



WYŻSZA SZKOŁA BIZNESU  
NATIONAL-LOUIS UNIVERSITY

# **Europejski Projekt InCaS jako próba wypracowania standardowego systemu pomiaru kapitału intelektualnego dla małych i średnich przedsiębiorstw**

VI Konferencja Kreator Innowacyjności  
20 stycznia 2012

**Anna Ujwary-Gil**  
Zakład Zarządzania WSB-NLU

1. InCaS - podstawowe informacje o projekcie
2. Założenia metodologiczne ICS (Intellectual Capital Statement) - Bilansu Wartości Niematerialnych
3. Prezentacja ICS - Bilansu Wartości Niematerialnych
4. Ocena metody
5. Źródła wykorzystane w prezentacji

- **InCaS - Intellectual Capital Statement - made in Europe** - Bilans Wartości Niematerialnych
- 6 Ramowy Program Badań i Rozwoju Technicznego EU na lata 2002-2006
- **Instytucje zaangażowane w projekt:**
  - Confédération Européenne des Associations de Petites et Moyennes Entreprises Association Française des Dirigeants d'Entreprise en Europe (Francja)
  - Bundesverband mittelständische Wirtschaft (Niemcy)
  - Gospodarska Zbornica Slovenije (Słowenia)
  - Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan (Polska)
  - Foment del Treball (Hiszpania)

- **Instytucje badawcze:**

- Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (Niemcy)
- London School of Economics and Political Science (Wielka Brytania)
- Universitat Politècnica de Catalunya (Hiszpania)

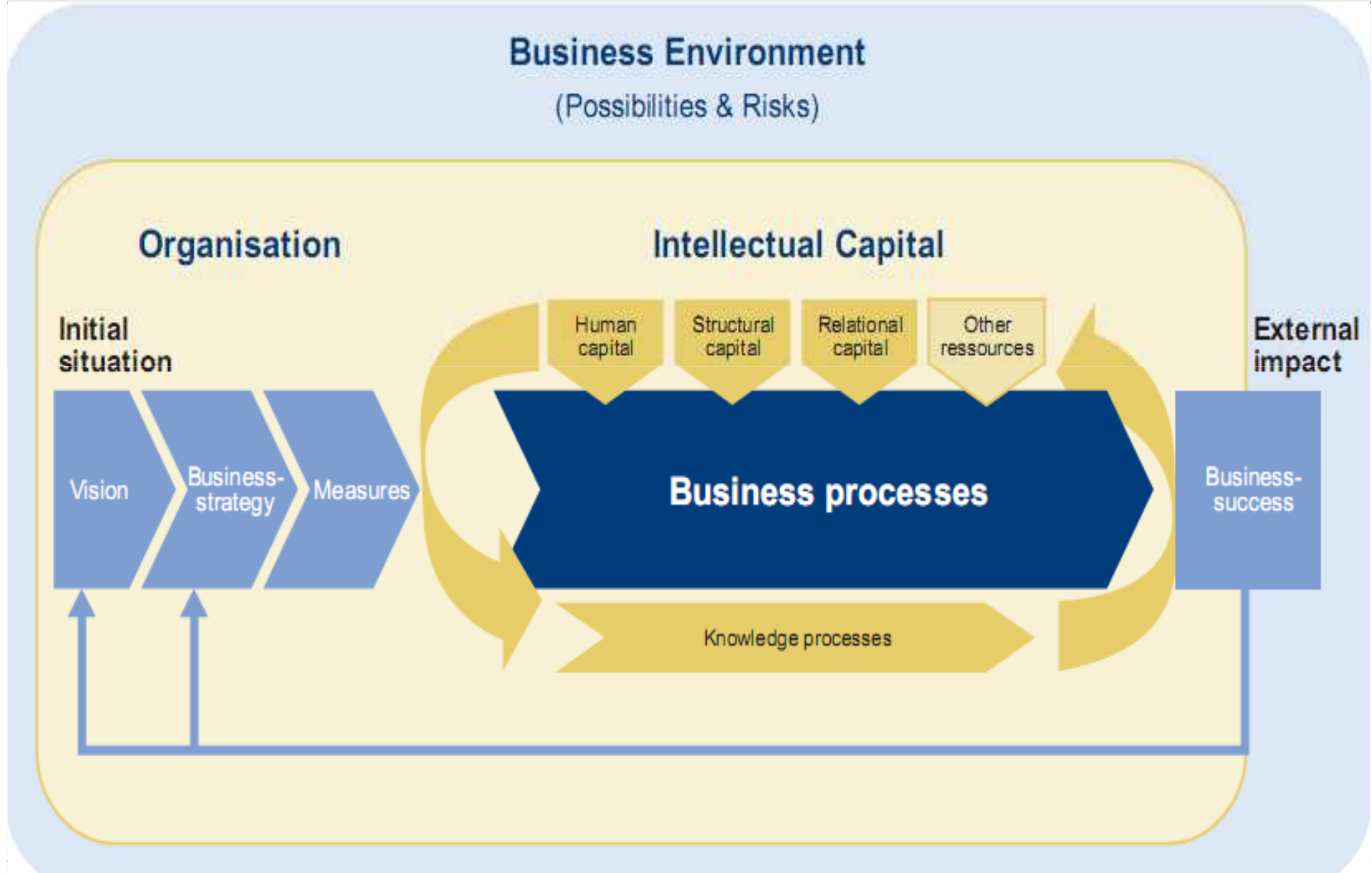
- **25 firm MSP z 5 państw:**

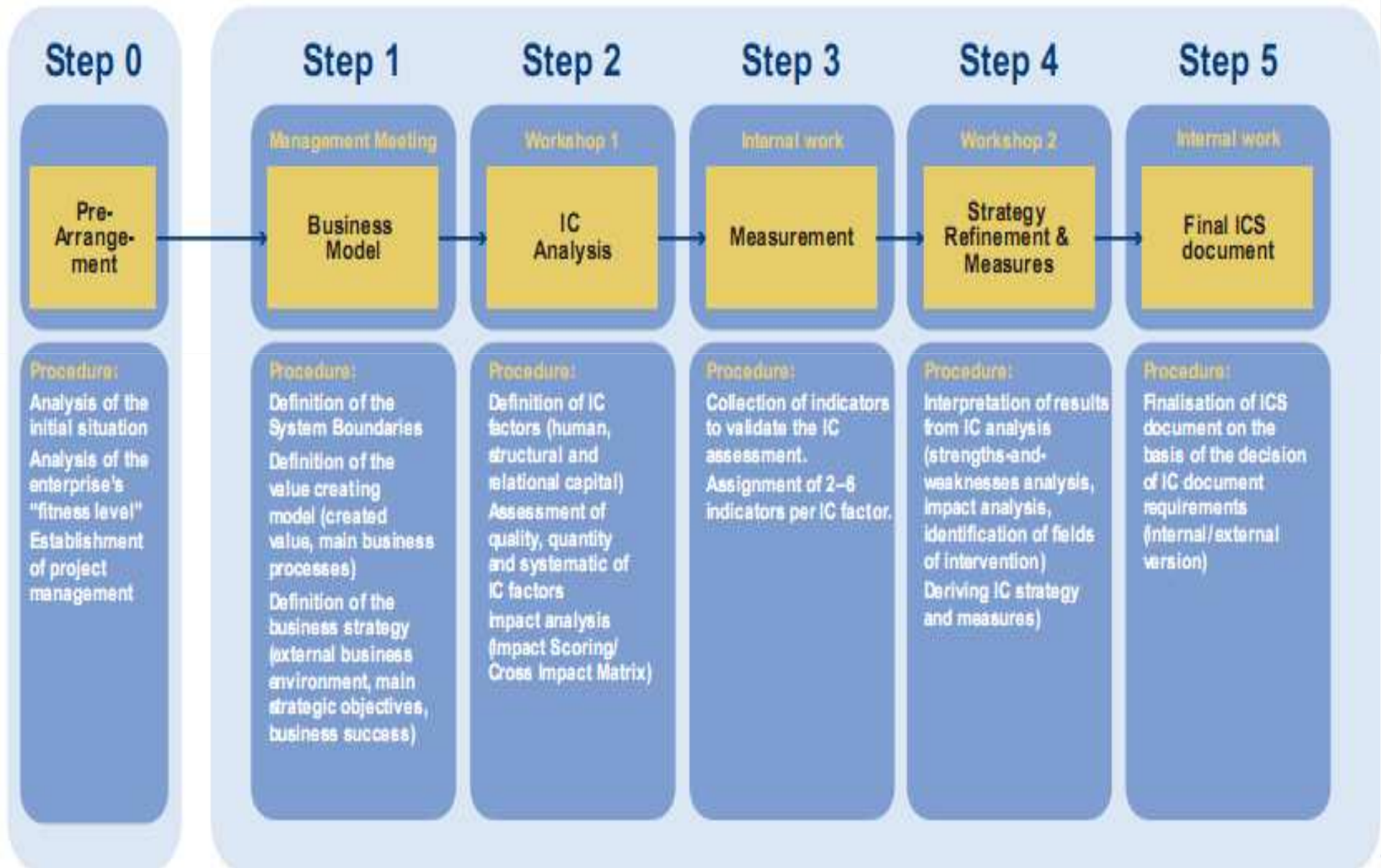
- Francja, Niemcy, Polska, Hiszpania, Słowenia

- **Międzynarodowa grupa ekspertów:**

- Dr. Manfred Bornemann, Intangible Assets Consulting (IAC)
- Prof. Leif Edvinsson, UNIC Universal Networking Intellectual Capital AB
- Prof. Marjan Leber, University of Maribor
- Dr. Karl-Heinz Leitner, ARC Systems Research GmbH (ARCS)
- Mart Kivikas, Wissenskapital Entwicklungsunternehmen GmbH (WEKE)

- Wzmocnienie konkurencyjności i potencjału innowacyjnego europejskich MSP
- ICS jako strategiczne narzędzie zarządzania i raportowania IC w gospodarce opartej na wiedzy
- Rozwój akceptowalnej metodologii wykorzystywanej przez europejskie MSP
- Wdrożenie, testowanie i doskonalenie metody
- Wypracowanie wytycznych do prowadzenia ICS (ICS Toolbox)
- Rozpowszechnienie rezultatów projektu w całej Europie







	≡	Czynnik KI (english)	Czynnik KI (polski)	Definicja
Kapitał ludzki	HC-1	<b>Professional competence</b>	Kwalifikacje pracowników	doświadczenie i umiejętności zawodowe zdobyte w trakcie kariery pracownika w firmie lub poza firmą,
	HC-2	<b>Sales competences</b>	Umiejętności sprzedaży, miękkie umiejętności	fachowość, kompetencja obsługi klienta
	HC-3	<b>Management skills</b>	Przywództwo	umiejętności zarządzania i motywowania pracowników, umiejętność podejmowania decyzji, wiarygodność, konsekwencja, odpowiedzialność, oddelegowanie uprawnień
	HC-4	<b>Motivation</b>	Motywacja pracownika	przejrzysty system wynagrodzeń; identyfikacja pracowników jako część organizacji; świadomość budowania wartości firmy, dostęp do informacji; docenienie przez przełożonych
	HC-5	<b>Loyalty</b>	Lojalność	świadomość pracowników dlaczego pracują w firmie, przywiązanie do firmy, oddanie
	HC-6	<b>Social competences</b>	Kompetencje społeczne	umiejętności współpracy z ludźmi w zespole, komunikacji, budzenie zaufania, konstruktywne dyskusje
Kapitał Strukturalny	SC-1	IT (software & hardware)	Oprogramowanie / sprzęt komputerowy	CRM, systemy do zarządzania firmą, programy produkcyjne, wielojęzyczna strona www, systemy mailingowe, komunikacja z klientem, informacja o nowościach,
	SC-2	Management instruments	Instrumenty zarządzania (narzędzia)	przejrzysty system wynagrodzeń; przejrzysta struktura organizacyjna, precyzyjny zakres kompetencji, praw i obowiązków, procedury komunikacji
	SC-3	Cooperation and transfer of knowledge	Współpraca wewnątrz organizacyjna i transfer wiedzy	wspólne przygotowanie projektów, przepływ informacji pomiędzy działami, szkolenia wewnętrzne/zewnętrzne - przekazywanie wiedzy między pracownikami
	SC-4	Product and processes innovation	Innowacyjność produktowa / procesowa	innowacyjne o dużym znaczeniu dla firmy produkty i usługi; opiekun produktu, analiza rynku pod kątem konkurencyjności, konkurencji; procedury zgłaszania nowych produktów, rozwiązań, rynków
	SC-5	Organizational structure	Struktura organizacyjna	hierarchia / struktura jednostek organizacyjnych
Kapitał relacyjny	RC-1	CRM	Relacje z klientem (firmami)	klienci indywidualni, klienci stale współpracujący, klienci publiczni (przetargi), dealerzy, eksport,
	RC-2	Suppliers	Dostawcy	relacje ze sprawdzonymi dostawcami, ze sprawdzoną marką i pozycja na rynku
	RC-3	Labour market	Wykwalifikowani pracownicy / rynek pracy	pozyskiwanie pracowników wykwalifikowanych, dostęp do rynku pracy / kompetentni pracownicy
	RC-4	Banks / investors	Relacje banki / inwestorzy	relacje z bankami / PARPem



QQS Assessment

Example: IC factor „product innovation“

One dimension in simplified version

Quantity

„Do we have **enough** product innovations according to the strategic requirements?“

Reasoning

Quality

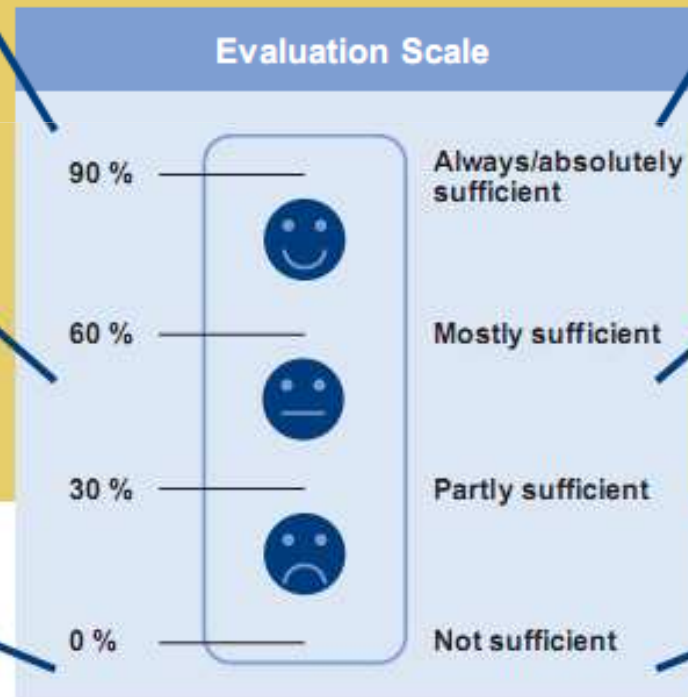
„Are the product innovations **good enough** according to the strategic requirements?“

Reasoning

Systematic Management

„How **systematically** do we manage our product innovations?“

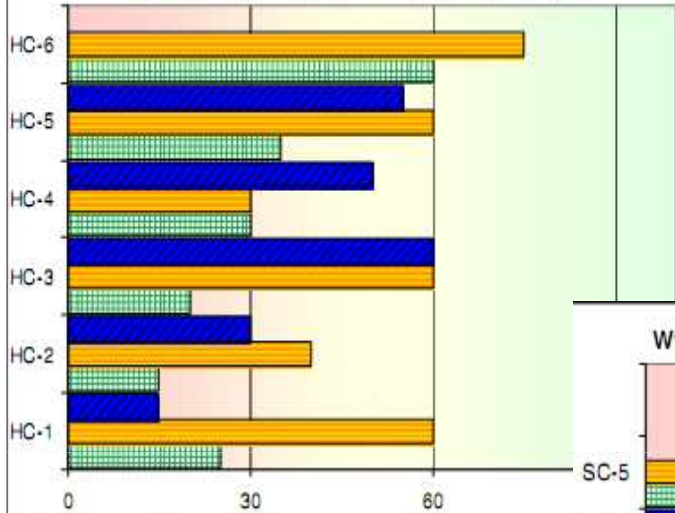
Reasoning



## Przegląd QQS

Typ KI	ID	Czynnik KI	Ilość (%)	Jakość (%)	Systematyczność (%)	Średnia wartość (%)	Możliwość poprawy (%)
Kapitał Ludzki	HC-1	Kwalifikacje pracowników	15	60	25	33	67
	HC-2	umiejętności sprzedaży, miękkie umiejętności	30	40	15	28	72
	HC-3	przywództwo	60	60	20	47	53
	HC-4	motywacja pracownika	50	30	30	37	63
	HC-5	Lojalność	55	60	35	50	50
	HC-6	Kompetencje społeczne		75	60	68	33
Kapitał Strukturalny	SC-1	Oprogramowanie / sprzęt komputerowy	70	70	90	77	23
	SC-2	Instrumenty zarządzania (narzędzia)		20	20	20	80
	SC-3	Współpraca wewnątrz organizacyjna i transfer wiedzy		60	40	50	50
	SC-4	Innowacyjność produktowa / procesowa	70	70	20	53	47
	SC-5	Struktura organizacyjna		70	80	75	25
Kapitał Relacyjny	RC-1	Relacje z klientem (firmami)	30	60	70	53	47
	RC-2	Dostawcy	90	90	90	90	10
	RC-3	Wykwalifikowani pracownicy / rynek pracy	30	60	25	38	62
	RC-4	Relacje banki / inwestorzy	90	90	90	90	10

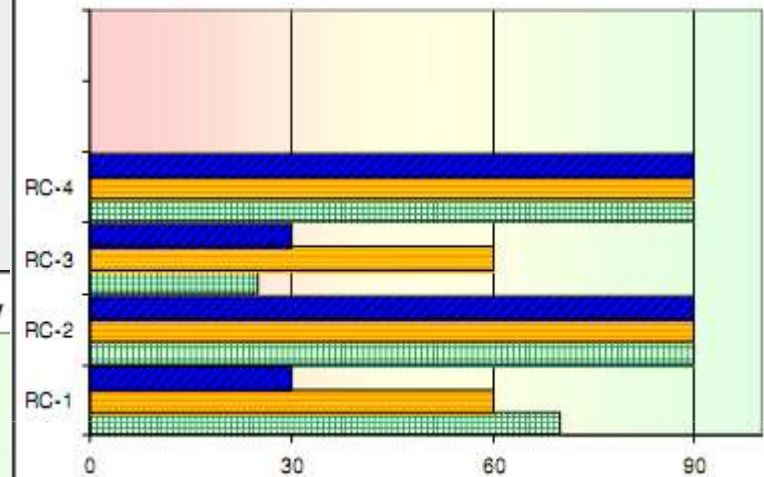
Wykres słupkowy QQS: Kapitał Ludzki (KL)



- HC-6 Kompetencje społeczne
- HC-5 Lojalność
- HC-4 motywacja pracownika
- HC-3 przywództwo
- HC-2 umiejętności sprzedaży, miękkie umiejętności
- HC-1 Kwalifikacje pracowników

Systematyczność (%) Jakość (%) Ilość (%)

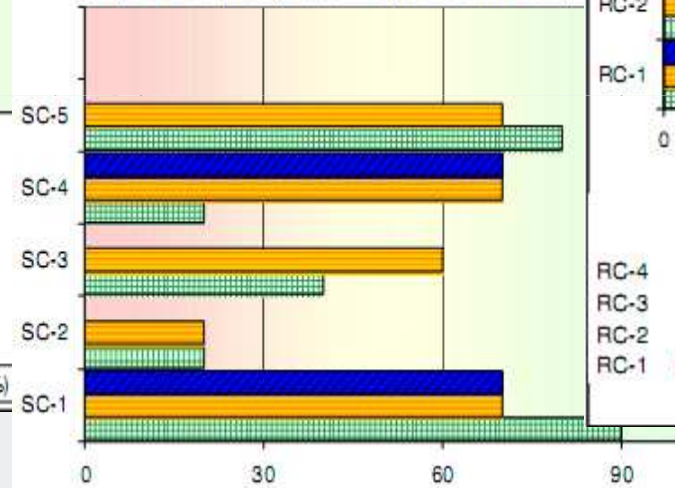
Wykres słupkowy QQS: Kapitał Relacyjny (KR)



- RC-4 Relacje banki / inwestorzy
- RC-3 Wykwalifikowani pracownicy / rynek pracy
- RC-2 Dostawcy
- RC-1 Relacje z klientem (firmami)

Systematyczność (%) Jakość (%) Ilość (%)

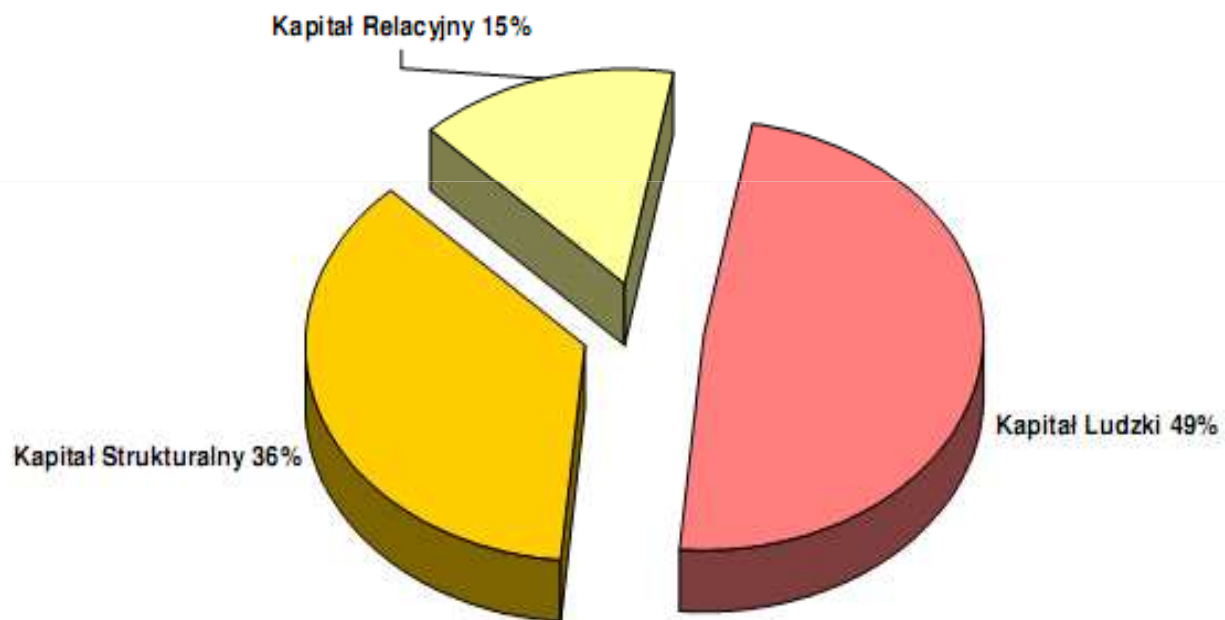
Wykres słupkowy QQS: Kapitał Strukturalny



- SC-5 Struktura organizacyjna
- SC-4 Innowacyjność produktowa / procesowa
- SC-3 Współpraca wewnątrz organizacyjna i transfer wiedzy
- SC-2 Instrumenty zarządzania (narzędzia)
- SC-1 Oprogramowanie / sprzęt komputerowy

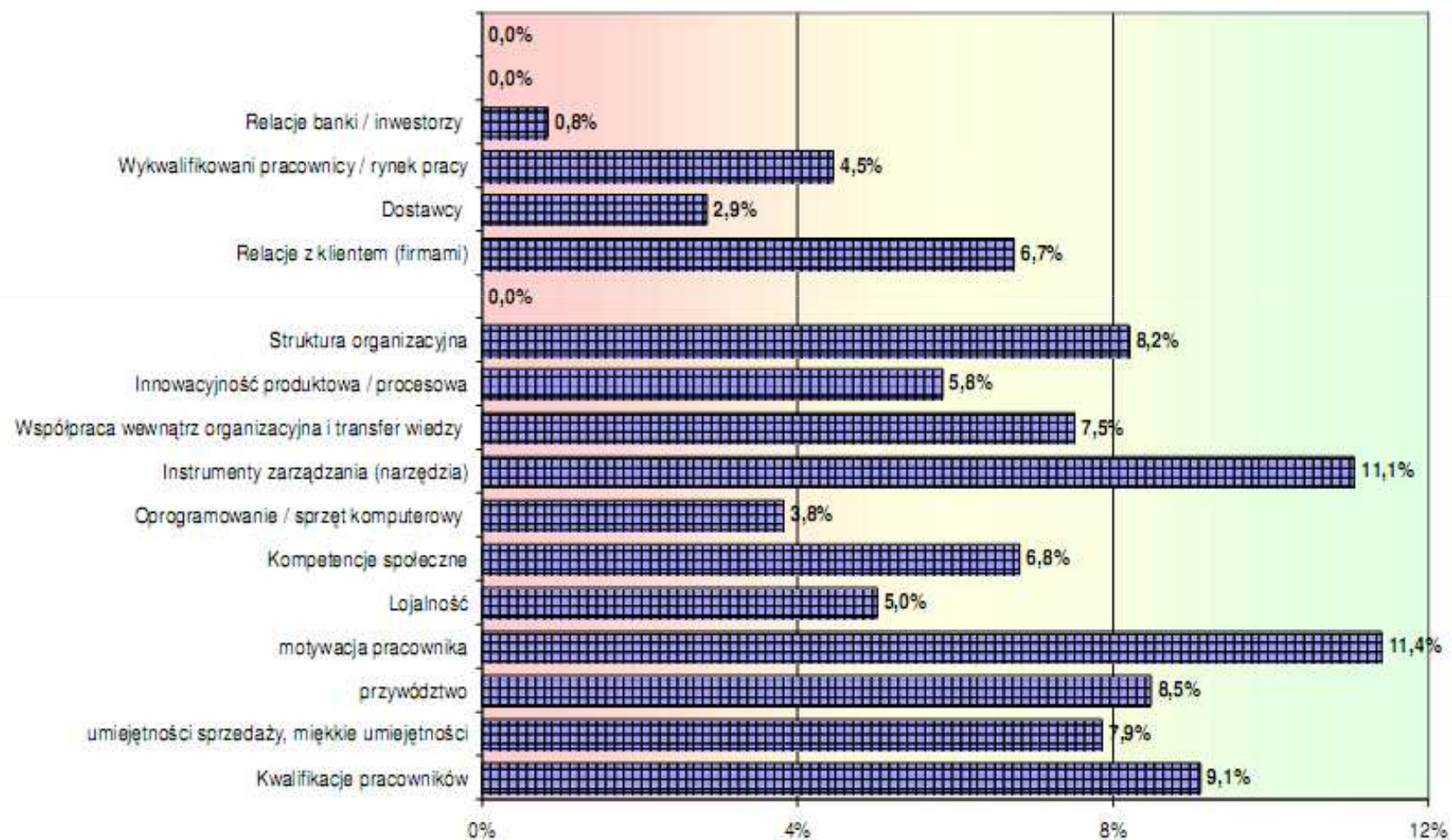
Systematyczność (%) Jakość (%) Ilość (%)

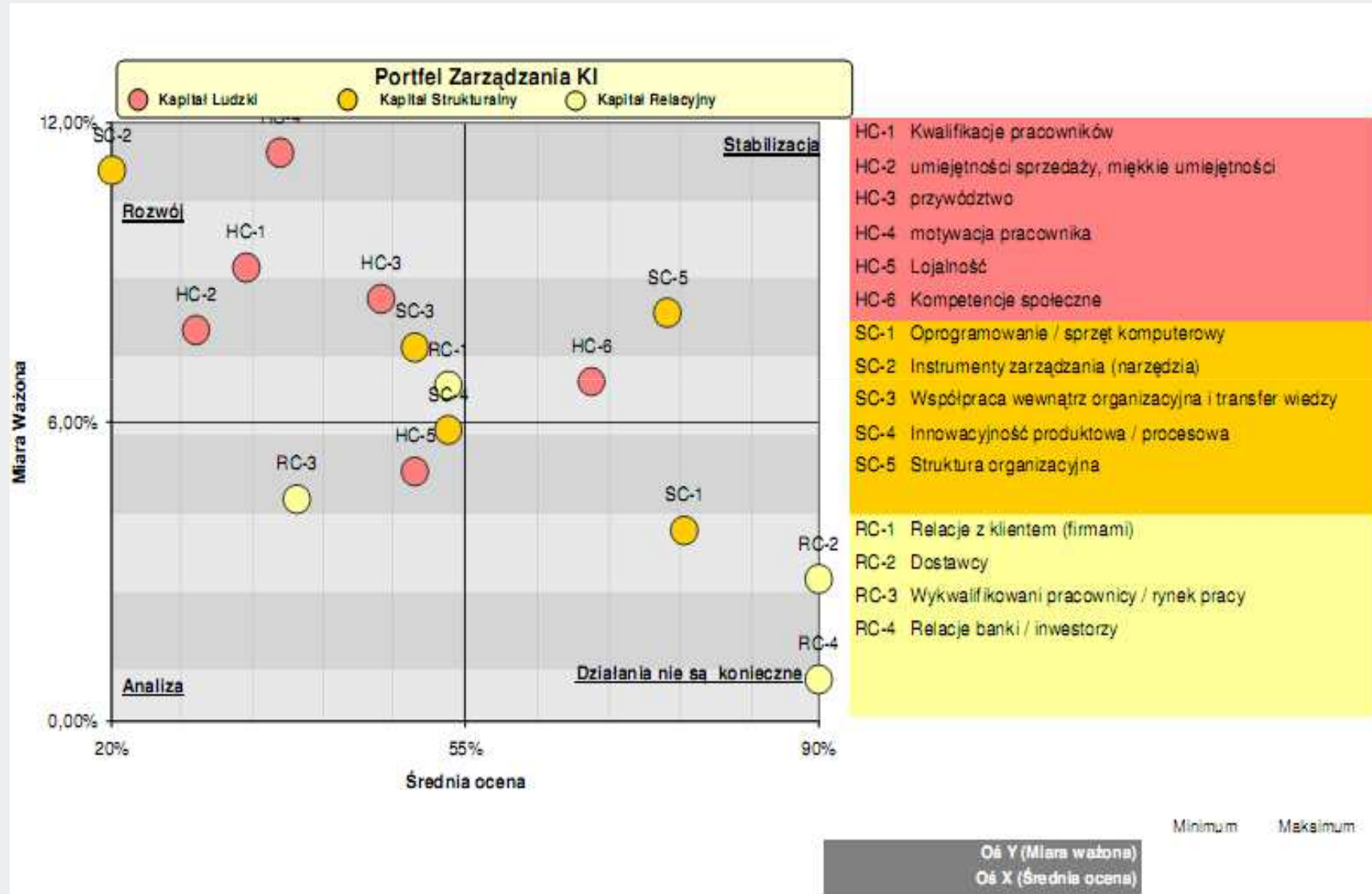
### Wagi Kapitału Intelktualnego





### Miary ważone





	Czynnik KI	Wskaźnik	Definicja	Jednostka	Wartość faktyczna	Wartość planowana
Kapitał Ludzki	Kwalifikacje pracowników	wprowadzenie funkcji menadżera szkoleń	wprowadzenie funkcji menadżera szkoleń	0/1	0	1
		liczba pracowników z wyższym wykształceniem	liczba pracowników z wyższym wykształceniem zatrudniona w firmie w ciągu roku kalendarzowego	#	19	23
	Umiejętności sprzedaży, miękkie umiejętności	wprowadzenie szkoleń z zakresu technik sprzedaży dla pracowników działu sprzedaży	cykliczne szkolenia z zakresu technik sprzedaży przeprowadzane dla pracowników biur obsługi klienta, prowadzone przez firmy zewnętrzne-współpracujące, w ciągu roku kalendarzowego	#	0	2
	Przywództwo	spotkania kadry zarządzającej najwyższego stopnia	spotkania kadry zarządzającej najwyższego stopnia w celu omówienia bieżących spraw w firmie, w ciągu roku	#	52	52
	Motywacja pracownika	stworzenie przejrzystego systemu płac	stworzenie systemu wynagrodzeń, w którym każdy z pracowników będzie wiedział wg jakich zasad wyliczane jest jego wynagrodzenie, ze wskazaniem w jaki	#	0	1
		spotkania zarządu z pracownikami produkcji	spotkania zarządu z pracownikami produkcji, podsumowujące etapy pracy, wskazujące kierunki rozwoju firmy, w ciągu roku	#	0	2
Kapitał Strukturalny	Współpraca wewnątrz	CRM	stworzenie bazy danych; archiwizacja	0/1	0	1
		liczba komputerów w firmie	liczba stanowisk komputerowych wykorzystywanych do pracy w firmie	#	47	60
	Instrumenty zarządzania/narzędzia	zakres praw i obowiązków dla kierowników poszczególnych działów firmy	stworzenie przez zarząd precyzyjnego, zaktualizowanego zakresu praw i obowiązków dla kierowników poszczególnych działów firmy, uwzględniającego przyznanie narzędzi do motywowania pracowników	0/1	0	1
		Struktura organizacyjna	obowiązkowe szkolenia dotyczące nowego produktu w ofercie firmy	wprowadzenie obowiązkowych szkoleń dla pracowników sprzedaży, techników, monterów dotyczące wprowadzanych do oferty nowych produktów	0/1	
	projekty wspólnie przygotowywane przez pracowników z różnych działów		projekty - oferty dla klientów, projekty dla instytucji otoczenia biznesu, realizowane wspólnie przez pracowników z różnych działów firmy	0/1		
	procedura przekazania wiedzy zdobytej przez pracownika na szkoleniu zewnętrznym		wprowadzenie procedury przekazywania przez pracowników wiedzy zdobytej na szkoleniach zewnętrznych	#		
	cykliczne spotkania zarządu z kadra zarządzającą niższego szczebla		spotkania zarządu z kadra zarządzającą niższego stopnia w celu omówienia bieżących problemów, zadań do zrealizowania, w ciągu miesiąca	#		
	Innowacyjność produktowa/procesowa	wprowadzenie funkcji opiekuna	wprowadzenie funkcji opiekuna produktu-	0/1		
		stworzenie działu marketingu	stworzenie działu marketingu, które będzie badał rynki, przyjmował informacje o	0/1		
	Struktura organizacyjna	schemat struktury organizacyjnej	opracowanie schematu struktury organizacyjnej z wyraźnym wskazaniem hierarchii	0/1		
Kapitał Relacyjny	Relacje z klientami	liczba klientów	zwiększenie liczby klientów zapewniającej	%		
		standard obsługi klienta	stworzenie schematu (procedury) obsługi klienta ze wskazaniem terminów realizacji poszczególnych zadań - od oferty do faktury	0/1		
		standard obsługi posprzedażnej	stworzenie schematu zachowań wobec klienta, który zakupił wyroby powyżej określonej kwoty	0/1		
	Dostawcy	jakość obsługi zapewniana przez dostawców	jakość usług oraz jakość towarów	Q		
	Wykwalifikowani pracownicy / rynek pracy	ilość uczniów	ilość uczniów przyjętych w firmie do przyuczenia zawodowego	#		
		ilość stażystów / praktykantów	ilość stażystów/ praktykantów odbywających praktyki w firmie	0/1		
	Relacje banki / inwestorzy	jakość obsługi zapewniana przez bank	jakość obsługi zapewniana przez bank prowadzący rachunki przedsiębiorstwa	Q		



Wstęp

Streszczenie

## 1. Informacje ogólne

- 1.1. Granice systemowe
- 1.2. Model tworzenia wartości
- 1.3. Otoczenie zewnętrzne
- 1.4. Cele strategiczne

## 2. Kapitał intelektualny - definicje i status quo

- 2.1. Definicje składników
  - 2.1.1. Kapitał ludzki
  - 2.1.2. Kapitał strukturalny
  - 2.1.3. Kapitał relacyjny
- 2.2. Ocena QQS
  - 2.2.1. Kapitał ludzki
  - 2.2.2. Kapitał strukturalny
  - 2.2.3. Kapitał relacyjny

## 3. Rozwój kapitału intelektualnego

- 3.1. Mocne i słabe strony (możliwości poprawy)
- 3.2. Wagi kapitału intelektualnego
- 3.3. Pola interwencji

Aneks: Wskaźniki

- pomaga określić mocne i słabe strony w kontekście strategicznych czynników IC (**diagnoza**)
- priorytety dot. możliwości poprawy czynników wywierających największy wpływ (**wspomaganie decyzji**)
- wspiera realizację działań na rzecz rozwoju organizacyjnego (**optymalizacja**)
- zwiększenie przejrzystości i zaangażowania pracowników (**komunikacja wewnętrzna**)
- zmniejsza ryzyka strategiczne oraz umożliwia kontrolę skuteczności działań (**monitoring**)
- ułatwia komunikację wartości przedsiębiorstwa interesariuszom (**sprawozdawczość**)

- InCaS: Intellectual Capital Statement made in Europe (European ICS Guidline); główny dokument w formacie pdf
- [www.incas-europe.eu](http://www.incas-europe.eu)
- [www.psych.lse.ac.uk](http://www.psych.lse.ac.uk) (pełne informacje, raporty, czytelnia, itp.)

Dziękuję za uwagę  
[ujwary@wsb-nlu.edu.pl](mailto:ujwary@wsb-nlu.edu.pl)