capital*, Harper Collins Publishers, New York 1997.

Tabela 1

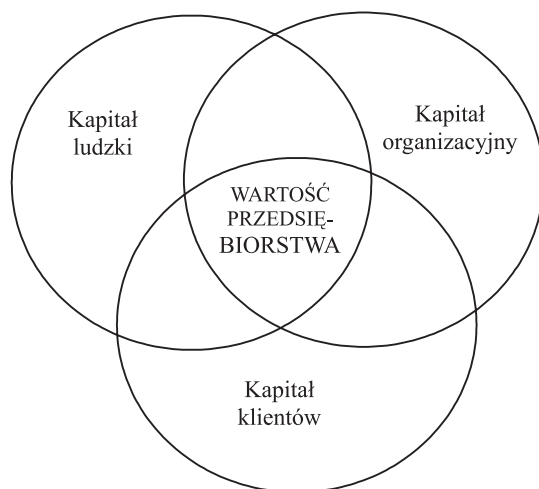
Elementy składowe kapitału intelektualnego

Kapitał ludzki	Kapitał klientów (relacji)
<ul style="list-style-type: none"> – Know how – Wykształcenie – Kwalifikacje zawodowe – Wiedza związana z wykonywaną pracą – Predyspozycje zawodowe – Predyspozycje psychometryczne – Przedsiębiorczość, zapał, innowacyjność, zdolność 	<ul style="list-style-type: none"> – Znak firmowy – Klienci – Lojalność klientów – Nazwa firmy – Kanały dystrybucji – Współpraca z innymi firmami – Umowy koncesjonowane – Korzystne kontrakty – Umowy franchisingowe
Kapitał organizacyjny (strukturalny)	
<ul style="list-style-type: none"> Własność intelektualna – Patenty – Prawa autorskie – Prawa do wzorów – Tajemnica handlowa – Znak handlowy – Wyróżniające usługi 	<ul style="list-style-type: none"> Aktywa infrastrukturalne – Filozofia zarządzania – Kultura organizacyjna – Procesy zarządzania – System informacyjny – System powiązań – Relacje finansowe

Źródło: R. Dzinkowski, *Managing Intellectual Capital Good Practice Guideline*, The Institute of chartered Accountants in England and Wales from The Faculty of Finance and Management of the ICAW, December 1999, Issue 28, p. 7 oraz R. Dzinkowski, *Buried Treasure*, World Accounting Report, Issue 2:4, May 1999.

ma możliwości przekształcenia jej kapitału intelektualnego w wartość. Ponadto kapitał ludzki jest bazą do stworzenia kapitału organizacyjnego (strukturalnego) firmy. Kapitał ludzki w powiązaniu z kapitałem organizacyjnym współdziałają, by stworzyć kapitał klientów. W centrum tych wszystkich elementów kapitału intelektualnego, które to elementy wzajemnie na siebie zachodzą, powstaje wartość przedsiębiorstwa (rys. 1).

To współdziałanie i wzajemna integracja elementów kapitału intelektualnego jest dynamiczna, ciągła i ekspansywna. Łatwo zauważyć, że w im większym stopniu kręgi na siebie zachodzą, czyli im większe współdziałanie, tym większa powstaje wartość. Stąd też celem firmy jest zwiększanie liczby wzajemnych powiązań i relacji pomiędzy wszystkimi elementami kapitału ludzkiego, co prowadzi do maksymalizowania wartości przedsiębiorstwa.



Rysunek 1. Relacja między kapitałem intelektualnym a wartością przedsiębiorstwa

Źródło: G. Petrash, *Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture*, European Management Journal No 14, August 1996.

Kapitał ludzki

Kapitał ludzki odnosi się do know-how, umiejętności, zdolności i doświadczenia członków organizacji. Jest to wiedza, którą każda pojedyncza jednostka w danej organizacji posiada i którą tworzy⁵. Pewne kluczowe funkcje dotyczące zarządzania kapitałem ludzkim wywodzą się z zarządzania zasobami ludzkimi. Należy do nich między innymi:

- badanie i zarządzanie kompetencjami pracowników,
- obserwowanie środowiska i determinowanie kompetencji, które muszą być rozwijane lub nabyte, by sprostać celom strategicznym przedsiębiorstwa,
- rozwijanie systemu, który ma umożliwiać dostarczanie potrzebnej wiedzy,
- rozwijanie systemu nagradzania dotyczącego nabywania i przyswajania kompetencji, które odpowiadają celom strategicznym firmy.

Kapitał organizacyjny (strukturalny)

Kapitał organizacyjny oznacza umiejętności organizacji rozwijane w celu sprostania wymogom rynkowym. Jest to „ta wiedza, która została zdobyta, wszczepiona w strukturę firmy, w jej procesy i kulturę”⁶.

W kategorii kapitału organizacyjnego (strukturalnego) mieszczą się wszystkie patenty, znaki handlowe, narzędzia zarządcze, techniki ulepszające efektywność,

⁵ G. Petrash, *Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture*, European Management Journal No 14, August 1996.

⁶ Tamże.

wydajność, wszystkie wysiłki związane z prowadzeniem badań i działalnością na rzecz rozwoju, które zostały poczynione lub będą poczynione w przyszłości, aby zwiększyć efektywność i zyskowność w firmie. Narzędziem, które ma pomóc w stworzeniu podstaw do zarządzania kapitałem strukturalnym, jest analiza łańcucha wartości.

Celem analizy łańcucha wartości jest zidentyfikowanie elementów procesów organizacyjnych i ich powiązanie z tworzeniem przez firmę wartości.

Identyfikacja procesu kreowania wartości firmy – sposób, w jaki tworzona jest wiedza, w jaki jest integrowana, przetwarzana i wykorzystywana – wymaga ujęcia firmy w sposób horyzontalny, podkreślania wzajemnych relacji zachodzących pomiędzy poszczególnymi jej częściami i dokonania analizy zachodzących w nich działań. W ten sposób osoby zarządzające mogą określić przepływy informacji, wiedzy, proces transformacji tej wiedzy w każdym dziale, dywizji i całej organizacji. Produktem końcowym tak prowadzonego procesu zarządzania wiedzą może być:

- a) patent, znak towarowy,
- b) poprawienie wydajności i efektywności działania organizacji wyrażone wielkością kosztów, zysku, dochodów, zwrotem z inwestycji,
- c) zwiększenie innowacyjności firmy wyrażone wskaźnikami dotyczącymi indywidualnych lub grupowych dokonań.

Kapitał związany z klientami

Dotyczy on powiązań i relacji organizacji z otoczeniem. Chodzi tu np. o relację z dostawcami, lojalność klientów, image firmy na rynku. Aby lepiej zrozumieć wartość klientów, rozwinięto wiele technik i narzędzi analitycznych. Oto niektóre z nich:

1. Profile jakości postrzegane przez rynek. Są one wyodrębniane na podstawie ankiet przeprowadzanych wśród klientów w celu:
 - określenia, czym w rzeczywistości jest dla klientów jakość,
 - wskazania, którzy konkurenci są najlepsi w każdym aspekcie jakości,
 - wypracowania miar dokonań w zakresie jakości, opartych na definicji jakości stosowanej przez klientów w momencie podejmowania decyzji o nabyciu danego towaru.
2. Profile cenowe postrzegane przez rynek.

W tym przypadku również stosuje się ankiety skierowane do klientów, m.in. razem z pytaniami o czynniki, które wpływają na postrzeganie przez nich kosztu produktu. Są oni następnie proszeni o nadanie wag tym czynnikom. Przeprowadza się też badania dotyczące cen u konkurencji.
3. Mapy wartości klientów.

Organizacje używają ich, by zobrazować, jakie są motywy przesądzające o wyborze danego produktu czy usługi spośród różnych konkurujących ze

sobą produktów i dostawców. Zawierają one informacje, w oparciu o które firma może wywalczyć sobie większy udział w rynku.

4. Analiza przegranej/wygranej.

Jest to technika, która pozwala organizacji na dogłębną analizę czynników, które wpłynęły na wygraną lub przegraną walki konkurencyjnej o daną ofertę. Firma determinuje, które atrybuty danego produktu lub usługi spełniły lub nie oczekiwania klientów i jaka była relacja ceny do jakości. To podejście umożliwi również analizę czynników, które przyczyniają się do zmiany w udziale w rynku mówią; o relacji jakość/cena w odniesieniu do tych relacji u konkurencji.

5. Macierz co/kto.

Macierz ta ukazuje organizacji, które procesy mają wpływ na jej osiągnięcia w tworzeniu wartości dla klientów.

Na podstawie różnych badań szacuje się, że kapitał ludzki to około 50% łącznej wartości kapitału intelektualnego, a drugie 50% stanowi kapitał strukturalny (organizacyjny) i kapitał klientów (relacji). Godzi się zauważyć, że kapitał ludzki to taka forma kapitału, co do której przedsiębiorstwa nie posiadają prawa własności, może się on łatwo przemieszczać, a tym samym opuścić przedsiębiorstwo. Wyzwaniem dla menedżerów przedsiębiorstwa staje się zatem transformacja kapitału ludzkiego w kapitał strukturalny, oczywiście w stopniu możliwym do osiągnięcia, tzn. takim, że pewne umiejętności, wiedzę, doświadczenia pracowników można przełożyć na wiedzę, która pozostanie w przedsiębiorstwie.

Pomiędzy kapitałem strukturalnym i kapitałem ludzkim istnieje duża korelacja. Wynika to stąd, że to właśnie kapitał ludzki umożliwia budowanie relacji z klientami, związków i współdziałania z innymi przedsiębiorstwami oraz pozycji firmy na rynku. Istnienie silnej korelacji wskazuje na to, że każde przedsiębiorstwo powinno opracować system przekształcenia wiedzy wynikającej z kapitału ludzkiego na wiedzę, która stanie się częścią kapitału strukturalnego i pozostanie w przedsiębiorstwie nawet wtedy, gdy pracownicy będą je musieli opuścić.

Ukazanie istoty i elementów składowych kapitału intelektualnego uzasadnia postawienie generalnego pytania: dlaczego jest on tak ważny dla przedsiębiorstwa (ale także dla wszystkich innych organizacji, instytucji itd.)?

Wydaje się, że próba odpowiedzi na tak sformułowane pytanie powinna wyglądać następująco.

Kapitał intelektualny tworzy wartość przedsiębiorstwa, decyduje o jego operacyjnym i strategicznym działaniu i funkcjonowaniu na rynku, ale przede wszystkim jest zacznym i głównym sprawcą tworzenia wizji przedsiębiorstwa.

KAPITAŁ INTELEKTUALNY A WIZJA PRZEDSIĘBIORSTWA

Każda firma, chcąc funkcjonować i rozwijać się w burzliwym otoczeniu, musi swoją działalność i rozwój programować. To programowanie, czyli tworzenie programu dla przyszłości jest pewną „grą o jutro firmy”, jest inaczej mówiąc „tworzeniem przyszłości firmy”.

Myślenie o przyszłości firmy, gra o jutro firmy nie na 2–3 lata do przodu, ale na kilkanaście lat do przodu współcześnie bywa nazywane tworzeniem wizji firmy lub zarządzaniem przez wizję. Wizja przyszłości firmy tzn. za kilkanaście lat, powinna stanowić dość zwarty scenariusz wyobrażenia sobie (i tu właśnie kapitał intelektualny jest niezbędny i gra kluczową rolę) przyszłego kształtu i pozycji firmy na rynku, a więc wyobrażenia o tym, jaką firmą chcemy być w przyszłości pod względem technologii, produkcji (usług) produktów, rynku, klientów, relacji z klientami, organizacji pracy i zarządzania, wyników ekonomiczno-finansowych, współdziałania z partnerami (alianse, przejęcia, sieci, zagadnienia zasobów kadrowych, czasu pracy, miejsca pracy itp. zagadnienia).

Można zatem postawić tezę, że nie ma rozwoju bez wizji.

Aż do końca lat osiemdziesiątych wizja nie była częścią zarządzania i leksykonu menedżera. Mówili o niej psychologowie, ale nie używali tego określenia ludzie biznesu i specjaliści zajmujący się zarządzaniem. Terminami akceptowanymi były cel i zadania. Wizja – nie. Obecne prace na temat przywództwa uświadamiają nam wagę wizji przywódczej. Wielką w tym zasługą profesorów uniwersytetu Południowej Kalifornii: W. Bennis i B. Nanusa. Zdaniem tego ostatniego, „(...) aby wybrać kierunek, lider musi najpierw opracować mentalne wyobrażenie możliwej i pożądanej przyszłości i przyszłości firmy. Ten obraz, który nazywamy wizją, może być niewyraźny jak sen lub bardzo precyzyjny, niczym cel lub założenie misji do spełnienia. Krytycznym momentem jest fakt, że wizja artykułuje obraz realistycznej, wiarygodnej, atrakcyjnej przyszłości dla organizacji. Warunki, które w istotnych elementach są ważniejsze niż to, co istnieje obecnie”⁷. Wizja, w przeciwieństwie do misji nie pojawia się w ogłoszeniach i reklamie. Jest ona utożsamiana z tym, co jest możliwe do osiągnięcia. „(...) Nie ma potężnej siły napędowej, która popycha organizację ku doskonałości i długofalowym sukcesom, niż atrakcyjna, wartościowa i osiągalna wizja przyszłości, dzielona przez wielu” – pisze W. Bennis we wstępie B. Nanusa *Wizjonerskie przywództwo*. Jest to określenie przeznaczenia, do którego powinna dążyć każda organizacja, to przyszłość, która na wiele ważnych sposobów jest lepsza, naznaczona większym sukcesem lub bardziej pożądana dla organizacji niż sytuacja, w jakiej się ona znajduje w chwili obecnej. Wizja zawsze dotyczy

⁷ B. Nanus, *Wizjonerskie przywództwo*, PWN Warszawa 2003, s. 246.

przyszłości. Jest tam, gdzie się zaczyna jutro, ponieważ wyraża ona to, co osoby, które tę wizję dzielą, będą chciały stworzyć ciężką pracą. Ponieważ większość ludzi nie poświęca zbyt wiele czasu na systematyczny sposób myślenia o przyszłości, ci, którzy to robią i opierają działania na swoich wizjach, mają ogromną moc kształtowania przyszłości. Wizja odgrywa ważną rolę nie tylko w początkowej fazie życia organizacji, ale w całym jej cyklu życiowym. Wizja to znak przewodni, wskazujący drogę tym, którzy muszą zrozumieć, jaka jest organizacja i w jakim kierunku zmierza. Prędzej czy później organizacja będzie potrzebowała zmiany kierunku lub nawet całkowitej przemiany, a wtedy pierwszym krokiem zawsze powinna być nowa wizja, sygnał, który ma obudzić wszystkich związanych z organizacją i pokazać, że właśnie się ona rozpoczyna.

Czym jest zatem wizja? Jak pisze R. Kuc⁸, wizje dla firm są jak podróże w czasie. Pionierzy w każdej dziedzinie nie mają map, które mogliby studiować, ani przewodników, które mogliby czytać, ani też obrazów, na które mogliby patrzeć. Mogą sobie tylko wyobrazić wszystkie możliwości. Podobnie jak w przypadku pierwszej wyprawy Kolumba, odkrywca może tylko marzyć. Bez żadnych wcześniejszych doświadczeń i wskazówek, odkrywcy mogą się przekonać, że ich wizja była fantazją lub że wizje były o wiele trudniejsze do osiągnięcia. Jednak brak wcześniejszych doświadczeń może ułatwić pionierom stworzenie przyszłości. A. Kay, starszy pracownik w Apple Computer, lubi mawiać: „(...) Najlepszym sposobem tworzenia przyszłości jest wymyślanie jej”⁹. Dowody na wymyślanie przyszłości można znaleźć w opowieściach o odważnych przygodach. Ci, którzy wyruszyli na poszukiwanie Ameryki, w żadnym razie nie byli realistami. Ale to nie odstraszyło ich od podjęcia podróży. Tak naprawdę to nawet im pomogło. Marzenia o Nowym Świecie napędlły ich entuzjazmem i w większym stopniu umożliwiły im przekonanie innych, że wiele interesów zostanie spełnionych. Każda dobra wizja charakteryzuje się czterema właściwościami:

1. *Orientacją ku przyszłości.* Wizje są oświadczeniami o kierunku i końcu pracy, dlatego wszystkie wizje zorientowane są na przyszłość. Wizja jest punktem na horyzoncie, który będzie osiągnięty tylko w pewnym momencie przyszłości, oświadczeniem na temat tego, co zostanie stworzone za dekadę lub więcej. Aby stworzyć wizję, lider musi zajmować się przyszłością. Musi być gotowy na projekcję samego siebie w przyszłości. Wizja lidera lub zdolności do patrzenia na scenariusze w kategoriach rozszerzonego planu horyzontalnego są integralną częścią psychiki (osobowości) skutecznych menedżerów zajmują-

⁸ B. R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 333.

⁹ I. M. Kouzes, B. Z. Posner, *Wyzwania przyszłości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2002, s. 57.

cych wyższe szczeble zarządzania, nazywane również szczeblami strategicznymi. Niektórzy główni menedżerowie potrafią planować z dziesięcioletnim, a nawet dwudziestoletnim wyprzedzeniem.

2. *Widzeniem przyszłości.* Często słyszymy, jak menedżerowie mówią o przewidywaniu, czystej wizji przyszłości, przyszłych scenariuszach – założeniach, skupianiu się na strategicznych punktach widzenia. Uderzające jest, w jaki sposób nasz język odzwierciedla wizualną naturę naszych myśli na temat przyszłych wydarzeń. Kiedy wymyślamy przyszłość, usiłujemy uzyskać mentalny obraz tego, jak będą wyglądać sprawy, zanim jeszcze zaczniemy naszą podróż ku przyszłości. Wizje stanowią okna na świat jutra. Mówiąc o wyprawach do miejsc, w których jeszcze nie byliśmy, czy będzie to szczyt góry, czy też szczyt nowego przemysłu, wyobrażamy sobie, jak one będą wyglądać. Marzymy o możliwościach. Ci, którzy są bardziej słuchaczami, z natury mówią o zewie. Wszyscy podejmujemy wysiłki patrzenia w przyszłość nie w jakimś mistycznym sensie, ale w sensie poznawczym. Robimy to zawsze, kiedy planujemy podróż wakacyjną lub też składamy pieniądze do banku na fundusz emerytalny. Niektórzy z nas mogą mieć większy niż inni zasięg. Jest to jednak cecha i umiejętność dana wszystkim.

Dalej, wizje stanowią również konceptualizację. Są to wyobrażenia i asocjacje w umysłach. Są to impresje i abstrakcje. Stają się rzeczywiste w miarę, jak liderzy wyobrażają te obrazy w bardziej konkretnych kategoriach i przekazują je swoim kolegom i podwładnym.

3. *Poczuciem możliwości.* Wizje dotyczą możliwości pożądaných w przyszłości. Są ideałami, standardami doskonałości. Jako takie stanowią wyraz optymizmu i nadziei. Sposób myślenia oparty na wizjach otwiera się na myślenie o możliwościach, a nie tylko na prawdopodobieństwach. Prawdopodobieństwo musi opierać się na dowodach wystarczająco silnych, aby stworzyć presupozycje. Możliwości nie muszą być oparte na takich podstawach. Wszystkie nowe przedsięwzięcia zaczynają się od myślenia o możliwościach, a nie o prawdopodobieństwie. W końcu prawdopodobieństwo jest takie, że nowy biznes upadnie. Jeżeli przedsiębiorcy będą mieć takie stanowisko, to nigdy nie zaczną nowej działalności. Zamiast tego zaczną działać z założeniem, że wszystko jest możliwe. Podobnie jak przekonanie, które podtrzymuje ich na duchu w trudnych czasach. Pouczające jest przypomnienie sobie najlepszych osiągnięć i uświadomienie sobie, że dotyczą one możliwości. Związane są z poprawą istniejących sytuacji lub nawet tworzeniem zupełnie nowego stanu rzeczy. Oznacza to, że pojawiło się duże niezadowolenie ze status quo i przekonanie, że coś lepszego jest możliwe do osiągnięcia. Doświadczenia wynikające z osiągnięcia największych indywidualnych sukcesów stanowią przykład myślenia o możliwościach. Są przykładem wyboru ideału. Ideały odzwiercie-

dla jej preferencje i wartości wyższego rzędu. Stanowią wyraz naszych wyższych ekonomicznych, technicznych, politycznych, socjalnych i estetycznych priorytetów. Ideał świata pokoju, wolności, sprawiedliwości, komfortowego stylu życia, szczęścia, szacunku dla samego siebie itp. są jednymi z naszych podstawowych dążeń w życiu – pragniemy osiągnąć je w długim okresie. Są to doświadczenia dotyczące idealnego celu, który wszystkie nasze praktyczne działania pozwoli nam zrealizować.

4. *Wyjątkowością*. Wizje są wyjątkowe. Oddzielają nas od innych. Mówią insiderom i outsiderom, co odróżnia nas od innych. Mówią nam o tym, co sprawia, że jesteśmy jedyni w swoim rodzaju, niepowtarzalni. Wizje muszą odróżniać nas od innych, jeżeli mamy przyciągać i zatrzymywać pracowników, klientów i inwestorów. Jedynie wtedy, kiedy ludzie rozumieją, na czym polega nasza wyjątkowość, będą chcieli do nas dołączyć. Fakt bycia wyjątkową jednostką stanowi powód do dumy. Rozwija szacunek dla samego siebie i docenianie każdej osoby związanej z firmą. Jednym z najlepszych sposobów odkrycia wyjątkowości własnej firmy i jej wizji jest rozpoczęcie od zadawania pytań klientom, dlaczego chcą kupować dany wyrób lub usługę.

Podsumowując można powiedzieć, że wizje, które mają te cechy, stanowią wyzwanie i źródło inspiracji dla ludzi w organizacji, pozwalają skierować ich energię (kapitał intelektualny) w odpowiednim kierunku. Nie pozwalają, by ludzie całkowicie pochłaniały „operacyjne” problemy, pomagają rozróżnić to, co naprawdę ważne dla przyszłości firmy, zatem odgrywają kluczową rolę w projektowaniu tej przyszłości.

LITERATURA

- Dzinkowski R., *Buried Treasure*, World Accounting Report Financial Times, Issue 2:4, May 1999, *Revealed Treasure*, World Accounting Report Financial Time, Issue 2:5, June 1999.
- Edvinsson L., Malone M., *Intellectual Capital*, Harper Collins Publishers, New York 1997.
- Kouzes I. M., Pasner B. Z., *Wyzwania przyszłości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2002.
- Kuc B. R., *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
- Nanus B., *Wizjonerskie przywództwo*, PWN Warszawa 2003.
- Petrash G., *Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture*, European Management Journal No 14, August 1996.
- Stewart T. A., *Intellectual capital: The New Wealth of Organizations*, Nicholas Brealey, London 1997.
- Sveiby K. E., *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco 1997.

Intellectual Capital (Knowledge) and Creation of Company's Vision

Summary

The article describes an essence of “organizational wealth”, the core and building blocks of organizational intellectual capital. It also presents the use of intellectual capital in creation of company's vision of the future.