

AKUMULACJA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO A KREACJA WARTOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWIE NOWEJ GOSPODARKI

Anna Wildowicz-Giegiel

AKUMULACJA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO A KREACJA WARTOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWIE NOWEJ GOSPODARKI



Białystok 2017

Recenzja:

prof. zw. dr hab. Adam Noga

prof. zw. dr hab. Andrzej Piotr Wiatrak

Redakcja: Halina Lisicka

Korekta: Halina Lisicka

Redakcja techniczna: Paweł Piątkowski

Projekt okładki: Marek Owieczko



ISBN 978-83-7431-528-9

© Copyright by Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2017

Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku
ul. Marii Skłodowskiej-Curie 14, tel. 85 7457059
<http://wydawnictwo.uwb.edu.pl>

Druk i oprawa: volumina.pl Daniel Krzanowski

SPIS TREŚCI

TABLE OF CONTENTS	9
WSTĘP	13
ROZDZIAŁ 1. TEORETYCZNO-EMPIRYCZNE ROZWAŻANIA O KREACJI WARTOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWIE	23
1.1. Koncepcja neoklasyczna a nieortodoksyjne teorie przedsię- biorstwa.....	23
1.2. Źródła kreacji wartości w teorii konkurencji ekonomicznej ..	37
1.3. Pomiar efektów kreacji wartości	49
1.4. Konkurencyjność wynikowa jako efekt kreacji wartości przed- siębiorstw w Polsce.....	55
ROZDZIAŁ 2. ROLA KAPITAŁU INTELKTUALNEGO W PROCESIE TWORZENIA WARTOŚCI WE WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE	67
2.1. Pojęcie kapitału intelektualnego w naukach ekonomicznych.	67
2.2. Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa	77
2.3. Znaczenie akumulacji kapitału intelektualnego w przedsię- biorstwie nowej gospodarki	88
2.4. Zastosowanie koncepcji holistyczno-dynamicznej do analizy kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.....	99

ROZDZIAŁ 3.

AKUMULACJA KAPITAŁU LUDZKIEGO A KREACJA WARTOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE 107

- 3.1. Kapitał ludzki jako determinanta wzrostu wartości przedsiębiorstwa 107
- 3.2. Inwestycje w kapitał ludzki 116
- 3.3. Jakość kapitału ludzkiego w kontekście procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw 124
- 3.4. Bariery akumulacji kapitału ludzkiego 133

ROZDZIAŁ 4.

AKUMULACJA KAPITAŁU ORGANIZACYJNEGO A KREACJA WARTOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE 141

- 4.1. Kapitał organizacyjny jako determinanta wzrostu wartości przedsiębiorstwa 141
- 4.2. Inwestycje w systemy usprawniające procesy 148
- 4.3. Diagnoza polskiej kultury organizacyjnej 156
- 4.4. Potencjał kapitału innowacyjnego przedsiębiorstw 164
- 4.5. Bariery akumulacji kapitału organizacyjnego 175

ROZDZIAŁ 5.

AKUMULACJA KAPITAŁU INTRASPOŁECZNEGO A KREACJA WARTOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE 183

- 5.1. Znaczenie kapitału intraspolecznego we wzroście wartości przedsiębiorstwa 183
- 5.2. Związek kapitału intraspolecznego z koncepcją CSR 191
- 5.3. Instrumenty i metody budowania kapitału intraspolecznego... 199
- 5.4. Zachowania nieetyczne a akumulacja kapitału intraspolecznego 211

ROZDZIAŁ 6.	
AKUMULACJA KAPITAŁU INTERSPOŁECZNEGO A KREACJA WARTOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE	219
6.1. Znaczenie kapitału interspołecznego we wzroście wartości przedsiębiorstwa.....	219
6.2. Związek kapitału interspołecznego z koncepcją CSR	228
6.3. Działania z zakresu CSR na rzecz akumulacji kapitału interspołecznego.....	236
6.4. Ograniczenia w procesie akumulacji kapitału interspołecznego	246
ROZDZIAŁ 7.	
AKUMULACJA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO A KREACJA WARTOŚCI NA PRZYKŁADZIE ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE.....	257
7.1. Metodologia badania	257
7.2. Charakterystyka badania empirycznego	264
7.3. Analiza rzetelności i trafności skal pomiarowych	271
7.4. Analiza zależności pomiędzy komponentami kapitału intelektualnego a konkurencyjnością wynikową przedsiębiorstw.....	279
ZAKOŃCZENIE.....	293
ZAŁĄCZNIK NR 1.....	305
ZAŁĄCZNIK NR 2.....	311
BIBLIOGRAFIA	315
SPIS TABEL.....	351
SPIS WYKRESÓW	355
SPIS RYSUNKÓW	357
ABSTRACT.....	359

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION	13
CHAPTER 1 THEORETICAL-EMPIRICAL CONSIDERATIONS ON THE VALUE CREATION IN AN ENTERPRISE	23
1.1. Neoclassical concept and non-orthodox theories of firm	23
1.2. Sources of value creation in the theory of economic competi- tion	37
1.3. Measurement of value creation effects	49
1.4. Resultant competitiveness as an effect of enterprises value creation in Poland	55
CHAPTER 2 THE ROLE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN THE PROCESS OF VALUE CREATION IN A CONTEMPORARY ENTERPRISE	67
2.1. Concept of intellectual capital in economics	67
2.2. Measurement of intellectual capital in an enterprise	77
2.3. Significance of intellectual capital accumulation in an enterprise of the New Economy	88
2.4. Implementation of the holistic-dynamic concept in the analysis of intellectual capital in an enterprise	99

CHAPTER 3
HUMAN CAPITAL ACCUMULATION AND VALUE CREATION
IN ENTERPRISES IN POLAND 107

3.1.	Human capital as a determinant of value growth in an enterprise	107
3.2.	Investment in human capital.....	116
3.3.	Quality of human capital in the context of internationalisation of enterprises.....	124
3.4.	Barriers to human capital accumulation	133

CHAPTER 4
ORGANISATIONAL CAPITAL ACCUMULATION AND VALUE
CREATION IN ENTERPRISES IN POLAND 141

4.1.	Organisational capital as a determinant of value growth in an enterprise	141
4.2.	Investment in system improving processes.....	148
4.3.	Diagnosis of Polish organisational culture	156
4.4.	Potential of innovation capital of enterprises	164
4.5.	Barriers to organisational capital accumulation	175

CHAPTER 5
INTRASOCIAL CAPITAL ACCUMULATION AND VALUE
CREATION IN ENTERPRISES IN POLAND..... 183

5.1.	Significance of intrasocial capital for enterprise value growth..	183
5.2.	Link between intrasocial capital and concept of CSR.....	191
5.3.	Instruments and methods of building of intrasocial capital....	199
5.4.	Unethical behaviors and intrasocial capital accumulation	211

CHAPTER 6	
INTERSOCIAL CAPITAL ACCUMULATION AND VALUE CREATION IN ENTERPRISES IN POLAND	219
6.1. Significance of intersocial capital in enterprise value growth ...	219
6.2. Link between intersocial capital and concept of CSR	228
6.3. Activities in the scope of CSR for intersocial capital accumulation.....	236
6.4. Limitations in the process of intersocial capital accumulation	246
CHAPTER 7	
INTELLECTUAL CAPITAL ACCUMULATION AND VALUE CREATION: THE CASE OF MEDIUM ENTERPRISES IN POLAND	257
7.1. Research methodology.....	257
7.2. Characteristics of empirical research.....	265
7.3. Analysis of reliability and adequacy of measurement scales ...	271
7.4. Analysis of the relationship between components of intellectual capital and the resultant competitiveness of enterprises.....	279
CONCLUSION.....	293
APPENDIX 1	305
APPENDIX 2	311
REFERENCES	315
LIST OF TABLES	351
LIST OF FIGURES	355
LIST OF PICTURES.....	357
ABSTRACT.....	359

WSTĘP

Wartość to pojęcie niejednoznaczne, które występuje w wielu dyscyplinach naukowych. Wartości stanowią przedmiot rozważań: filozofii, psychologii, socjologii, ekonomii, finansów, rachunkowości i prawa. W niezmiernie złożonym świecie funkcjonują jednocześnie w procesach psychologicznych, w społecznym interakcjach, w stosunkach ekonomicznych bądź wzorcach kulturowych. Brak holistycznej definicji wartości w naukach społecznych wynika z ich heterogenicznej natury, relatywności oraz mnogości istniejących teorii. Większość aksjologów uznaje, że wartości wiążą się z pewnymi elementarnymi jakościami bytu i nie dają sprowadzić się do żadnej, innej kategorii. Są one pierwotne względem dóbr i stanowią czynnik je konstytuujący. Z kolei, ekonomiści analizują wartości zarówno w sposób subiektywny, jak i obiektywny, koncentrując się zazwyczaj na dwóch podstawowych kategoriach wartości, tj.: wartości użytkowej i wymiennej. W odróżnieniu od aksjologii, pojęcie to w ekonomii nie ma więc charakteru duchowego, lecz instrumentalny, bezpośrednio odnoszący się do materialnych wartości i interesów uczestników życia gospodarczego. O ile aksjolodzy zwracają się do poznania natury i hierarchii wartości, to uwagę ekonomistów znacznie bardziej przyciąga kwestia kreacji wartości, inaczej tworzenia bogactwa, tak w wymiarze jednostkowym, jak i społecznym.

Z perspektywy przedsiębiorstwa kreacja wartości oznacza zdolność do przyniesienia właścicielowi określonych korzyści w przyszłości. W naukach ekonomicznych trudno jednak znaleźć *consensus* w sprawie interpretacji tego zjawiska, zwłaszcza w momencie próby wskazania beneficjenta generowania wartości. Wynika to z faktu, że wartości mogą być odmiennie postrzegane przez różne grupy interesu, czyli: zarządzających (menedżerów), właścicieli (akcjonariuszy), pracowników czy konsumentów. Koncepcja kreacji wartości w ujęciu szerokim uwzględnia dodatkowo wartości grup interesów powiązanych z przedsiębiorstwem (*stakeholders*). Zakłada, że wzrost wartości przedsiębiorstwa w długim okresie może nastąpić, jeśli przedsiębiorstwo potrafi umiejętnie odpowiedzieć na potrzeby i oczekiwania tych grup. Zdaniem autorki, taka właśnie koncepcja doskonale oddaje istotę problemu kreacji wartości we współczesnym przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwo XXI wieku, którego sens istnienia wyznacza kreacja wartości i wzrost, powinno mieć zatem na uwadze to, że cel ten może osiągnąć jedynie wówczas, gdy kreuje wartość dla kluczowych interesariuszy. Wydaje się, że ta konkluzja nie stoi także w sprzeczności ze stwierdzeniem, że zysk nadal pozostaje uniwersalną wartością instrumentalną, której realizacji podejmuje się przedsiębiorstwo, niezależnie od kierowanych pod jego adresem oczekiwań oraz wartości, jakie pragną osiągnąć kluczowi interesariusze.

Problem kreacji wartości, przez którą rozumie się zdolność do osiągnięcia nadwyżki ekonomicznej, tj. zysku i poprawy wyników finansowych w długim okresie mierzonych m.in. wskaźnikami rentowności, ma charakter uniwersalny i dotyczy również podmiotów funkcjonujących w polskiej gospodarce. Ich zdolność konkurencyjna, a w rezultacie wyniki finansowe, postrzegane jako jeden z wyznaczników konkurencyjności wynikowej, pozostają na znacznie niższym poziomie w porównaniu z podmiotami funkcjonującymi na globalnym rynku. Jednocześnie niższa jest produktywność tych przedsiębiorstw mierzona wynikami przypadającymi na zatrudnionego w stosunku do przeciętnej dla UE-28¹. Niestety, niższa konkurencyjność wynikowa mierzona: wynikami finansowymi, wskaźnikami rentowności, udziałem w rynku bądź udziałem w sprzedaży produktów zaawansowanych technologicznie, to cecha przypisywana ogółowi przedsiębiorstw w Polsce. Zaobserwowaną tendencję można zatem uznać za przyczynek do przeprowadzenia badań poświęconych źródłom kreacji wartości w przedsiębiorstwie, których obecnie upatruje się w obszarze czynników niematerialnych.

Przedmiotem badań jest kapitał intelektualny jako kluczowe źródło kreacji wartości w przedsiębiorstwie. Istnieje co najmniej kilka przesłanek uzasadniających konieczność podjęcia badań we wskazanym obszarze. Poszukując źródeł kreacji wartości na gruncie empirycznym, należy stwierdzić, że wzrost znaczenia zasobów niematerialnych we współczesnej gospodarce jest zjawiskiem niezaprzeczalnym. Świadczy o tym fakt, że ich udział w wartości rynkowej przedsiębiorstw w pierwszej dekadzie XXI wieku wynosił nawet 90%². Niespotykane wcześniej dowartościowanie zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa to, po pierwsze, rezultat przemian strukturalnych, których efektem jest ekspansja sektora usług, po drugie, następstwo procesu globalizacji i szeregu zjawisk jej towarzyszących, takich jak: liberalizacja, deregulacja oraz rozwój technologii informatycznych.

W odpowiedzi na rosnące znaczenie zasobów niematerialnych w gospodarce, kwestia kreacji wartości w oparciu o czynniki niematerialne stała się także przedmiotem eksploracji wielu badaczy dążących do ich identyfikacji i pomiaru zarówno w wymiarze poznawczym, jak i implementacyjnym. Przyczyną wzmożonego zainteresowania tymi czynnikami są m.in. zaobserwowane w latach osiemdziesiątych XX wieku rozbieżności między wartością księgową a rynkową przedsiębiorstw, które zainspirowały autorów, takich jak: T.A. Stewart (1991), P. Sveiby (1997, 1998) oraz L. Edvinsson i M. Malone (1998) do podjęcia badań w obszarze kapitału intelektualnego. Przyjęto, że kapitał intelektualny to najważniejszy czynnik odpowiedzialny za efekty kreacji wartości, który tłumaczy zjawisko luki między

¹ W 2013 roku produktywność pracy na jednego zatrudnionego w Polsce osiągnęła wartość 74,3% średniej unijnej, co dało 24. miejsce w rankingu, przed: Bułgarią, Rumunią, Łotwą i Czechami. Na podstawie: *Labour Productivity Per Person Employed (ESA95)*, <http://ec.europa.eu/eurostat/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00116> (data wejścia: 30.12.2014).

² A. Damodaran, *Price and Value to Book Ratios by Sectors*, http://pages.stern.nyu.edu/~%20adamodar/New_Home_Page/datafile/pbvdata.html (data wejścia: 04.11.2013).

wartością księgową a rynkową. Na gruncie teoretycznym niezmiernie cennymi koncepcjami, które pozwalają na zrozumienie przyczyny różnic w wynikach finansowych przedsiębiorstw, są również powstałe na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku teorie źródeł przewagi konkurencyjnej G. Hamela i C. Prahalda, J. Kaya czy P. Senge'a. Wymienione koncepcje wywodzą się z teorii zasobowej przedsiębiorstwa. W świetle tej teorii różnice w wynikach finansowych są następstwem zgromadzonych i umiejętnie wykorzystanych zasobów, które są trwałe, rzadkie, niemobilne i trudne do imitacji³. Bez wątplenia, cechy te można przypisać zasobom niematerialnym, a to, w przekonaniu autorki, pozwala na trafne uzasadnienie wyboru tematu pracy.

Warto zaznaczyć, że kluczowe znaczenie wiedzy i innowacji w procesie wzrostu konkurencyjności gospodarek, a także przedsiębiorstw skłania do zintensyfikowania działań na rzecz akumulacji i harmonijnego rozwoju kapitału intelektualnego. Stanowi to ważną przesłankę do podjęcia badań o charakterze interdyscyplinarnym, które opierają się na ekonomii i naukach o zarządzaniu, ale równocześnie odwołują się do dorobku psychologii, socjologii oraz etyki biznesu. Ze względu na to, że proces kreacji kapitału intelektualnego jest wynikiem społecznych interakcji zachodzących zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i na zewnątrz, a więc ma wymiar kolektywny, uznano za konieczne poszerzenie dotychczasowej teorii kapitału intelektualnego o perspektywę socjologiczną.

Zmiana wymiaru konkurowania oznacza wzrost zapotrzebowania na nowe kompetencje i umiejętności współpracy w sieciach. Zdaniem autorki, poprawa konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstw wymaga akumulacji i efektywnego wykorzystania potencjału intelektualnego, w tym rozwoju kompetencji społecznych. Jest to istotne, zwłaszcza w obliczu konieczności sprostania wyzwaniom ekologicznym i społecznym, które obligują przedsiębiorstwa do wdrażania nowych technologii i systemów zarządzania. Założono dodatkowo, że identyfikacja kluczowych elementów kapitału intelektualnego oraz metod służących jego rozwojowi ma szczególne znaczenie dla podmiotów sektora MSP. Podmioty te działają przeważnie w handlu i usługach, tj. w branżach, w których przewagę konkurencyjną można zdobyć głównie dzięki akumulacji i efektywnemu wykorzystaniu zasobów niematerialnych.

Uzasadnienie wyboru przedmiotu badań pozwoliło na sformułowanie hipotezy głównej, która brzmi następująco:

HG: *Akumulacja kapitału intelektualnego jako kluczowe źródło kreacji wartości prowadzi do poprawy konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach nowej gospodarki.*

W świetle definicji *APEC Economy Committee Project* termin – nowa gospodarka – to ekonomiczny model oparty na wzajemnej współpracy, mający na celu podtrzymanie długoterminowego wzrostu, w którym informacyjne technologie sieciowe

³ J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, 1991, vol. 17, no.1, s. 99-120.

radycznie zwiększają ilość i wartość informacji dostępnych dla: jednostek, firm, rynków i rządów, prowadząc do wzrostu efektywności i poprawy wyników ekonomicznych⁴. Na podstawie przytoczonej definicji można stwierdzić, że przedsiębiorstwo ery nowej gospodarki to podmiot zanurzony w sieci relacji społecznych, którego rozwój determinują zasoby niematerialne. Ponadto, wydaje się, że aby zrozumieć istotę efektywnego funkcjonowania podmiotów w warunkach nowej gospodarki, a zarazem scharakteryzować źródła kreacji wartości, do analizy kapitału intelektualnego (KI) należy włączyć koncepcję holistyczno-dynamiczną. Zgodnie z nią, przedsiębiorstwo to społeczność, w ramach której odbywa się proces kreacji i dyfuzji wiedzy. Koncepcja holistyczno-dynamiczna KI jest nawiązaniem do nurtu badań nad możliwościami dynamicznymi organizacji (*Dynamic Capabilities View of the Firm* – DCV) i wywodzi się z zasobowej teorii przedsiębiorstwa. Przyjęcie perspektywy dynamicznej oznacza, że zarządzający powinni być skoncentrowani na wewnętrznym tworzeniu zasobów wiedzy i innowacji, pamiętając jednocześnie o tym, że przewagę konkurencyjną na rynku mogą zdobyć jedynie przedsiębiorstwa otwarte na zjawiska zachodzące poza ich otoczeniem, będące potencjalnym stymulatorem bądź barierą w zwiększaniu innowacyjności. Powyższe spostrzeżenie jest bezpośrednim nawiązaniem do koncepcji *open innovation system*, która eksponuje rolę wiedzy pozyskanej z zewnątrz i jej wpływ na efektywność procesów innowacyjnych. Z uwagi na to, że jednym z fundamentalnych zasobów odpowiedzialnych za efektywność procesów tworzenia i transferu wiedzy jest kapitał społeczny, znaczną część rozważań teoretycznych poświęcono kapitałowi społecznemu.

W pierwszym, zewnątrzorganizacyjnym ujęciu kapitał społeczny, zwany interspołecznym, wpisany jest w sieć relacji, które dana organizacja utrzymuje z: klientami, dostawcami, inwestorami oraz innymi podmiotami w jej otoczeniu. Drugie, wewnątrzorganizacyjne ujęcie (kapitał intraspołeczny) odnosi się do relacji społecznych wewnątrz przedsiębiorstwa na linii pracownicy – zarządzający. Przyjęto dodatkowo, że kapitał społeczny obejmuje swoim zasięgiem nie tylko więzi i relacje społeczne, lecz normy i wartości, takie jak: zaufanie, lojalność, odpowiedzialność, uczciwość. Zaadaptowana na potrzeby pracy koncepcja holistyczno-dynamiczna kapitału intelektualnego nie jest jedynie nawiązaniem do zasobowej teorii firmy, ale i teorii kapitału społecznego postrzeganego z perspektywy społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki.

Z przeglądu zarówno literatury światowej, jak i krajowej wynika, że badaniom z zakresu kapitału intra- i interspołecznego, rozpatrywanego w kontekście teorii kapitału intelektualnego, poświęcono dotąd stosunkowo niewiele uwagi. Koncepcję kapitału intra- oraz interspołecznego do analizy kapitału intelektualnego wykorzystali

⁴ L. Rozenberg, A. Nowakowski, *Analiza historyczna ewolucji firm wirtualnych w aspekcie zarządzania ich wartością*, „Zeszyty Naukowe. Firma i Rynek”, 2014, nr 2(47), s. 69-80.

m.in.: E. Bueno, M. Paz Salmador i O. Rodriguez⁵, podczas gdy kapitał intelektualny z punktu widzenia holistycznej filozofii zarządzania przedstawili m.in.: J.A. Johannessen, B. Olsen i J. Olaisen⁶. Nieobecność ujęcia holistyczno-dynamicznego w analizie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa świadczy o istnieniu luki badawczej w tym obszarze⁷. Niezależnie od tego, warto podkreślić, że od 2000 roku w literaturze pojawiały się badania empiryczne, w których przedmiotem analizy były związki między kapitałem intelektualnym a wynikami finansowymi przedsiębiorstw. Wielu autorów tych badań wskazywało jednocześnie na występujący między poszczególnymi komponentami kapitału intelektualnego efekt synergii i jego wpływ na osiągnięte wyniki⁸. Zdaniem autorki, istotną pozycję literaturową na krajowym rynku, ze względu na przyjętą metodologię, stanowią wyniki badań empirycznych: J. Mazur, M. Rószkiewicz i M. Strzyżewskiej (2008, 2011) dotyczące związku pomiędzy orientacją na wiedzę a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa. Interesującą pozycją, o której warto wspomnieć, jest także praca M. Marcinkowskiej, poświęcona roli kapitału relacyjnego banku (2013). Generalnie, najczęściej w badaniach krajowych podejmowano kwestię zarządzania wartością przedsiębiorstwa na podstawie kapitału intelektualnego – M. Jabłoński (2009), koncentrowano się na wycenie aktywów niematerialnych przedsiębiorstw – G. Urbanek (2007) i A. Ujwary-Gil (2009) bądź zajmowano się problematyką raportowania o zasobach niematerialnych – G. Michalczuk (2013). W przypadku większości przeprowadzonych studiów odwoływano się jednak do tradycyjnej taksonomii kapitału intelektualnego, głównie z zakresu nauk o zarządzaniu, a niezwykle rzadko wykorzystywano podejście interdyscyplinarne.

Dzięki implementacji koncepcji holistyczno-dynamicznej kapitału intelektualnego powstała hipoteza badawcza, która równocześnie umożliwiła wyłonienie poniższych hipotez szczegółowych.

- **H1:** *Akumulacja kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie w postaci formalnego wykształcenia i umiejętności pracowników oraz tzw. wiedzy cichej, zakorzenionej w strukturze osobowości pracowników, ich wartościach i postawach, prowadzi do poprawy konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstw.*

⁵ E. Bueno, M. Paz Salmador, O. Rodriguez, *The Role of Social Capital in Today's Economy. Empirical Evidence and Proposal of a New Model of Intellectual Capital*, „Journal of Intellectual Capital”, 2004, vol. 5, no. 4, s. 556-574.

⁶ J.A. Johannessen, B. Olsen, J. Olaisen, *Intellectual Capital as a Holistic Management Philosophy: a Theoretical Perspective*, „International Journal of Information Management”, 2005, vol. 25, I. 2, s. 151-171.

⁷ Na podstawie analizy baz danych: Elsevier, Ebsco i Emerald, dostępnej na serwerze Uniwersytetu w Białymstoku, 4 czerwca 2014 roku wyszukano łącznie 18 531 publikacji poświęconych kapitałowi intelektualnemu, aż 41 738 dotyczących kapitału społecznego, zaledwie jedną, w której kapitał intra- i interspołeczny analizowano w kontekście teorii kapitału intelektualnego, jak również jedną prezentującą kapitał intelektualny w ujęciu holistycznym.

⁸ Szerzej na ten temat w: H. Inkinen, *Review of Empirical Research on Intellectual Capital and Firm Performance*, „Journal of Intellectual Capital”, 2015, vol. 16, no. 3, s. 518-534.

- **H2:** *Akumulacja kapitału organizacyjnego w przedsiębiorstwie, identyfikowanego z: innowacyjnymi systemami produkcji i zarządzania, proinnowacyjną kulturą organizacyjną oraz komercyjnym wykorzystaniem wiedzy, prowadzi do poprawy konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstw.*
- **H3:** *Akumulacja kapitału intraspolecznego, w postaci więzi społecznych wewnątrz przedsiębiorstwa oraz podzielanych wartości i norm organizacyjnych, prowadzi do poprawy konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstw.*
- **H4:** *Akumulacja kapitału interspolecznego, którego wyrazem są, ukształtowane na bazie społecznie uznawanych i respektowanych wartości i norm społecznych, relacje przedsiębiorstwa z: klientami, dostawcami, kooperantami, środowiskiem naturalnym i społeczeństwem, prowadzi do poprawy konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstw.*

Na podstawie przyjętych hipotez badawczych sformułowano także cele o charakterze: teoretycznym, empirycznym i aplikacyjnym. W związku z tym, głównym celem teoretycznym jest konceptualizacja modelu kapitału intelektualnego na poziomie przedsiębiorstwa, a ponadto, analiza wyróżnionych komponentów kapitału intelektualnego odpowiedzialnych za proces kreacji wartości, a tym samym poprawę konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstw. Cel empiryczny to z kolei identyfikacja kluczowych składników niematerialnych i ocena działań służących rozwojowi poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego przedsiębiorstw w Polsce, które są istotnymi determinantami ich konkurencyjności wynikowej. Badanie empiryczne, przeprowadzone na grupie średnich przedsiębiorstw, pozwoliło na skonfrontowanie adekwatności, zaproponowanego na potrzeby pracy, modelu konceptualnego do rzeczywistości gospodarczej oraz na zweryfikowanie przyjętych hipotez badawczych. Empiryczna weryfikacja wpływu wyróżnionych komponentów kapitału intelektualnego na konkurencyjność wynikową stanowi również przyczynek do sformułowania celu aplikacyjnego. Intencją autorki w wymiarze utylitarnym pracy jest wskazanie zarządzającym najefektywniejszych metod i instrumentów wykorzystywanych do budowy kapitału intelektualnego, które mogą przyczynić się do poprawy konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstw w Polsce.

Układ monografii wynika ze sformułowanych hipotez badawczych, a przyjęta konwencja badań oraz zastosowane metody służą realizacji sprecyzowanych powyżej celów pracy. W rezultacie praca została podzielona na siedem rozdziałów.

Rozdział pierwszy ma charakter teoretyczno-empiryczny. Podjęto w nim próbę syntetycznego przedstawienia rozwoju teorii przedsiębiorstwa oraz konkurencji ekonomicznej w odniesieniu do problemu kreacji wartości. Na podstawie literatury z zakresu historii myśli ekonomicznej dokonano retrospektywnego przeglądu najważniejszych teorii przedsiębiorstwa, które stanowią dorobek, wywodzącej się ze szkoły ekonomii klasycznej, ekonomii neoklasycznej i nowej ekonomii instytucjonalnej. Analizę teoretyczną dodatkowo wzbogacono o teorie alternatywne, takie jak teorie: menedżerskie firmy, teoria innowacji i przedsiębiorcy J. Schumpetera, a także teorie behawioralne. Dzięki przeglądowi teorii z zakresu konkurencji ekonomicz-

nej przeanalizowano przyczyny zmian zachowań rynkowych podmiotów zmierzających do realizacji zysku, a zarazem źródła kreacji wartości. W tym celu spożytkowano poglądy przedstawicieli ekonomii neoklasycznej oraz szkół heterodoksyjnych w ekonomii, w tym zwłaszcza reprezentantów ekonomii ewolucyjnej, do której zalicza się nurt schumpeteriański i instytucjonalny czy teorie konkurencji wywodzące się ze szkoły zasobowej. Zwrócono również uwagę na kwestię pomiaru efektów kreacji wartości, odwołując się do sposobów ustalania wyniku finansowego przedsiębiorstwa w warunkach polskiej gospodarki. Przeprowadzona w części empirycznej tego rozdziału analiza konkurencyjności wynikowej, będącej efektem kreacji wartości, w połączeniu z oceną zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw w Polsce pozwoliła na scharakteryzowanie podjętego problemu badawczego.

Rozdział drugi, o charakterze teoretycznym, poświęcono koncepcjom kapitału intelektualnego w teorii ekonomii i zarządzania, a także sposobom ich interpretacji, zwracając uwagę na ich wieloaspektowość i interdyscyplinarność. Oprócz przeglądu licznych definicji i klasyfikacji obecnych w literaturze, zaprezentowano podstawowe modele i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Wyróżniono modele bazujące na miernikach pieniężnych oraz modele jakościowe, które do ewaluacji wykorzystują mierniki niepieniężne. Zgodnie z przyjętą hipotezą badawczą, analiza przemian zachodzących we współczesnej gospodarce miała na celu wyeksponowanie znaczenia zasobów niematerialnych w rozwoju przedsiębiorstwa. Wyjaśniono fenomen tych zasobów, wynikający z posiadanych przez nie cech, które zapewniają osiąganie ponadprzeciętnych korzyści ekonomicznych i wzrost wartości przedsiębiorstwa. Przedstawiono również model konceptualny kapitału intelektualnego, jaki powstał w następstwie implementacji koncepcji holistyczno-dynamicznej, a zarazem uzasadniono wybór obranej perspektywy badawczej.

Cztery kolejne rozdziały pracy w części teoretycznej odpowiadają przyjętym hipotezom szczegółowym i odnoszą się do wyodrębnionych w modelu konceptualnych elementów kapitału intelektualnego. Zawarta w nich część empiryczna stanowi próbę zweryfikowania przyjętych hipotez badawczych na przykładzie przedsiębiorstw funkcjonujących w polskiej gospodarce.

Wnikliwa analiza dorobku literatury naukowej w rozdziale trzecim umożliwiła przedstawienie rozwoju kluczowych koncepcji kapitału ludzkiego. W tym celu wykorzystano nie tylko poglądy ekonomistów szkoły klasycznej i neoklasycznej, lecz przełomowe teorie: T.W. Schulza, J. Mincera oraz G.S. Beckeraza z lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX wieku. Zaprezentowano także koncepcje kapitału ludzkiego w ujęciu mikroekonomicznym, których żywiłowy rozwój w naukach o zarządzaniu odnotowano w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, a ich rezultatem były modele kapitału intelektualnego. Teoretyczne rozważania o podstawowych elementach kapitału ludzkiego, stanowiących siłę napędową kapitału intelektualnego, wzbogacono o analizę korzyści ekonomicznych dla przedsiębiorstwa inwestującego w rozwój kapitału ludzkiego. W części empirycznej przeanalizowano poziom i strukturę nakładów inwestycyjnych, przeznaczanych na rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach w Polsce, oraz kwestię rosnącego zapotrzebowania

na wysoko wykwalifikowanych pracowników w kontekście procesu internacjonalizacji polskiej gospodarki. Jednocześnie wskazano najważniejsze bariery akumulacji kapitału ludzkiego, znajdujące się zarówno w otoczeniu wewnętrznym, jak i zewnętrznym przedsiębiorstwa.

W rozdziale czwartym dokonano przeglądu licznych definicji i sposobów klasyfikacji składników niematerialnych, identyfikowanych z kapitałem organizacyjnym przedsiębiorstwa, w celu uporządkowania tej kategorii i wyznaczenia kierunku analizy w badaniach empirycznych w obszarze kapitału organizacyjnego. Oprócz konceptualizacji i kategoryzacji kapitału organizacyjnego, powołano się na dotychczasowe wyniki badań empirycznych dotyczących związku między kapitałem organizacyjnym a wynikami finansowymi przedsiębiorstw. Następnie, zgodnie z przyjętymi ustaleniami koncepcyjnymi, przeprowadzono analizę kapitału organizacyjnego w przedsiębiorstwach w Polsce. Skoncentrowano się m.in. na poziomie i strukturze nakładów inwestycyjnych przeznaczanych na zakup tradycyjnych oraz nowoczesnych technologii informacyjnych, które wspierają procesy produkcji i zarządzania. Na podstawie dostępnej literatury zdiagnozowano również kulturę organizacyjną przedsiębiorstw i jej wpływ na efektywność gospodarowania. Ze względu na fakt, że kapitał innowacyjny jest niezwykle cennym elementem kapitału organizacyjnego, szczególny nacisk położono na analizę nakładów i efektów działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. W dalszej kolejności przedstawiono bariery, które ograniczają proces akumulacji kapitału organizacyjnego.

Rozdział piąty w części teoretycznej stanowi próbę systematyzacji koncepcji i teorii kapitału społecznego. Wyeksponowano w nim wieloaspektowość i interdyscyplinarność tego pojęcia, możliwe płaszczyzny analizy i wymiary, a także zwrócono uwagę na ekonomiczną wartość tej formy kapitału zarówno na płaszczyźnie mikro-, jak i makroekonomicznej. W toku rozważań teoretycznych przede wszystkim zdefiniowano pojęcie oraz atrybuty kapitału intraspolecznego przedsiębiorstwa, wskazując na jego związek z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). W części empirycznej zaprezentowano instrumenty z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi służące kształtowaniu wartości i postaw pracowniczych, a w efekcie prowadzące do akumulacji kapitału intraspolecznego przedsiębiorstw w Polsce. Przeanalizowano inicjatywy przedsiębiorstw dokonujących implementacji idei CSR w obszarze relacji z pracownikami, które mają pozytywny wpływ na rozwój kapitału intraspolecznego. Oprócz tzw. dobrych praktyk, ukazano przykłady dysfunkcji i zachowań nieetycznych, będących barierą akumulacji kapitału intraspolecznego.

W rozdziale szóstym w części teoretycznej opisano kategorię kapitału interspolecznego przedsiębiorstwa w świetle teorii konkurencyjności przedsiębiorstwa sieciowego, która wywodzi się nie tylko z nurtu zasobowego, ale również z teorii kosztów transakcyjnych czy teorii agencji i szkoły pozycyjnej. Wskazano na pozytywny wpływ tej formy kapitału na efektywność przedsiębiorstwa, w tym na występowanie tzw. renty relacyjnej. Analizując kapitał interspoleczny przedsiębiorstwa, skupiono się zwłaszcza na jednym z kluczowych komponentów kapitału intelektualnego, który w literaturze przedmiotu najczęściej przyjmuje nazwę kapitału relacyjnego, oraz na

związkach kapitału interspołecznego z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. Analogicznie, w części empirycznej dzięki analizie działań ukierunkowanych na rozwój kapitału interspołecznego w przedsiębiorstwach w Polsce scharakteryzowano najczęściej stosowane instrumenty CSR, wykorzystywane do budowy zaufania między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem zewnętrznym. Pełnej diagnozy kapitału interspołecznego dokonano na podstawie analizy najlepszych praktyk z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w obszarze: klientów, pracowników, społeczności lokalnej i środowiska naturalnego, jak również identyfikacji barier, głównie o charakterze ekonomicznym i kulturowym, które stanowią przeszkodę w akumulacji kapitału interspołecznego.

W rozdziale siódmym zaprezentowano wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na losowo dobranej próbie badawczej, celem empirycznej weryfikacji szczegółowych hipotez badawczych. Dla zachowania przejrzystości metodologicznej, analizę rozpoczęto od schematu modelu konceptualnego, przedstawiającego kluczowe zależności między komponentami kapitału intelektualnego a konkurencyjnością wynikową przedsiębiorstw. Następnie dokonano operacjonalizacji skonstruowanego modelu konceptualnego, omówiono procedurę modelowania strukturalnego SEM, a także scharakteryzowano podmioty uczestniczące w badaniu wraz z uzasadnieniem ich wyboru. Przed przystąpieniem do modelowania strukturalnego szczegółowo opisano metodę gromadzenia danych oraz zawartość kwestionariusza ankietowego. W ramach oceny rzetelności i trafności zaproponowanych skal pomiarowych równolegle przeprowadzono analizę eksploracyjną i confirmacyjną. Na podstawie wyników analizy confirmacyjnej zbudowano modele pomiarowe dla poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego i konkurencyjności wynikowej, które z kolei zostały zastosowane do budowy modelu strukturalnego.

Do realizacji przyjętego celu badawczego wykorzystano dorobek literatury przedmiotu zarówno z zakresu ekonomii, jak i nauk o zarządzaniu, który w toku przeprowadzonych studiów literaturowych i analiz wzbogacono o autorskie opracowanie stanowiące wkład własny w badania dotyczące kapitału intelektualnego na poziomie przedsiębiorstwa. Konceptualizacji problemu badawczego w drodze analizy krytycznej posłużyła literatura przedmiotu oraz dane statystyczne udostępnione przez krajowe oraz zagraniczne instytucje (PARP, GUS, EUROSTAT). Autorka posłużyła się metodą analizy i konstrukcji logicznej i metodą analizy deskryptywnej, dzięki którym dokonała identyfikacji kluczowych składników niematerialnych, jakie mogą determinować konkurencyjność wynikową przedsiębiorstw w Polsce, zdiagnozowała poziom akumulacji kapitału intelektualnego, scharakteryzowała wykorzystywane metody i instrumenty ukierunkowane na rozwój potencjału intelektualnego, jak również wskazała kluczowe bariery, które pojawiają się w procesie ich akumulacji. Empirycznej weryfikacji przyjętych w modelu zależności pomiędzy wyróżnionymi elementami kapitału intelektualnego a konkurencyjnością wynikową przedsiębiorstw dokonano na podstawie wyników badań ankietowych. Badanie empiryczne przeprowadzono na próbie wyłonionej spośród podmiotów zarejestrowanych w Re-

jestrze Gospodarki Narodowej (REGON) w losowaniu dwuwarstwowym na podstawie PKD i miejsca prowadzenia działalności. Badaniem objęto wyłącznie podmioty średnie, kierując się kryterium wielkości zatrudnienia. Uzasadnieniem zastosowania takiego rozwiązania są różnice w sposobie akumulacji kapitału intelektualnego w małych i dużych przedsiębiorstwach. Z tej też przyczyny wybór jednolitej grupy średnich podmiotów uznano za słuszny. Kolejnym argumentem, przemawiającym za podjęciem badań w tej grupie przedsiębiorstw, był niewielki udział tych podmiotów w sektorze MSP. Autorka ma równocześnie świadomość, że pewnym mankamentem badania empirycznego jest uwzględnienie w nim przedsiębiorstw reprezentujących różne branże, w których nie wszystkie składniki kapitału intelektualnego odgrywają jednakową rolę w procesie kreacji wartości. Abstrahując od ograniczeń przyjętej metody badawczej, zgromadzony materiał empiryczny poddano weryfikacji statystycznej przy użyciu specjalistycznego oprogramowania komputerowego i odpowiednich narzędzi badawczych. Do zbadania związku przyczynowo-skutkowego między akumulacją wyróżnionych komponentów kapitału intelektualnego a konkurencyjnością wynikową przedsiębiorstw wykorzystano: wielowymiarową metodę regresji liniowej, confirmacyjną analizę czynnikową (CFA) oraz modelowanie strukturalne SEM. Pozwoliło to na empiryczną weryfikację modelu konceptualnego, a także sformułowanie wniosków.

Słowa podziękowania za cenne uwagi i merytoryczne wskazówki kieruję do Recenzentów: Pana Profesora Adama Nogi z Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie i Pana Profesora Andrzeja Piotra Wiatraka z Uniwersytetu Warszawskiego. Chciałabym również podziękować: Panu Profesorowi Kazimierzowi Meredykowi, Pani Profesor Rycie Dziemianowicz, Pani Profesor Grażynie Michalczuk, doktor Anecie Kargol-Wasiluk i doktor Elżbiecie Misiewicz z Uniwersytetu w Białymstoku za okazaną pomoc i wartościowe komentarze, które przyczyniły się do wzbogacenia tej książki.

ROZDZIAŁ 1.

TEORETYCZNO-EMPIRYCZNE ROZWAŻANIA O KREACJI WARTOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

1.1. Koncepcja neoklasyczna a nieortodoksyjne teorie przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo stanowi jeden z podstawowych typów organizacji działalności gospodarczej. Jest to instytucja gospodarcza, która powstała na określonym etapie rozwoju historycznego i cywilizacyjnego. Zorganizowana działalność gospodarcza w formie przedsiębiorstwa pojawiła się wraz z rozwojem gospodarki kapitalistycznej w XIX wieku, na skutek połączenia zatrudnionego w nim kapitału ludzkiego i rzeczowego. Niezbędną przesłanką istnienia przedsiębiorstwa jest podział pracy, o którym pisał w księdze I „Bogactwa Narodów”, ojciec ekonomii klasycznej, Adam Smith (1723-1790)⁹. W bogatej literaturze poświęconej teorii przedsiębiorstwa zwraca się uwagę na kilka zasadniczych jego atrybutów¹⁰. Po pierwsze, podkreśla się, że działalność gospodarcza związana z prowadzeniem przedsiębiorstwa jest zorganizowana w sposób profesjonalny. Po drugie, podmiot ten posiada samodzielność decyzyjną, która oznacza, że przedsiębiorca podejmuje decyzje, kierując się: własnym interesem, warunkami rynkowymi oraz obowiązującymi uregulowaniami prawnymi. Po trzecie, działaniom podejmowanym na własny rachunek i we własnym imieniu nieodzwrotnie towarzyszy ryzyko związane z dążeniem do osiągnięcia zysku lub straty, a wraz z tym prawną odpowiedzialność z tytułu zobowiązań i wyników finansowych. Po czwarte, przedsiębiorstwo prowadzi działalność o charakterze zarobkowym, zmierzając do uzyskania sprecyzowanych przez właściciela korzyści z zaangażowanego kapitału, a wyjściowym warunkiem jego istnienia staje się rentowność, przez którą rozumie się konieczność pokrycia ponoszonych wydatków osiąganymi przychodami.

Biorąc pod uwagę wymienione powyżej atrybuty przedsiębiorstwa, można wskazać pewne istotne słabości tej interpretacji. Nie wolno mianowicie zapominać, że przedsiębiorstwo ma także wyraźnie wymiar społeczny, który stanowi dość poważną implikację z punktu widzenia dalszych rozważań dotyczących natury przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza celu jego istnienia. Stąd też w literaturze przedmiotu

⁹ A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t.1., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

¹⁰ S. Kasiewicz, H. Możaryn, *Teoria przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004, s. 12-15.

funkcjonuje zarówno wiele definicji, jak i teorii przedsiębiorstwa. Stworzenie pełnej teorii przedsiębiorstwa jest zadaniem wymagającym zastosowania podejścia interdyscyplinarnego. W nauce o organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwo postrzega się jako specyficzną organizację. Socjologia ujmuje je najczęściej w kategoriach społecznych, tj. jako jednostki i grupy wraz z ich zachowaniami i motywami, podczas gdy w naukach prawnych przez pojęcie przedsiębiorstwa rozumie się zasadniczo podmiot prawa, posiadający zdolność do podejmowania działań prawnych. Okazuje się więc, że każda z tych dyscyplin interpretuje ten sam fenomen, jakim jest przedsiębiorstwo, całkowicie w odmienny sposób. Nie przekreśla to jednak możliwości stworzenia interdyscyplinarnej teorii przedsiębiorstwa na kanwie teorii ekonomii, przy jednoczesnym uwzględnieniu dorobku innych dyscyplin naukowych¹¹. Bez wątpienia, konsekwencją niekompletności teorii głównego nurtu neoklasycznego jest pojawienie się licznych alternatywnych teorii przedsiębiorstwa.

Trzon współczesnej teorii przedsiębiorstwa stanowi nie tylko neoklasyczna teoria przedsiębiorstwa, gdyż można także wymienić wiele innych teorii, takich jak: teoria menedżerska, teoria behawioralna, teoria agencji, teoria praw własności czy teoria kosztów transakcyjnych. Są to koncepcje, które z ontologicznego punktu widzenia starają się odpowiedzieć na pytanie, czym jest przedsiębiorstwo jako podmiot. Zdaniem J. W. Otta, przedsiębiorstwa nie należy bynajmniej traktować wyłącznie jako prosty agregat jednostek ludzkich albo jako ponadjednostkową całość, lecz jako system wzajemnie powiązanych jednostek¹². W świetle ogólnej teorii systemów przedsiębiorstwo jest wobec tego systemem hierarchicznym, tj. wielopoziomowym. Zachowania podmiotów, funkcjonujących w ramach tego systemu, uwarunkowane są w równej mierze kontekstem subiektywnym, jak i obiektywnym. Kontekst subiektywny tworzą zasoby wiedzy oraz normy danego podmiotu, natomiast kontekst obiektywny wiąże się z oddziaływaniami regulacyjnymi, tj. z wpływem innych podmiotów i realnej sfery gospodarowania, identyfikowanej najczęściej z warunkami naturalnymi, rynkowymi lub standardami technicznymi. Zależność między zachowaniem podmiotu a kontekstem ma charakter sprzężenia zwrotnego. Ponadto, M. Gorynia pisze, że przedsiębiorstwo to dynamiczny system interakcyjny – interakcje zachodzą między poszczególnymi podsystemami tego systemu oraz między tymi podsystemami i systemem jako całością¹³. Warto podkreślić, że za przewidywalność i powtarzalność tych interakcji odpowiadają instytucje, przez które rozumie się reguły gry, te natomiast mogą być zarówno sformalizowane, jak i niesformalizowane. Według D. Northa, instytucje to nie tylko formalne reguły gry mające postać skodyfikowaną, lecz również reguły nieformalne utożsamiane ze „społecznym zakorzenieniem”, w skład których wchodzi: tradycje, obyczaje, normy moralne, religia¹⁴.

¹¹ J. Miroński, *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004, s. 11.

¹² W.J. Otta, *Teoria przedsiębiorstwa a przejście do gospodarki rynkowej*, „Ekonomista”, 1996, nr 1.

¹³ M. Gorynia, *Teoria przedsiębiorstwa w okresie transformacji*, „Ekonomista”, 2000, nr 2, s. 184.

¹⁴ Instytucje stanowią społeczne konstrukty. Z jednej strony są to reguły formalne, a z drugiej nieformalne przymusy. W skład pierwszych z nich wchodzi wszelkie skodyfikowane przepisy prawne,

Każda z tych instytucji może wywierać wpływ na relacje wewnątrz przedsiębiorstwa, determinując kulturę organizacyjną, a wraz z tym relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem zewnętrznym.

Na podstawie ewolucji poglądów, dotyczących przedsiębiorstwa, poczynwszy od XIX wieku w historii myśli ekonomicznej można wyodrębnić następujące fazy rozwoju tradycyjnej teorii przedsiębiorstwa¹⁵:

- faza klasyczna – do prekursorów teorii przedsiębiorstwa zalicza się: A. Smitha (1723-1790), D. Ricardo (1772-1823) oraz J. S. Milla (1806-1873);
- wprowadzenie analizy marginalnej – wiąże się z zastosowaniem rachunku marginalnego do analizy zachowań przedsiębiorstwa w zależności od rodzaju rynku¹⁶, które zostało zapoczątkowane w teorii ekonomii przez A.A. Cournota (1801-1877);
- doskonalenie modeli w ramach szkoły neoklasycznej, zwanej szkołą z Cambridge, która jest syntezą dotychczasowej wiedzy o przedsiębiorstwie w latach dwudziestych XX wieku, ukształtowanej głównie pod wpływem teorii przedsiębiorstwa A. Marshalla (1842-1924)¹⁷;
- powstanie teorii konkurencji niedoskonałej, zapoczątkowane w latach trzydziestych XX wieku przez J. Robinsona (1903-1983) i R. Chamberlina (1899-1967)¹⁸, która spowodowała: zwrot w kierunku badań empirycznych, uchylenie zbyt rygorystycznych założeń modelowych oraz wprowadzanie nowych czynników i narzędzi do analizy tradycyjnego modelu przedsiębiorstwa¹⁹;
- stworzenie alternatywnych teorii przedsiębiorstwa, takich jak podejście kontraktualne postrzegające firmę jako wiązkę kontraktów, a wraz z tym próba włączenia do analizy tzw. kosztów agencji i problemu oportunistyki, które w efekcie doprowadziły do powstania nurtu zwanego nową ekonomią

w tym prawo własności oraz konstytucje, czyli, innymi słowy, spisane reguły zachowań. Z kolei, właściwością nieformalnych przymusów są „niepisane kody zachowań”, a ich doskonałym przykładem: sankcje, tabu, zwyczaje, tradycja. Szerzej na ten temat w pracach: D.C. North, *Institutions*, „Journal of Economic Perspectives”, 1991, vol. 5(1), s. 97-11; *Understanding Economic Change and Economic Growth*, Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Distinguished Lectures, no. 7, Warsaw 2002, s. 10.

¹⁵ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 120; W. Stankiewicz, *Historia myśli ekonomicznej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1987, s. 374.

¹⁶ R.H. Varian, *Intermediate Microeconomics: A Modern Approach*, W.W. Norton & Company, New York 2010, s. 490.

¹⁷ A. Marshall, *Principles of Economics*, Macmillan and Co., Limited, London 1920.

¹⁸ J. Robinson, *The Economics of Imperfect Competition*, Macmillan, London 1933; E.R. Chamberlin, *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge 1933.

¹⁹ H.G. White, *A Review of Monopolistic and Imperfect Competition Theories*, „The American Economic Review”, 1936, vol. 26(4), s. 637-649.

instytucjonalną²⁰. Twórcy alternatywnych teorii zerwali niejako z tradycyjnym nurtem, stanowiącym swoistą ortodoksję²¹, tworząc całkowicie nowe ujęcie konceptualne. Powstałe wówczas teorie firmy najczęściej usiłowały opisać zmienne zachowania przedsiębiorstwa, które dotąd nie były uwzględniane, ale należy także zaznaczyć, że równoległe były podejmowane wysiłki zmierzające do stworzenia nowej syntezy tradycyjnej teorii cenowego zachowania się firmy z nowymi ujęciami alternatywnymi.

Analizę alternatywnych teorii przedsiębiorstwa wraz z rewizją podstawowych założeń szkoły neoklasycznej warto rozpocząć od przybliżenia poglądów przedstawicieli ekonomii klasycznej. Przedsiębiorstwo w nurcie klasycznym definiowano jako jednostkę produkcyjną. Adam Smith w „Bogactwie narodów” koncentrował się głównie na zagadnieniu rozwoju gospodarczego, a zwłaszcza sił, które w długim okresie rządzą wzrostem bogactwa narodów²². Będąc gorącym orędownikiem postępu technicznego, a zarazem „rzecznikiem interesów przemysłu” poruszał kwestie podziału pracy, specjalizacji i alokacji zasobów, akcentując wyraźnie, że siłą napędową rozwoju gospodarczego jest akumulacja kapitału, przez którą rozumie się inwestowanie zgromadzonych zasobów kapitału trwałego i obrotowego w procesie produkcji, w celu osiągnięcia zysku. Autor „Bogactwa narodów” przedstawił również wizję człowieka gospodarującego *homo oeconomicus*. Cechują go takie atrybuty, jak: egoizm, indywidualizm i racjonalność. Stanowi to znaczne uproszczenie, z którym polemizowali później przedstawiciele odmiennych poglądów i nurtów obecnych w historii myśli ekonomicznej. Smith zakładał, że „nie od przychylności rzeźnika czy piwowara oczekujemy naszego obiadu, lecz od ich dbałości o własny interes”. Celem istnienia przedsiębiorstwa jest zatem wyłącznie chęć realizacji wartości instrumentalnej, tj. maksymalizacja zysku. W rozdziale II książki dodatkowo wyjaśnił również samą naturę zysków, przyjmując, że składają się one z procentów od kapitału i wynagrodzenia za ryzyko. Pisząc o konkurencji, Smith utożsamiał ją z rywalizacją pomiędzy producentami o nabywców, która w długim okresie sprowadza ceny rynkowe do cen naturalnych. Podstawowym przedmiotem jego zainteresowań było m.in. kształtowanie się długookresowych cen naturalnych. Zdaniem Smitha, konkurencja wymaga istnienia dużej liczby sprzedawców i grup właścicieli zasobów, dobrze poinformowanych o zyskach, rentach i płacach w gospodarce, oraz swobody przemieszczania się zasobów pomiędzy różnymi gałęziami. Podzielał jednocześnie wiarę, że na rynku wolnokonkurencyjnym i bez ingerencji państwa

²⁰ Termin nowa ekonomia instytucjonalna (NEI) do literatury przedmiotu wprowadził O.E. Williamson. Podejście kontraktualne i problem kosztów agencji szerzej przedstawił w artykułach, takich jak: *Transaction Cost Economics. How It Works; Where is Headed*, „The Economist”, 1998, no. 1, s. 26; *Hierarchical Control and Optimum Firm Size*, „Journal of Political Economy”, 1967, April, s. 123-138.

²¹ H. Landreth, D.C. Colander, *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

²² M. Blaug, *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 58-68.

dochodzi do optymalnej alokacji zasobów. Dzięki temu, zarówno producenci, jak i konsumenci mają możliwość maksymalizacji swoich funkcji celu²³. Podstawą jego rozumowania wydaje się być założenie, że społeczeństwo jest prostym agregatem jednostek. Podmiotami, dążącymi do dobra indywidualnego, kieruje tzw. niewidzialna ręka rynku stanowiąca metaforę popytu i podaży, która sprawia, że podejmowane przez nich działania są w ostatecznych rozrachunku zgodne z interesem ogółu społeczeństwa. „Zrozumiały i prosty system naturalnej wolności”, na jaki powoływał się Smith, ma za zadanie godzić interesy prywatne z ekonomiczną wydajnością, a staje się to możliwe jedynie w warunkach rynku wolnokonkurencyjnego. Późniejsi kontynuatorzy myśli Smitha, w tym D. Ricardo i J. S. Mill, badali już nie kwestię tworzenia, inaczej kreacji wartości w postaci produktu społecznego, lecz problem podziału bogactwa w gospodarce kapitalistycznej, tj. relacje między płacą a zyskiem. Pierwszy z nich, Ricardo skupił się głównie na analizie zasad rządzących podziałem produktu społecznego pomiędzy poszczególne klasy, podczas gdy drugi z wymienionych ekonomistów klasycznych, Mill podjął próbę poprawienia teorii wartości sformułowanej przez D. Ricardo i rozwiązania kwestii podziału²⁴. Jednocześnie warto przypomnieć, że Mill wniósł przy okazji szczególnie cenne uwagi na temat zjawiska tzw. kosztów łącznych, a także elastyczności popytu i podaży.

Kolejny etap w rozwoju teorii przedsiębiorstwa dotyczy rewolucji marginalnej, jaka dokonała się w latach siedemdziesiątych XIX wieku za sprawą C. Mengera (1840-1921) – założyciela szkoły psychologicznej (austriackiej), W. S. Jevonsa (1835-1882) – prekursora szkoły neoklasycznej oraz L. Walrasa (1834-1910) – twórcy równowagi ogólnej, a zarazem mistrza szkoły matematycznej (lozańskiej)²⁵. Dzięki poglądom przedstawicieli kierunku subiektywno-marginalnego powstała statyczna teoria przedsiębiorstwa, oparta na rachunku marginalnym i dążeniu do maksymalizacji zysku. Przyjęcie zasady ekwimarginalnej, jako uniwersalnego podejścia w ekonomii, nieodzownie wymusiło przyjęcie szeregu założeń. Po pierwsze, przyjęto, że dany zasób czynnika pracy, ziemi lub kapitału jest stały. Po drugie, zasoby tych czynników są mierzalne, gdyż tylko wówczas można optymalizować ich kombinacje. Po trzecie, uzyskanie porównywalności różnych kombinacji rozdziału czynnika produkcji w rozmaitych zastosowaniach wymaga zastosowania zasady tzw. *ceteris paribus*, która mówi o tym, że „inne warunki i okoliczności nie ulegają zmianie”²⁶.

Większość poglądów szkoły klasycznej, w tym zwłaszcza tych dotyczących przedsiębiorstwa, została przejęta przez szkołę neoklasyczną, zwaną inaczej szkołą angloamerykańską. Spośród najbardziej znanych jej przedstawicieli wymienia się m.in. Alfreda Marshalla (1842-1924), profesora Uniwersytetu w Cambridge,

²³ H. Landreth, D.C. Colander, *Historia...*, op. cit., s. 93.

²⁴ W. Stankiewicz, *Historia...*, op. cit., s. 238.

²⁵ J.H. de Soto, *Szkola austriacka. Ład rynkowy, wolna wymiana i przedsiębiorczość*, Fijorr Publishing Company, Warszawa 2010.

²⁶ T. Gruszecki, *Współczesne...*, op. cit., s. 56.

który w 1890 roku wydał pracę zatytułowaną „Zasady ekonomiki”. Marshall traktował przedsiębiorstwo, podobnie jak większość przedstawicieli ekonomii klasycznej, jako jednostkę produkcyjną, a większość z jego rozważań koncentrowała się wokół zachowań przedsiębiorstwa na rynku, nie obejmując jednak swoim zasięgiem analizy instytucji. Można skonstatować, że elementami budowy neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa są w zasadzie funkcje produkcji. W ten sposób ujmowane przedsiębiorstwo stanowi swego rodzaju automat opisany formalnie za pomocą funkcji: produkcji, kosztów i zysków, czyli funkcji precyzyjnie pokazujących, jak nakłady deterministycznie przekształcają się w efekty. Analogicznie do teorii równowagi konsumenta, Marshall analizował stan optymalny podmiotu gospodarującego w warunkach wolnej konkurencji. Stan optymalny to, inaczej mówiąc, optimum ekonomiczne w krótkim czasie, a więc punkt, w jakim przedsiębiorstwo realizuje maksymalny zysk, wytwarzając produkcję w takich rozmiarach, przy których następuje zrównanie się utargu krańcowego z kosztem krańcowym.

Należy zaznaczyć, że zgodnie z podejściem reprezentowanym przez Marshalla, przedsiębiorstwo nie ma organizacji wewnętrznej i stanowi swego rodzaju czarną skrzynkę. Jego granicę wyznacza styczność długookresowego minimum kosztów przeciętych z ceną, w przypadku przedsiębiorstw jednoproduktowych, oraz długookresowe minimum kosztów przeciętnych realizujące tzw. korzyści zakresu z ceną w przypadku przedsiębiorstw wieloproduktowych²⁷. Po raz pierwszy Marshall wprowadził także do analizy rozróżnienie kosztów w czasie. W związku z tym, w krótkim okresie, dopóki nie ma możliwości rozszerzenia istniejącego potencjału wytwórczego, uznał, że koszty stałe w ogóle nie wpływają na koszty krańcowe, gdyż stopa wzrostu kosztów całkowitych, będąca funkcją wielkości produkcji, nie zależy od tego, czy dodamy jakiś stały narzut kosztów stałych. Przedmiotem analizy Marshalla było również wiele dodatkowych zmiennych, uprzednio pomijanych, takich, jak: korzyści zewnętrzne, zmiany wiedzy i technologii czy lepsze wykształcenie siły roboczej w danym regionie. Ponadto, zwrócił on uwagę na kwestie dotychczas całkowicie ignorowane w ekonomii, a mianowicie funkcję przedsiębiorcy i teorię źródeł zysku, przypisując ostatecznie zysk czwartemu czynnikowi produkcji – organizacji. Pomimo dość wnikliwej, jak się wydaje, analizy przedsiębiorstwa funkcjonującego w warunkach wolnej konkurencji, nie udało się mu stworzyć jednej, spójnej teorii przedsiębiorstwa. Przyczyną jednego z zarzutów kierowanych pod adresem Marshalla było przyjęcie założenia, że wolna konkurencja jest czymś naturalnym, podczas gdy monopol jest przypadkiem szczególnym²⁸.

Rozważania, dotyczące sytuacji monopolu, prowadził Cournot (1801-1877), jeden z bardziej znanych przedstawicieli szkoły lozańskiej (matematycznej)²⁹. Cournot rozpoczął analizę od monopolu, zamiast tradycyjnie – od sytuacji konkurencji dos-

²⁷ A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 131.

²⁸ P.J. Curven, *The Theory of The Firm*, Macmillan, London 1976, s. 5.

²⁹ M. Skousen, *Narodziny współczesnej ekonomii. Żywoty i idee wielkich myślicieli*, Fjorr Publishing, Warszawa 2012, s. 269.

konalej. Wykorzystując zwykle zasady rachunku różniczkowego, przedstawił przypadek monopolu naturalnego na przykładzie producenta wody mineralnej, który maksymalizuje swoje zyski w punkcie tzw. *optimum Cournota*. Powszechnie wiadomo, że na gruncie teorii ekonomii zarówno przedsiębiorstwo konkurencyjne, jak i monopolistyczne maksymalizuje zyski przy takiej wielkości produkcji, przy której utarg krańcowy (MR) zrównuje się z kosztem krańcowym (MC). Istnieją jednak różnice pomiędzy tymi rodzajami przedsiębiorstw, ponieważ utarg krańcowy przedsiębiorstwa konkurencyjnego równa się cenie, podczas gdy utarg krańcowy monopolisty jest mniejszy od ceny. Oznacza to, że w przypadku przedsiębiorstwa konkurencyjnego: $P=MR=MC$, a w monopolu: $P > MR=MC$.

Odnosząc się ponownie do teorii przedsiębiorstwa Marshalla, można wymienić kilka podstawowych założeń definiujących naturę przedsiębiorstwa, takich jak:

- celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku;
- funkcja ekonomiczna przedsiębiorstwa polega na transformacji nakładów w wyniki;
- podejmowane są tylko decyzje racjonalne;
- środowisko przedsiębiorstwa jest dane, a wraz z nim pole decyzji (badanie cen i ilości).

Dla ekonomii neoklasycznej istotne są przepływy między przedsiębiorstwem a otoczeniem (strumienie wejścia i wyjścia), a kanonem staje się marginalistyczna koncepcja przedsiębiorstwa, która za pomocą rachunku marginalnego przedstawia warunki maksymalizacji jego zysku. Zakłada się przy tym, że właściciel, zarządzając przedsiębiorstwem w warunkach wolnokonkurencyjnych, kieruje się przyrostem kosztów i przychodów krańcowych, a wraz z tym zawsze podejmuje decyzje w pełni racjonalne³⁰. Poza koncepcją *homo oeconomicus*, na liście paradygmatów neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa znajduje się jednak znacznie więcej dodatkowych twierdzeń niż te, które podano powyżej. Zwracał na to uwagę m.in. M. Blaug³¹. Po pierwsze, spontaniczna gra popytu i podaży zawsze ustala stan równowagi. Stan równowagi jest stanem naturalnym, a wszelkie zakłócenia uruchamiają mechanizm adaptacyjny. Po drugie, decydenci w przedsiębiorstwie, dysponując pełną informacją, podejmują decyzje w sposób niezależny. Po trzecie, oddzielenie własności od zarządzania nie oddziałuje na funkcjonowanie firmy. Po czwarte, w równej mierze stosunki międzyludzkie i grupowe, w tym interesy osób zatrudnionych, jak i wielkość przedsiębiorstwa nie wywierają wpływu na określenie i osiąganie celów oraz sposób ich realizacji. Po piąte, jednocześnie zakłada się, że struktura i charakter kontaktów zawieranych przez przedsiębiorstwo z otoczeniem nie determinuje jego zachowań³².

Niewątpliwą zasługą neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa jest to, że w ciągu całego okresu swego istnienia nieustannie pozostawała punktem odniesienia do pojawiających się nowych koncepcji i poglądów. Teoria neoklasyczna wyraźnie miała

³⁰ S. Sudoł, *Niektóre kontrowersyjne problemy dotyczące przedsiębiorstwa jako instytucji*, „Organizacja i Kierowanie”, 2005, nr 1, s. 3.

³¹ M. Blaug, *Metodologia ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 234.

³² J. Miroński, *Zarys teorii...*, op. cit., s. 15.

jednak pewne słabości, które stały się przedmiotem krytyki ze strony przedstawicieli tak starszej, jak i młodszej szkoły historycznej, a później instytucjonalizmu. Konieczność rewizji założeń szkoły neoklasycznej dotyczyła chociażby słynnej koncepcji *homo oeconomicus*. Przykładem krytyki była m.in. teoria efektywności X – H. Leibensteina. Zdaniem tego ekonomisty, racjonalne działanie cechuje nie tylko względność, lecz niezwykle często i selektywność, która niekoniecznie musi prowadzić do maksymalizacji. Rodzi to poważne implikacje z punktu widzenia neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa, która zakłada, że przedsiębiorstwa zawsze dążą do maksymalizacji zysku i minimalizacji kosztów³³. Tymczasem, jak pisał Leibenstein, teoria klasyczna dostatecznie nie wyjaśnia przyczyn strat płynących z minimalizacji wysiłku pracowników i kierowników, niebędących właścicielami. Wątpliwe jest zatem założenie, że podstawowymi podmiotami w gospodarce są przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe, gdyż, zdaniem Leibensteina, można w tym przypadku mówić o tych podmiotach gospodarczych raczej jako o „aktorach” posiadających własne: cele, preferencje i ograniczenia. Z tego też powodu ekonomia neoklasyczna wydaje się być oderwana od realiów gospodarczych. Postępowanie jednostki nie zawsze jest efektywne, ponieważ uczestnicy rynku działają na podstawie różnych preferencji i ograniczeń, przyjmując jednocześnie różne strategie przewidywania przyszłości, jak również konsekwencji swoich decyzji. Prowadzi to do konkluzji, że skoro wiedza jest niedoskonała, to poszczególne jednostki wcale nie muszą postrzegać świata przez pryzmat tego samego modelu³⁴, a wraz z tym postępować według założeń koncepcji *homo oeconomicus*. We współczesnych teoriach przedsiębiorstwa można dostrzec chęć dogłębnego poznania zawartości tzw. czarnej skrzynki. Z uwagi na wieloaspektowość badań dotyczących przedsiębiorstwa, alternatywne koncepcje należy przy tym postrzegać bardziej w kategoriach komplementarności niż substytucyjności. W rzeczywistości stanowią one kolejną próbę urealnienia neoklasycznych założeń teorii przedsiębiorstwa, która rozpatrywała procesy gospodarowania bardziej w kategoriach mechanistycznych, niż społecznych czy biologicznych³⁵.

W literaturze przedmiotu występuje wiele alternatywnych teorii przedsiębiorstwa. Do najważniejszych problemów poruszanych w ramach tych teorii należą³⁶:

- koszty transakcyjne, tj. koszty koordynacji zasobów przez rynek lub przedsiębiorstwo;
- transakcje jako podstawowe elementy działalności przedsiębiorstwa;
- organizacja i hierarchia;
- niepewność i niedoskonała informacja;
- ograniczona racjonalność;

³³ H. Leibenstein, *Poza schematem homo oeconomicus. Nowe podstawy mikroekonomii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1988, s. 334.

³⁴ R. Frydman, M.D Goldberg, *Ekonomia wiedzy niedoskonałej*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2009, s. 8.

³⁵ M. Gorynia, *Teoria przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 183; M. Iwanek, J. Wilkin, *Instytucje i instytucjonalizm w ekonomii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1997, s. 10.

³⁶ J. Miroński, *Zarys teorii...*, op. cit., s. 15.

- optymalizacja a praktyka działania przedsiębiorstw;
- rola praw własności;
- oddzielenie własności od zarządzania;
- interesy jednostek i grup w przedsiębiorstwie.

Ze względu na bogactwo zagadnień poruszanych w ramach tych teorii, A. Noga w książce z 2009 roku zatytułowanej „Teorie przedsiębiorstw” zidentyfikował aż 27 teorii. Z racji przejrzystości prowadzonych rozważań, bardziej uzasadnione w sensie praktycznym wydaje się ich uporządkowanie według koncepcji charakteryzujących się wspólnym podejściem, wspólnymi założeniami metodologicznymi i ewentualnie wspólnym językiem opisu. I tak, T. Gruszecki (2002) w strukturze teorii alternatywnych wyróżnił instytucjonalizm, a w ramach tego kierunku teorię kosztów transakcyjnych R. Coase’a, teorię praw własności, teorię agencji i kontraktualną teorię firmy, które są zaliczane do tzw. nowej ekonomii instytucjonalnej. Ponadto, do teorii alternatywnych zalicza się także teorie menedżerskie firmy oraz teorię innowacji i przedsiębiorcy J. Schumpetera, na bazie której powstały teorie: behawioralne, biologiczne i cyklu życia³⁷.

Najbardziej płodne podejście w zakresie teorii przedsiębiorstwa zaproponowano w tzw. nowej ekonomii instytucjonalnej, do której należą takie teorie, jak ekonomika praw własności oraz ekonomika kosztów transakcyjnych³⁸. Jej pierwszą gałąź stanowią teoria praw własności i teoria agencji, w których nadrzędną wagę przywiązywano do pobudek i motywacji zachowań oraz do aspektów *ex ante* kontraktów. Druga gałąź opiera się na teorii kosztów transakcyjnych, a analiza dotyczy kosztów transakcji, jakie występują w różnych możliwych strukturach regulacji, kładąc równocześnie większy nacisk na aspekty *ex post* transakcji³⁹. Wspólną cechą koncepcji zaliczanych do ekonomii instytucjonalnej jest rezygnacja z traktowania przedsiębiorstwa wyłącznie jako czarnej skrzynki. W teoriach tych dostrzega się, że przedsiębiorstwo to nie tylko funkcja produkcji, lecz przede wszystkim organizacja czy też pewna struktura regulacji, w której obrębie są dokonywane transakcje. W związku z tym, nowa ekonomia instytucjonalna zajmuje się nie ekonomią produkcji, ale ekonomią organizacji, rozpatrując wpływ różnych struktur instytucjonalnych na efektywność podmiotu. Można więc sformułować konkluzję, że to właśnie ekonomiści tego nurtu (R. Coase, O. Williamson, D. North, S. Pejovich) dokonali ważnego przełomu w mikroekonomii, dając podstawy nowej teorii firmy i porządku gospodarczego⁴⁰.

Podwaliny teorii kosztów transakcyjnych stworzył Coase, który stwierdził, że podstawę podejmowania decyzji w gospodarce kapitalistycznej stanowi sponta-

³⁷ T. Gruszecki, *Współczesne...*, op. cit., s. 193.

³⁸ D.C. North, *The New Institutional Economics and Development*, Economic History 9309002, EconWPA 1993, s. 1.

³⁹ M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Ekonomista”, 1999, nr 6, s. 779.

⁴⁰ A. Ząbkowicz, *Współczesna ekonomia instytucjonalna wobec głównego nurtu ekonomii*, „Ekonomista”, 2003, nr 6, s. 795-824.

niczny mechanizm zmian cen rynkowych lub też działalność jednostek jest planowana w ramach stosunków nadrzędności i podrzędności w zorganizowanym przedsiębiorstwie⁴¹. W klasycznym artykule „The nature of the firm” zauważył, że zasadniczą przesłanką powstawania firm jest fakt, że posługiwanie się mechanizmem cenowym pociąga za sobą określone koszty związane z ustalaniem, negocjowaniem i zawieraniem kontraktów. Zgodnie z tym ujęciem, mechanizm cen (rynek) oraz kontrola przedsiębiorcza (menedżerska), czyli firma, są alternatywnymi sposobami organizacji produkcji, a centralnym problemem jest koordynacja alokacji zasobów. Skoro rynek jest koordynatorem transakcji, to i firma może równie dobrze spełniać taką funkcję wówczas, gdy koszty zawierania i realizacji transakcji wewnątrz niej są niższe od kosztów rynkowych. Przy okazji Coase wprowadził do swej teorii dwa dodatkowe pojęcia, takie jak malejące efekty zarządzania (marginalne transakcje) oraz niedoskonałość informacji o przyszłości, odrzucając tym samym założenie ekonomii ortodoksyjnej mówiące o pełnej racjonalności *homo oeconomicus*⁴².

Szkoła praw własności, która powstała w latach sześćdziesiątych XX wieku, wywodzi się z nurtu instytucjonalnego. Do głównych ekonomistów tej szkoły należą A. Alchian i H. Demsetz. Oprócz nich, także Coase jest uznawany za autora, który wniósł istotny wkład w rozwój teorii praw własności⁴³. Podstawę teorii praw własności stanowi kilka fundamentalnych założeń, a mianowicie⁴⁴:

- akceptuje się założenie teorii neoklasycznej o racjonalności zachowań podmiotów gospodarczych;
- niezależnie od systemu ekonomicznego i tego, kim są posiadacze praw własności, podmioty maksymalizują swoje funkcje użyteczności, kierując się chęcią zaspokojenia interesu własnego;
- każda jednostka jest poddana ograniczeniom wynikającym z istnienia szerszej struktury, do której należy;
- informacja z reguły nie jest doskonała, a koszty transakcji nigdy nie są zerowe;
- maksymalizacja użyteczności indywidualnej przyczynia się do wzrostu użyteczności społecznej.

Teoria praw własności wywołała pewne implikacje w neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa, ponieważ wdrożyła dość istotne zmiany w funkcji produkcji. Z jednej strony uwzględniła wpływ form organizacyjnych przedsiębiorstwa, czyli wewnętrzne reguły gry, z drugiej zaś włączyła do funkcji produkcji prawa własności, tj. zewnętrzne reguły gry, które jednocześnie stanowią główny przedmiot zainteresowań tej teorii.

⁴¹ R.H. Coase, *The Nature of The Firm*, „Economica”, 1937, no. 4, s. 331-351.

⁴² R. Gajęcki, *Rozwój firmy. Teoria przedsiębiorstwa. Wprowadzenie*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, s. 22.

⁴³ M. Iwanek, J. Wilkin, *Instytucje...*, op. cit., s. 83.

⁴⁴ M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo...*, op. cit., s. 784.

Kolejnym rozwinięciem podejścia instytucjonalnego jest teoria kontraktualna firmy⁴⁵. W świetle tej koncepcji firmę postrzega się jako splot kontraktów, które zawiera organizator, aby pozyskać kontrolę nad różnymi zasobami. Alchian i Demsetz dodatkowo wprowadzili nowy element do teorii kosztów transakcyjnych, formułując hipotezę, że dominującą tendencją w zachowaniu partnerów kontraktu są zachowania oportunistyczne. Oportunizm skłania uczestników do minimalizacji swojego wkładu, powodując niepewność w realizacji kontraktów. Przedsiębiorca jako kontraktor organizuje firmę i zawiera kontrakty. Angażując się w koordynację, odznacza się wiedzą o czynnikach, które trzeba zakupić lub wynająć. Jego szczególna rola w organizacji polega na monitorowaniu pracowników tak, aby ich wynagrodzenie było adekwatne do wkładu pracy⁴⁶.

Jedną z bardziej znanych współczesnych teorii przedsiębiorstwa jest również teoria agencji. Podobnie jak w teorii praw własności, opiera się ona na założeniu o pełnej racjonalności podmiotów gospodarujących. Do pionierskich prac w zakresie teorii „zwierzchnik-agent” zalicza się m.in. artykuły M.C. Jensena i W.H. Mecklinga (1976). Czołowy przedstawiciel tego nurtu – Jensen postulował konieczność przykładania odpowiedniej wagi do czynników instytucjonalnych, kształtujących relacje pryncypałów i agentów. Problem agencji prowadzi do powstania określonych kosztów związanych z monitorowaniem agenta przez zwierzchnika. Równocześnie sam agent, by stać się wiarygodnym w oczach zwierzchnika, ponosi określone koszty. Należy także uwzględnić koszty strat, jakie powstają, gdy mimo wysiłków zwierzchnika, nie uda się mu skłonić agenta do działania zgodnego z jego celami⁴⁷. Tego rodzaju analiza relacji na linii zwierzchnik-agent niewątpliwie poszerzyła wiedzę w odniesieniu do istoty i sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Kolejny reprezentant neoinstytucjonalnej teorii przedsiębiorstwa – Williamson przejął za Coasem kategorię kosztów transakcyjnych, stwierdzając, że przedsiębiorstwo istnieje dlatego, że struktura hierarchiczna pozwala zredukować koszty transakcyjne⁴⁸. Warto podkreślić, że Williamson w rzeczywistości podjął próbę zintegrowania dwóch głównych nurtów w teorii przedsiębiorstwa, tj.: nurtu transakcyjnego (kosztów transakcji, praw własności, agencji, kontraktów) z nurtem zasobów i kompetencji (E. Penrose, J.A. Schumpeter)⁴⁹. Jednocześnie Williamson przyjął od H. Simona założenie o ograniczonej racjonalności przedsiębiorstwa w działaniu. Oznacza to, że przedsiębiorstwo nie dąży do osiągnięcia zysków maksymalnych, lecz jedynie zadowalających. Zgodnie z tym podejściem, organizacja przedsiębiorstwa

⁴⁵ A. Alchian, H. Demsetz, *Production, Information Costs and Economic Organization*, „The American Economic Review”, 1972, no. 62.

⁴⁶ T. Gruszecki, *Współczesne...*, op. cit., s. 216.

⁴⁷ M.C. Jansen, W.H. Meckling, *Theory of The Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Owner's Structure*, „Journal of Financial Economics”, 1976, no. 3; M. Iwanek, J. Wilkin, *Instytucje...*, op. cit., s. 100.

⁴⁸ O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 32.

⁴⁹ A. Noga, *Teorie...*, op. cit., s. 201.

nigdy nie jest optymalna, gdyż stanowi raczej wynik kompromisu między rozbieżnymi interesami poszczególnych podsystemów przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu, że podmioty w niej działające, tj. zarówno menedżerowie, jak i pracownicy, kierują się przede wszystkim korzyścią osobistą (oportunizmem).

Prawdziwym przełomem w teorii zachowań przedsiębiorstwa było oddzielenie własności od zarządzania w II połowie XX wieku. Dlatego też w teorii menedżerskiej na pierwszy plan wysuwa się rozmaicie pojmowany cel menedżerów, podczas gdy behawioralne teorie przedsiębiorstwa zakładają istnienie pewnej wiązki celów. Należy przy tym zaznaczyć, że przedsiębiorstwo w świetle teorii menedżerskiej to instytucja i organizacja tworzona oraz rozwijana przez menedżerów będących, jak pisał J. Galbraith w pracy zatytułowanej „Nowe społeczeństwo przemysłowe” z 1967 roku, niejako technokratycznymi administratorami. Zdaniem większości przedstawicieli teorii menedżerskiej, celem działania menedżerów wydaje się być bardziej maksymalizacja sprzedaży niż zysku. Ostatecznie menedżerowie wybierają możliwie największy poziom produkcji i sprzedaży, który pozwala realizować minimalny i tolerowany przez akcjonariuszy poziom zysku. Profesjonalizacja zarządzania oraz dążenie do maksymalizacji wzrostu wielkości przedsiębiorstwa niosą ze sobą korzyści ogólnogospodarcze, przy okazji wywołując niepożądane zjawiska w gospodarce. Jednym z przykładów negatywnych następstw jest powstawanie monopolistycznych przedsiębiorstw, których funkcjonowanie nie ma uzasadnienia w efektywności ekonomicznej. Warto nadmienić, że w ramach menedżerskiej teorii przedsiębiorstwa można wyróżnić co najmniej kilka nurtów, takich jak⁵⁰:

- 1) **nurt marshallowski** (A. Marshall, 1920), w którym rozszerzono klasyczną teorię czynników produkcji o organizację;
- 2) **nurt A. Berlego i G. Meansa** (1932) wskazujący na rozdzielenie własności od zarządzania;
- 3) **nurt R. Marris** (1964) eksponujący kluczową rolę menedżera w: przedsiębiorstwie, w kreowaniu jego natury, granic, celu;
- 4) **nurt neokeynesowski** (Kalecki, 1967 i Andrews, 1964) mówiący o przewadze decyzji menedżerskich nad automatyzmem rozwiązań marginalnych teorii neoklasycznych w przedsiębiorstwie;
- 5) **nurt ekonomii organizacji gospodarczej (gałęziowej)** J. Baina (1968);
- 6) **nurt W. Baumola** (1959) głoszący dominację w przedsiębiorstwie ekspansywnych decyzji menedżerskich, poszukujących maksymalnych rozmiarów sprzedaży przedsiębiorstwa;
- 7) **nurt J. Galbraith** (1979) akcentujący rolę technostruktury, czyli menedżerów różnych szczebli decydujących o zachowaniu przedsiębiorstw;
- 8) **nurt P. Druckera** (1954), który wskazywał na kluczową rolę menedżera w osiągnięciu sukcesu przedsiębiorstwa.

⁵⁰ Ibidem, s. 192-193.

Znaczący wkład w rozwój teorii przedsiębiorstwa wniósł m.in. Schumpeter, który w pracy zatytułowanej „Teoria rozwoju gospodarczego” z 1912 roku przyczynił się do rozwoju gospodarczego poszukiwał w innowacjach, które w gospodarce kapitalistycznej są rezultatem pogoni za zyskiem⁵¹. Schumpeter przyznał ważną rolę przedsiębiorcom w rozwoju gospodarczym, stwierdzając, że innowacje zakłócają równowagę gospodarczą, aczkolwiek jest to zakłócenie twórcze, gdyż wprowadzenie nowej metody produkcji przyczynia się jednocześnie do ożywienia gospodarczego⁵². W świetle tej teorii przedsiębiorstwo, dzięki swojej aktywności, wdraża wynalazki w postaci: nowych produktów, nowych technologii, nowych rynków zbytu oraz sposobów organizacji produkcji i sprzedaży. Zasadniczym celem przyświecającym przedsiębiorstwu jest chęć osiągania zysków nadzwyczajnych, stanowiących rodzaj renty monopolowej innowatora.

Oryginalne podejście zastosował również Simon, przedstawiciel behawioralnej teorii przedsiębiorstwa, który postrzegał rynek jako pochodną istnienia przedsiębiorstwa. Zasady podległości i nadrzędności Coase’a uzupełnił stwierdzeniem, że pracownicy organizacji sami powinni wykazywać autonomiczną inicjatywę, która ma wpływ na innowacyjność organizacji, a wraz z tym na osiągnięte wyniki finansowe. W formie najbardziej rozwiniętej teoria ta została zaprezentowana przez R.H. Cerna i J.G. Marcha, którzy przyjęli założenie o separacji własności i kontroli. Według autorów tej koncepcji, przedsiębiorstwo to organizacja o charakterze wręcz politycznym, w ramach której tworzą się koalicje i subkoalicje różnych interesariuszy, a każda z nich dąży do realizacji własnych celów. Należy dodać, że oprócz teorii behawioralnych, także interesujące ujęcie przedsiębiorstwa prezentują teorie biologiczne bądź inaczej ekologiczne, zgodnie z którymi homeostatyczną równowagę między podmiotem a otoczeniem, a nie maksymalizację zysku, uznano za główny warunek przetrwania w krótkim czasie⁵³.

Ze względu na to, że problem kreacji wartości w przedsiębiorstwie jest zasadniczym punktem wyjścia do dalszych rozważań, warto zaprezentować ewolucję poglądów w tym zakresie z perspektywy różnych teorii przedsiębiorstwa (tabela 1.1.).

Odwołując się do różnych teorii przedsiębiorstwa, dostrzeżono, że proces kreacji wartości w przedsiębiorstwie wydaje się znacznie bardziej skomplikowany niż ujęcie neoklasyczne i nie należy go rozpatrywać jedynie w sposób czysto mechanistyczny, tj. poprzez pryzmat utargów i kosztów krańcowych. Warunkiem kreacji wartości w świetle poglądów przedstawicieli instytucjonalizmu jest nie tylko efektywność ekonomiczna, ale i instytucjonalna. Twórcy teorii behawioralnej wskazują dodatkowo na istnienie pewnej wiązki celów interesariuszy przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo powinno dążyć do minimalizacji kosztów harmonizacji tych rozbieżnych celów, gdyż od tego zależy wielkość wykreowanej nadwyżki w przedsiębiorstwie. Zdaniem

⁵¹ J.A. Schumpeter, *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw Hill, New York 1964, s. 14.

⁵² P. Braunerhjelm, R. Svensson, *The inventor's role: was Schumpeter right?*, „Journal of Evolutionary Economics”, 2010, no. 3, s. 413-444.

⁵³ T. Gruszecki, *Współczesne...*, op. cit., s. 227-229.

autorki, z punktu widzenia hipotez badawczych przyjętych w pracy, niezwykle inspirujące podejście do kwestii kreacji wartości, można odnaleźć zwłaszcza w teoriach, takich jak: zasobowa teoria przedsiębiorstwa, teoria przedsiębiorstwa zdeteminowanego przez kapitał intelektualny oraz teoria przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego.

Tabela 1.1. Kreacja wartości w świetle teorii przedsiębiorstwa

Teorie	Kreacja wartości
Teoria neoklasyczna (Marshall, Cournot, Walras)	Dążenie do kreacji wartości, tj. maksymalizacji zysku, przy danych rynkowych i technologicznych ograniczeniach, to jedyny cel zarządzającego i właściciela w jednej osobie, który kieruje się zasadą efektywności ekonomicznej.
Teorie instytucjonalne (teoria kosztów transakcyjnych Coase'a, teoria kontraktualna Alchiana i Demsetza, teoria agencji Jansena i Mecklinga)	Warunkiem kreacji wartości, przez którą rozumie się osiągnięcie maksymalnego zysku dla właściciela, jest nie tylko optymalizacja relacji: efekty-nakłady, lecz i efektywność instytucjonalna, a także organizacyjna, tj. minimalizacja kosztów: transakcji, agencji, praw własności.
Teoria przedsiębiorcy (Schumpeter)	Przedsiębiorca jako innowator poszukuje zysków nadzwyczajnych, które stanowią rodzaj renty monopolowej.
Teoria menedżerska (Marris, Baumol)	Kreacja wartości z perspektywy menedżerów oznacza dążenie do maksymalizacji wielkości sprzedaży (Baumol) i maksymalizacji stopy wzrostu (Marris), podczas gdy właściciele-akcjonariusze zainteresowani głównie są maksymalizacją dochodów w postaci dywidendy z tytułu zainwestowanego kapitału.
Teoria behawioralna (Cyert, March, Simon)	Kreacja wartości, to nie jedyny cel, a jego realizacja zależy od zharmonizowania celów interesariuszy stanowiących koalicje i subkoalicje wewnątrz przedsiębiorstwa.
Teorie ekologiczne (Hannan, Freeman)	Celem firmy jest nie zysk, a przeżycie dzięki utrzymaniu homeostatycznej równowagi z otoczeniem.
Teoria zasobowa (Penrose, Barney)	O kreacji wartości rozstrzyga efektywna kombinacja posiadanych zasobów materialnych i niematerialnych
Teoria przedsiębiorstwa zdeteminowanego przez kapitał intelektualny (Hamel, Prahalad)	Kreacja wartości jest oparta na akumulacji i efektywnym zarządzaniu kapitałem intelektualnym.
Teoria przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego (Carroll, Kang, Wood)	Kreacja wartości i wzrost przedsiębiorstwa są możliwe dzięki kreowaniu wartości dla kluczowych interesariuszy, tj.: właścicieli, klientów, pracowników, społeczności lokalnej.

Źródło: opracowanie własne.

1.2. Źródła kreacji wartości w teorii konkurencyjnej ekonomicznej

Terminem wartość posługują się wiele dyscyplin naukowych. O ile dociekania dotyczące natury wartości autotelicznych (duchowych i intelektualnych) są domeną filozofii, to przedmiot zainteresowań ekonomii stanowią głównie wartości instrumentalne, które wiążą się z charakterem, a także cechami rynku jako systemu⁵⁴. W teorii ekonomii istnieją co najmniej dwie koncepcje wartości, które próbują wyjaśnić źródło kreacji wartości, tj. determinanty tworzenia bogactwa⁵⁵. W skład zapoczątkowanej przez Smitha tzw. obiektywnej teorii wartości wchodzi trzy teorie wartości (cen), w zależności od stadium rozwoju gospodarki, takie jak: teoria wartości oparta na pracy, teoria wartości oparta na dysponowaniu pracą i teoria wartości oparta na koszcie produkcji⁵⁶. W swoim dogmacie Smith stwierdził, że istnieją trzy pierwiastkowe składniki wartości wymiennej, tj.: płaca, zysk i renta, a realna wartość każdego z tych składników równa się ilości pracy, którą dany składnik rozporządza. Teorię wartości opartą na pracy, odnoszącą się do dóbr swobodnie odtwarzalnych na rynku, rozwinął następnie Ricardo, przyjmując, że jedyną miarą wartości jest praca zużytkowana na wyprodukowanie danego dobra, która ma wpływ na cenę naturalną towaru⁵⁷. Drugą, alternatywną względem teorii wartości opartej na pracy, tzw. subiektywną teorię wartości wypracowano w ramach kierunku subiektywno-marginalistycznego. Reprezentant tego kierunku, a zarazem założyciel psychologicznej szkoły austriackiej, Menger uznał, że wartość wynika ze stosunku człowieka do rzeczy, a wyznacznikiem wartości dóbr jest użyteczność krańcowa⁵⁸.

Ze względu na przedmiot rozważań, w pracy skoncentrowano się na wartościach ekonomicznych o charakterze instrumentalnym. Wartości ekonomiczne, związane z korzyściami materialnymi uzyskiwanymi w procesie działań rynkowych w postaci dochodu lub zysku, są rezultatem efektywnego działania podmiotu. Przyjęcie neoklasycznego założenia o maksymalizacji wartości, przez którą rozumie się zdolność do

⁵⁴ L. Milian, *Mechanizm rynku w ocenie aksjologicznej. Studium wartości postulowanych i akceptowanych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2001, s. 13.

⁵⁵ Zdaniem ekonomistów, wartość użytkowa jest podstawą istnienia wartości wymiennej. O różnicach między wartością użytkową a wymienną na przykładzie lutni pisał już grecki myśliciel Ksenofont (435-355 p.n.e.) oraz jeden z największych filozofów starożytności – Arystoteles (384-322 p.n.e), który swoje dociekania skoncentrował na wartości wymiany i rzeczy. Z poglądów Arystotelesa zaczerpnął także św. Tomasz z Akwinu (1225-1274) w teorii ceny sprawiedliwej, która odpowiada kategorii ceny naturalnej towaru i opiera się na wymianie ekwiwalentnej, równości tego, co się daje, z tym, co się otrzymuje. Szerzej na ten temat w: E. Lipiński, *Historia powszechnej myśli ekonomicznej do roku 1870*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981.

⁵⁶ Szerzej na ten temat w: H. Landreth, D.C. Colander, *Historia...*, op. cit., s. 105.

⁵⁷ Inny z ekonomistów klasycznych – T.R. Malthus (1766-1834) w teorii wartości stwierdził, że wartość towaru zależy od popytu i podaży, a jej najlepszą miarą jest ilość pracy, którą można otrzymać za dany towar. Warto podkreślić, że teoria wartości oparta na pracy została także wykorzystana przez K. Marksa (1818-1883) do analizy procesów gospodarki kapitalistycznej i wyjaśnienia podstawowych sprzeczności tego systemu, które wynikają z podziału produktu społecznego.

⁵⁸ Szerzej na ten temat w: J. Górski i W. Sierpiński, *Historia...*, op. cit.

generowania nadwyżki finansowej w przedsiębiorstwie, sprawia, że jej kreacja staje się osnową wszystkich jego działań⁵⁹. Brak lub niemożność wypracowania co najmniej zysku przeciętnego skutkuje eliminacją z rynku, natomiast zdobycie na nim pozycji uprzywilejowanej również nie jest zjawiskiem trwałym, gdyż rodzi konieczność nieustannego poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Konkurencję rynkową podmiotów uczestniczących w społecznym podziale pracy najczęściej utożsamia się z rywalizacją, która ma na celu osiągnięcie korzyści związanych z działalnością gospodarczą⁶⁰. Najważniejsze koncepcje konkurencji ekonomicznej przedstawiono w tabeli 1.2.

W świetle klasycznych założeń konkurencja stanowiła swoistą siłę regulującą poczynania uczestników procesu wymiany, dążących do maksymalizacji swoich korzyści. Walka konkurencyjna wymusza na uczestnikach rynku określone zachowania, dlatego też klasyczną koncepcję konkurencji określa się mianem behawioralnej. Warto przypomnieć, że szczególną uwagę konkurencji, przez którą rozumie się współzawodnictwo między przedsiębiorstwami a kupującymi o możliwie najkorzystniejsze warunki wymiany dóbr, poświęcił Smith. Zdaniem Smitha, konkurencja nie jest stanem lub sytuacją, lecz formą aktywności, wyścigiem pomiędzy rywalizującymi ze sobą podmiotami, które zmierzają do zbycia nadwyżki zapasów lub nabycia towarów dostępnych w ograniczonych ilościach. Autor „Bogactwa Narodów” traktował konkurencję jako mechanizm regulacyjny, sprowadzający ceny i zyski do najniższego poziomu zapewniającego równowagę. Warto przy tym pamiętać, że konkurencja w XIX wieku była rozpatrywana jako proces sprowadzający ceny rynkowe do poziomu cen naturalnych, wynikających z kosztów produkcji, towary mogły być sprzedawane po cenach równych kosztom, z uwzględnieniem bieżącej stopy zysku, a kapitał i praca nie przepływały pomiędzy poszczególnymi działami gospodarki⁶¹. Smith nie twierdził jednak, że konkurencja doskonała jest jedyną, możliwą sytuacją na rynku, gdyż w rzeczywistości mamy równie często do czynienia z monopolem, który wynika z ograniczonych możliwości przemieszczania zasobów między zyskownymi branżami lub z przywilejów. Podobnie kontynuatorzy poglądów szkoły klasycznej, w tym m.in. Mill, podzielali wiarę Smitha w dobroczynne działanie konkurencji jako regulatora procesów rynkowych, chociaż równocześnie wskazywali na istnienie sytuacji rynkowych odległych, takich jak chociażby monopole naturalne. Oprócz Smitha, należy także wspomnieć o poglądach Ricardo dotyczących konkurencji doskonałej. Ricardo, przyjmując za Smithem

⁵⁹ T. Laureti, A. Viviani, *Competitiveness and Productivity: a Case Study of Italian Firms*, „Applied Economics”, 2011, vol. 43, s. 261-2616; D. Cetindamar, H. Kilitcioglu, *Measuring the competitiveness of a firm for an award system*, „Competitive Review: An International Business Journal”, 2013, vol. 23(1), s. 9.

⁶⁰ Termin konkurencja wywodzi się od łacińskiego *concurrere* – ‘biec razem’. Oznacza rywalizację czy też współzawodnictwo pomiędzy poszczególnymi osobami lub grupami zainteresowanymi w osiągnięciu tego samego celu. Zob. Wł. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1971, s. 40.

⁶¹ M. Blaug, *Konkurencja jako stan końcowy i jako proces*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 4-5.

założenia konkurencji doskonałej, opisał istnienie na rynku dużej liczby samodzielnych wytwórców, których produkty są homogeniczne i z których żaden nie może oddziaływać na poziom ceny. Na podkreślenie zasługuje także fakt, że stworzona przez niego teoria kosztów komparatywnych w 1990 roku posłużyła następnie M. Porterowi do sformułowania teorii przewagi konkurencyjnej narodów⁶².

Tabela 1.2. Teoria konkurencji ekonomicznej w ujęciu retrospektywnym

Wybrane szkoły i teorie	Interpretacja konkurencji
Ekonomia klasyczna (Smith, Ricardo, Mill)	Konkurencja jako stan będący efektem rywalizacji w zakresie cen między niezależnymi podmiotami na wolnokonkurencyjnym rynku.
Ekonomia neoklasyczna (Marschall, Cournot)	Konkurencja jako stan statyczny, tj. struktura rynku będąca efektem procesu konkurencji.
Teoria niedoskonałej konkurencji (Robinson, Chamberlin)	Konkurencja jako struktura rynku, przez którą rozumie się dynamiczny proces, przybierający charakter niecenowy (jakość, reklama).
Szkoła austriacka (von Hayek)	Konkurencja jako proces przyczyniający się do dyfuzji wiedzy.
Ekonomia ewolucyjna (Schumpeter)	Konkurencja jako proces dynamicznej selekcji i rywalizacji podmiotów o innowacje i imitacje.
Instytucjonalizm (Veblen), Neoinstytucjonalizm (Galbraith), Nowa Ekonomia Instytucjonalna (North, Coase, Damsetz)	Konkurencja jako selekcja i niedoskonały mechanizm regulacyjny gospodarki, który zależy zarówno od instytucji formalnych, jak i nieformalnych, determinujących efektywność alokacyjną.
Teorie menedżerskie (Morris, Baumol)	Konkurencja jako walka między podmiotami o zdobycie relatywnej przewagi w zasobach.
Teoria szkoły pozycyjnej (Porter)	Konkurencja jako walka oparta na strategii, prowadząca do uzyskania przewagi konkurencyjnej w sektorze poprzez minimalizację kosztów lub zróżnicowanie (dyferencjację).
Teoria szkoły zasobowej (Penrose, J. Barney)	Konkurencja jako dynamiczny proces bazujący na ciągłej walce między podmiotami w poszukiwaniu źródeł przewagi konkurencyjnej w obrębie wartościowych, rzadkich, trudnych do imitacji oraz substytucji zasobów.
Teoria przedsiębiorstwa zdefiniowanego przez kapitał intelektualny (Hamel, Prahalad)	Konkurencja jako dynamiczny proces zmierzający do bardziej efektywnego niż konkurencja rozpoznania i tworzenia kluczowych kompetencji oraz umiejętności decydujących o przewadze na rynku.

Źródło: opracowanie własne.

Konkurencja w ujęciu neoklasycznym to pojęcie opisowe, charakteryzujące idealną sytuację, której przeciwstawiano monopol. Za twórcę konkurencji doskonałej

⁶² M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, London 1990.

uznaje się Cournota, przedstawiciela szkoły matematycznej (lozańskiej), który podobnie jak większość ekonomistów kierunku neoklasycznego, w tym głównie Marshall, pojmował konkurencję jako pewien stan końcowy na rynku, rozpoczynając analizę dość nietypowo, gdyż od sytuacji monopolu, a dopiero później przechodząc do konkurencji doskonałej. Analogicznie, koncepcja konkurencji Marshalla ma charakter statyczny. Według tej koncepcji, zachowania uczestników rynku są wyłącznie reakcją na sygnały cenowe, a zyski przedsiębiorstw mają jedynie charakter przejściowy i są konsekwencją niedoskonałości rynku. Ekonomiści szkoły lozańskiej zakładali, że w stanie równowagi nie występuje zysk przedsiębiorcy, ponieważ ceny produktów równają się kosztom ich wytwarzania. Równowaga w skali całej gospodarki stanowi wynik istnienia tzw. równowag cząstkowych, które Marshall wprowadził do teorii ekonomii. Zostało to przyjęte przez pozostałych ekonomistów z tego kierunku oraz twórcę teorii konkurencji monopolistycznej – Chamberlina⁶³. Generalnie, teoria neoklasyczna wyjaśnia jedynie hipoteczną możliwość zaistnienia stanu równowagi tam, gdzie nie ma już sił – czynników, które umożliwiłyby jej dalszy rozwój⁶⁴. Model statycznej równowagi, do którego prowadzi działanie prawa wyrównujących się międzysektorowo stóp rentowności, w efekcie zakłada taką samą satysfakcję dla producentów dóbr i usług, wygaszając tym samym motywację do dalszych międzysektorowych przemieszczeń kapitału i rozwoju nowej działalności⁶⁵. Niestety, ze względu na swój absolutnie statyczny charakter, koncepcja ta całkowicie pomija analizę procesów, które służą osiągnięciu takiego stanu.

Rozbieżność, dzieląca obserwację empiryczną od teoretycznych założeń konkurencji doskonałej, przyczyniła się do powstania teorii niedoskonałej konkurencji. Za autorów pierwszych prac, poświęconych tej właśnie tematyce, uznaje się Robinson i Chamberlina. Robinson w pracy pt.: „Ekonomia niedoskonałej konkurencji” z 1933 roku udoskonaliła w zasadzie ówczesną teorię monopolu Cournota, opracowując jeden stereotypowy model równowagi w tych warunkach⁶⁶. Z kolei, ujęcie Chamberlina, przedstawione w pracy pt.: „Teoria konkurencji monopolistycznej” z 1933 roku, jest bardziej nowatorskie, gdyż autor rozszerzył dotychczasową analizę o różne struktury rynku. Chamberlin przeanalizował zjawisko konkurencji monopolistycznej rozumianej w sposób dynamiczny, tj. jako proces rywalizacji między przedsiębiorstwami, które aby uzyskać przewagę nad rywalami, świadomie różnicują swoje produkty.

Dalszy rozwój teorii konkurencji nastąpił pod wpływem poglądów przedstawicieli szkół heterodoksyjnych w ekonomii, w tym zwłaszcza reprezentantów ekonomii ewolucyjnej, do której zalicza się nurt: schumpeteriański, instytucjonalny i austriacki oraz nową teorię konkurencji (teorię zasobową). Ekonomiści nurtu heterodoksyjnego

⁶³ M. Gorynia, E. Łażniewska, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 14-20.

⁶⁴ S.D. Hunt, R.M. Morgan, *The Comparative Advantage Theory of Competition*, „Journal of Marketing”, 1995, vol. 59, s. 1-15.

⁶⁵ R. Gajęcki, *Rozwój...*, op. cit., s. 19.

⁶⁶ J. Górski, W. Sierpiński, *Historia...*, op. cit., s. 291.

podjęli analizę konkurencji w ujęciu procesowym, poszukując odpowiedzi na pytanie dotyczące źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Warto zaznaczyć, że tradycyjne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa koncentrują się głównie na rynkowych czynnikach konkurencyjności, takich jak: koszty, jakość i pozycja na rynku, podczas gdy nowe koncepcje konkurencyjności wiążą się z innowacjami i przedsiębiorczością.

Nowe spojrzenie na konkurencję do teorii ekonomii wniósł m.in. Schumpeter w pracy zatytułowanej „Teoria rozwoju gospodarczego”, która ukazała się po raz pierwszy w 1912 roku. Zdaniem tego ekonomisty, zdolność przedsiębiorstwa do wprowadzania innowacji staje się podstawą osiągania przewagi nad konkurentami, zapewniając mu pozycję monopolisty. W świetle tej teorii konkurencja to proces selekcji, w ramach której podmioty rywalizują między sobą za pomocą innowacji, a podstawą tego procesu jest przedsiębiorczość traktowana jako zdolność do generowania nowych rozwiązań oraz ryzyka związanego z ich testowaniem na rynku. W znacznej mierze od tego zależy pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa⁶⁷. Takie podejście wydaje się być niezwykle aktualne w gospodarce, w której każdy podmiot, aby być konkurencyjnym, musi wykazywać się nie tylko wysoką efektywnością, ale posiadać także takie cechy, jak: elastyczność, przedsiębiorczość i innowacyjność. Czynniki te determinują zdolność konkurencyjną podmiotu, a zarazem umożliwiają jego dostosowanie do zmian w otoczeniu: technicznym, społecznym i instytucjonalnym⁶⁸.

Interesujące wnioski dotyczące natury konkurencji i wynikających z niej zachowań podmiotów gospodarczych przedstawili również ekonomiści należący do kierunku zwanego instytucjonalizmem. Według nich, przedsiębiorstwo podejmujące walkę na rynku przestaje być podmiotem doskonale racjonalnym. Akcentuje się jednocześnie, że konkurencja wymaga od podmiotów podejmowania różnych działań, lecz tylko te najsukuteczniejsze z nich mają szansę na przetrwanie. W wyniku selekcji rynkowej przetrwają przystosowani przynajmniej lepiej niż inni. Subiektywiści austriaccy na czele z Friedrichem von Hayek przyjęli z kolei, że konkurencja jako proces przyczynia się do dyfuzji wiedzy, prowadząc w rezultacie do rozwoju gospodarczego przedsiębiorstw i krajów. Pozwala to na spostrzeżenie, że wynik finansowy, będący konsekwencją zajmowanej pozycji konkurencyjnej, stanowi źródło informacji o posiadanej kompozycji zasobów, które odegrały kluczową rolę w tym procesie⁶⁹. Hayek uważał tym samym, że tzw. przedsiębiorcza czujność stanowi klucz do zrozumienia procesów rynkowych⁷⁰. Jego zdaniem, przedsiębiorcy nie są tylko wyłącznie kalkulującymi agentami, którzy dokonują wyboru spośród dostępnych możliwości, a przede wszystkim agentami odznaczającymi się rozważą i umiejętnością odkrywania korzyści płynących z podejmowanych decyzji.

⁶⁷ M. Gorynia, E. Łązniewska, *Kompendium...*, op. cit., s. 35.

⁶⁸ J. Bossak, *Podstawy...*, op. cit., s. 552.

⁶⁹ M. Gorynia, E. Łązniewska, *Kompendium...*, op. cit., s. 36.

⁷⁰ F.A. von Hayek, *Indywidualizm i porządek ekonomiczny*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1998, s. 13-17.

Mamy więc w tym przypadku do czynienia z odejściem od założeń konkurencji doskonałej, a w miejsce tego pojawia się alternatywna koncepcja konkurencji, przez którą rozumie się odkrywanie wiedzy⁷¹.

Kolejnym, dość istotnym, przełomem na gruncie teorii konkurencji niedoskonałej w ramach ekonomii menedżerskiej była teoria zajmująca się: analizą relacji firma-otoczenie, badaniem wnętrza przedsiębiorstwa, dokonywaniem wyborów strategicznych i formułowaniem schematów zachowań przedsiębiorstwa w określonych warunkach, która dała początek teorii zarządzania strategicznego. Wraz z tym został także wypracowany szereg koncepcji wpływających z nurtu ekonomiki branży. Pierwszy z modeli, opracowany w połowie XX wieku przez J. Baina, wyjaśnił zachowania firm w zależności od formy organizacji rynku i ich wpływ na osiągnięte wyniki finansowe. Autor stwierdził, że w przypadku branż charakteryzujących się dość wysoką koncentracją, tj. zdominowanych przez kilka firm, przeciętna rentowność z reguły utrzymuje się na wyższym poziomie w porównaniu z innymi branżami. Zainspirowało to M.E. Portera do podjęcia dalszych badań dotyczących przedsiębiorstwa konkurującego w danej branży. Jedną z bardziej znanych teorii w ramach tego nurtu jest tzw. diament Portera, który stanowi ujęcie konkurencyjności na poziomie mezoekonomicznym. Porter przedstawił m.in. główne siły działające na firmę wewnątrz sektora oraz w jego otoczeniu⁷². Rozwijając swoją teorię w latach osiemdziesiątych XX wieku, zajął się m.in. warunkami konkurencyjności firm w skali międzynarodowej. Zdaniem tego autora, kluczowe znaczenie w procesie uzyskania przewagi konkurencyjnej firmy w branży mają⁷³:

- warunki czynnikowe produkcji, tj. dostępność: zasobów naturalnych, wykwalifikowanej siły roboczej lub infrastruktury technicznej, informatycznej, naukowej, niezbędnej do konkurowania w danej branży;
- warunki popytowe, tj. charakter popytu lokalnego na produkty lub usługi w danej branży;
- obecność bądź brak branż pokrewnych i wspierających, konkurencyjnych w skali międzynarodowej;
- strategia, struktura firm i rywalizacja między nimi – wywierająca wpływ na: tworzenie, organizowanie i zarządzanie firmami oraz charakter ich rywalizacji.

Układ tych czynników, zwany rombem Portera, wyznacza pozycję konkurencyjną firmy danego kraju, pozwalając jednocześnie na osiąganie korzystnych wyników na arenie międzynarodowej. Analizując istotę konkurencji w branży, Porter zwrócił uwagę na potrzebę przyjrzenia się szczególnie pięciu grupom podmiotów,

⁷¹ S.D. Hunt, *A General Theory of Competition*, Sage Publication Inc., London 2000, s. 29.

⁷² P. Zhang, K. London, *Towards an internationalized sustainable industrial competitiveness model*, „Competitiveness Review: An International Business Journal”, 2013, vol. 23(2), s. 95-99.

⁷³ M.E. Porter, *On Competition*, Harvard Business Press, New York, 1998, s. 117; M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 132; J. Magretta, *Jak stworzyć dobrą strategię i zdobyć przewagę konkurencyjną*, MT Biznes, Warszawa 2014.

w celu opisanego natężenia i charakteru rywalizacji w określonej branży. Należą do nich: rynkowi rywale, dostawcy, nabywcy, oferenci substytutów i potencjalni zainteresowani wejściem do branży⁷⁴. Dużą zasługą Portera było również opracowanie kompletnego zbioru ogólnych strategii konkurencji, dzięki którym firma może prowadzić walkę konkurencyjną, a także zasad analizy otoczenia konkurencyjnego. Porter, jako twórca kompleksowej analizy otoczenia konkurencyjnego, pogłębił teorię poprzez wprowadzenie koncepcji łańcucha wartości jako podstawowego narzędzia analizy źródeł przewagi konkurencyjnej firmy. Zgodnie z tym podejściem, łańcuch wartości dezagreguje firmę na strategiczne działalności, takie jak: projektowanie, produkcja, marketing, dostawy i serwis. Każda z nich może nie tylko przyczynić się do osiągnięcia relatywnej pozycji w zakresie kosztów, ale tworzy podstawę do dyferencjacji. Nowy paradygmat strategii konkurencji oparto na przewadze konkurencyjnej w wydzielonych ogniwach łańcucha wartości. Przeprowadzenie takiej analizy pozwala na wskazanie strategicznie istotnych działań, które umożliwiają uzyskanie przewagi konkurencyjnej, przejawiającej się w niskich kosztach, a także w unikatowej korzyści w postaci wyróżniania się⁷⁵. Porter pisał o możliwości zastosowania co najmniej trzech strategii konkurencji, do których zaliczył: przywództwo kosztowe, dyferencjację i koncentrację na wybranym segmencie rynku. Wybór właściwej strategii pozwala przedsiębiorstwu na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a wraz z tym na uzyskanie lepszych wyników finansowych.

O ile za punkt wyjścia analizy w nurcie ekonomii branży przyjęto miejsce firmy w otoczeniu o określonej strukturze, zakładając tym samym, że od tego zależą zasadniczo zachowanie i rezultaty podejmowanych przez nią działań, to całkowicie odmienne stanowisko reprezentował tzw. nurt zasobowy, który proponował rozpoczęcie analizy od badania wewnętrznego potencjału firmy. Większość idei, na których bazowała szkoła zasobowa, została zaczerpnięta z ekonomii ewolucyjnej, w tym głównie z: prac Nelsona i Wintera (1982), ze szkoły austriackiej, m.in. z twórczości Hayeka (1964), z teorii organizacyjnego uczenia się (March 1991), teorii behawioralnej firmy (Cyert i March 1963) czy teorii firmy Penrose (1959)⁷⁶.

E. Penrose (1959) przyjęła za Schumpeterem krytyczne spojrzenie w odniesieniu do możliwości interpretacji zmian we współczesnych przedsiębiorstwach wyłącznie za pomocą teorii równowagi statycznej, proponując w zamian zwrócenie uwagi nie na efektywność alokacji czynników, ale na przyczyny i granice rozwoju firmy. W teorii firmy autorka posługiwała się specyficznym aparatem pojęciowym⁷⁷.

⁷⁴ S. Shahmansouri, M.D. Esfahan, N. Niki, *Explain the Theory of Competitive Advantage and Comparison with Industries Based on Advanced Technology*, „International Journal of Economy, Management and Social Sciences”, 2013, vol. 2(10), s. 841-844.

⁷⁵ Z. Pięrciński, *Klasyfikacja źródeł przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, K. Poznańska, A. Sosnowska (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2002, s. 24.

⁷⁶ N.J. Foss, *Strategy, Economic, Organization and The Knowledge Economy. The Coordination of Firms and Resources*, Oxford University Press, London, 2005, s. 81.

⁷⁷ R. Gajęcki, *Rozwój...*, op. cit., s. 28-29.

Po pierwsze, przyjęła, że firma jest zespołem współpracujących ze sobą ludzi. Osiągnięcie określonego poziomu i efektywności współpracy wymaga czasu, tym samym jest dość istotnym ograniczeniem dla rozwoju przedsiębiorstwa. Po drugie, stwierdziła, że to nie zasoby stanowią czynniki produkcji, lecz usługi, które te zasoby mogą świadczyć. Wewnętrzna wartość takiej usługi produkcyjnej wydaje się być szczególna dla każdej z firm, natomiast cena rynkowa w rzeczywistości nie odzwierciedla kosztów alternatywnych zasobów, wykorzystywanych w konkretnych firmach. Po trzecie, autorka wprowadziła rozróżnienie wiedzy obiektywnej i eksperymentalnej. Podkreśliła, że wiedza obiektywna pozostaje niezależna od jednostki i zawiera się w: zwyczajach, praktykach, procedurach czy tzw. rutynie. Tymczasem doświadczenia nie da się przekazać w taki sam sposób, jak wiedzy obiektywnej. Stanowi to poważne ograniczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa. Po czwarte, zidentyfikowała szereg czynników warunkujących rozwój firmy. Założyła równocześnie, że w długim okresie przetrwanie, wzrost i utrzymanie jej rentowności zależy nie tyle od organizacji produkcji czy stopnia dywersyfikacji, ile od umiejętności stworzenia solidnej podstawy, która pozwala na elastyczną adaptację do potrzeb rynku, a wraz z tym na dokonanie ekspansji. Po piąte, wyraźnie zaakcentowała zaistniałe zmiany w sposobie konkurencji, które głównie przybierają charakter niecenowy. W wyniku tego, zwycięstwo przewagi konkurencyjnej w znacznej mierze zależy od zdolności do eksperymentowania i umiejętności wprowadzania innowacji. Po szóste, Penrose rozszerzyła dotychczasowy wymiar analizy, wskazując na nasilające się zjawisko kooperacji firm, które wykazują tendencję do internalizacji podobnych działań oraz eksternalizacji działalności komplementarnych.

Podjęcie zasobowe (*Resource based View of the Firm*) stało się szczególnie popularne w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, a wraz z nim opracowano nową teorię konkurencji opartą na przewadze zasobowej⁷⁸. W świetle założeń szkoły zasobowej przedsiębiorstwo postrzega się jako wiązkę zagregowanych zasobów, które dzięki procesowi zarządzania nimi stają się jego siłami lub słabościami. Z punktu widzenia prowadzonych rozważań, dotyczących źródeł przewagi konkurencyjnej, niezmiernie istotne jest to, że zasobowa teoria traktuje przedsiębiorstwo jako unikatową wiązkę materialnych i niematerialnych zasobów oraz umiejętności. Zasoby te utożsamia się z czynnikami kontrolowanymi przez przedsiębiorstwo, które warunkują realizację jego strategii. Teoria zasobowa sugeruje zatem, że różnice w wynikach finansowych nie wynikają wyłącznie ze struktury branżowej, gdyż w znacznym stopniu są one zdeterminowane przez zgromadzone zasoby, w tym umiejętność efektywnego zarządzania nimi (Penrose 1959, Andrews 1980, Barney 1991)⁷⁹. Zwraca się uwagę na to, że niektóre z tych zasobów mogą być nabywane przez przedsiębiorstwo z zewnątrz, na przykład w postaci zakupu nowej technologii lub licen-

⁷⁸ A. Carmeli, *Assesing Core Intangible Resources*, „European Management Journal”, 2004, vol. 22(1), s. 110-111.

⁷⁹ A. Fayolle, P. Kyrö, J. Ulijn, *Entrepreneurship Research in Europe. Outcomes and Perspectives*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2005, s. 84-85.

cji, a inne z kolei, typu: specjalistyczna wiedza, reputacja czy relacje z partnerami rynkowymi powstają w samym przedsiębiorstwie jedynie w długim okresie, nabierając charakteru unikatowości⁸⁰. Zdaniem J. B. Barney'a, jednego z twórców zasobowej teorii firmy, można wyróżnić co najmniej cztery kategorie zasobów⁸¹:

- **zasoby finansowe**, będące w dyspozycji przedsiębiorstwa;
- **zasoby fizyczne**, obejmujące: technologie, maszyny i urządzenia, instalacje, budynki, grunty, materiały i surowce, zapasy, sieci informatyczne itp.;
- **zasoby ludzkie**, tj. pracownicy o określonych kwalifikacjach, doświadczeniu i wiedzy specjalistycznej;
- **zasoby organizacyjne**, obejmujące: procesy planowania, systemy informacyjne, kulturę organizacyjną itp.

Inny z badaczy, który był zwolennikiem teorii zasobowej firmy, Wenerfelt (1984) wyróżnił siedem podstawowych kategorii zasobów, takich jak: znaki towarowe, wiedza technologiczna, wykwalifikowana kadra, kontakty handlowe, efektywne procedury i kapitał⁸². Podobnie także Grant (1991), w swoich pracach wyróżnił następujące rodzaje zasobów: finansowe, fizyczne, ludzkie, technologiczne, organizacyjne i reputację. Jednocześnie wspomniany autor wprowadził wyraźne rozróżnienie między pojęciem zasobów a kompetencjami organizacyjnymi. Jego zdaniem, zasoby, innymi słowy, czynniki produkcji warunkują procesy produkcyjne, podczas gdy kompetencje, tj. tzw. organizacyjna rutyna, zasadniczo odnoszą się do umiejętności efektywnej kombinacji zasobów, pozwalając na realizację zamierzonych działań, a zarazem osiągnięcie wyznaczonych celów⁸³. Okazuje się, że, według teorii zasobowej, zarówno zasoby materialne, jak i niematerialne postrzega się jako potencjalnie strategiczne aktywa, które wydają się być wyjątkowo istotne dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a wraz z tym dla utrzymania wyników finansowych. Należy zaznaczyć, że podstawowe założenie zasobowej teorii firmy mówi o zasobach i umiejętnościach, które są trwałe, rzadkie, niemobilne oraz trudne do imitacji. Dopóty stanowią one swoiste źródło przewagi konkurencyjnej, dopóki nie zostaną zduplikowane przez konkurentów. Ponadto, możliwość osiągnięcia ponadprzeciętnych zysków wynika ze zdolności lepszego niż konkurencja wykorzystania przez firmę pewnych podstawowych zasobów i umiejętności, jak również ze zdecydowanie

⁸⁰ A. Sudolska, *Zasoby wiedzy jako strategiczny czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, M.J. Stankiewicz (red.), Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2006, s. 64.

⁸¹ J.B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1996, s. 143-144.

⁸² B. Wenerfelt, *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal”, 1984, vol. 5.

⁸³ R.M. Grant, *The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy*, „California Management Review”, 1991, vol. 33(3); A. Bounfour, *Is Outsourcing of Intangibles a Real Source of Competitive Advantage?*, „International Journal of Applied Quality Management”, 1999, vol. 2, s. 131.

lepszego od rywali dostosowania tych umiejętności do kluczowych czynników gwarantujących sukces w danej branży⁸⁴.

Zgodnie z ujęciem teorii przewagi zasobowej, konkurencja jest procesem opierającym się na ciągłej walce pomiędzy podmiotami w poszukiwaniu źródeł przewagi konkurencyjnej w obrębie zasobów, dzięki którym możliwe staje się zajęcie korzystnej pozycji na rynku. Teorię konkurencji opartej na przewadze zasobowej zbudowano na bazie następujących założeń⁸⁵:

- zmienność w czasie i zróżnicowanie popytu powoduje konieczność ciągłego dostosowywania się sprzedawców do zmiennych gustów i preferencji konsumentów, a to generuje koszty związane z poszukiwaniem informacji zarówno po stronie konkurujących firm, jak i samych konsumentów;
- w grze rynkowej motywacje kupujących wynikają z ciągłego poszukiwania własnych korzyści, z kolei podstawowym celem działania przedsiębiorstw jest chęć osiągnięcia lepszej pozycji finansowej niż konkurenci. Oprócz barier informacyjnych, każdy z podmiotów realizujących swą funkcję celu napotyka także na dodatkowe problemy opisywane w ramach teorii agencji, tj. sprzeczność dążeń różnych grup interesów, jak i normy moralne wyznawane przez jednostki, które mogą skutecznie ograniczać zachowania maksymalizujące;
- zasoby to coś więcej niż tylko czynniki produkcji, lecz dostępne dla firmy dobra o charakterze materialnym, jak i niematerialnym, które umożliwiają skuteczne wytwarzanie oferty rynkowej reprezentującej pewną wartość dla określonego segmentu rynku;
- znaczenie działań przedsiębiorczych inicjowanych przez zarządzających i podejmowanych przez nich decyzji strategicznych, od których zależą osiągnięte wyniki finansowe;
- bardzo ważną cechą konkurencji, przez którą rozumie się ewolucyjny proces i odchodzenie od stanu równowagi, są innowacje nadające całemu procesowi aspekt rozwojowy i decydujące o jego dynamice.

Ze względu na to, że konkurencja współczesna nie ma w zasadzie charakteru cenowego, lecz raczej dotyczy: nowych produktów, nowych procesów technologicznych i nowych form organizacyjnych, wymaga to całkowicie nowego spojrzenia na naturę konkurencji, która z uwagi na postępujący proces globalizacji, prywatyzacji i deregulacji, a także niezwykle szybkie zmiany technologiczne, jakie zachodzą w gospodarce, ma charakter wręcz „destrukcyjny”⁸⁶. W nowej rzeczywistości konkurencyjność determinuje nie tyle potencjał ekonomiczny przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim jego zdolność do szybkich zmian. Staje się to możliwe jedynie wówczas, gdy podmiot dysponuje odpowiednimi zasobami, a zwłaszcza gdy potrafi

⁸⁴ T. Akio, *The Critical Assessment of The Resource-Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm*, „Ritsumeikan International Affairs”, 2005, vol. 5, s. 125-135.

⁸⁵ M. Gorynia, E. Łązniewska, *Kompendium...*, op. cit., s. 40-41.

⁸⁶ C.M. Grimm, H. Lee, K.G. Smith, *Strategy as Action*, Oxford University Press, London 2006, s. 21.

je umiejętnie wykorzystać⁸⁷. W takich warunkach szczególnie cenne okazują się zasoby o charakterze niematerialnym, gdyż to aktywa niematerialne, które są trudne do skopiowania, warunkują zbudowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Stąd też opracowane w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku zasobowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa starały się w sposób kompleksowy zidentyfikować pierwotne źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz zasady ich rozwijania w długim okresie, wskazując na znaczenie wiedzy i umiejętności, które w połączeniu z odpowiednim zbiorem technologii stanowią niezwykle istotne źródło przewagi konkurencyjnej⁸⁸.

Źródła rynkowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa mogą być rozmaicie klasyfikowane. Zdaniem Z. Pierścionka, można wyróżnić: bezpośrednie, bazowe oraz zewnętrzne źródła konkurencyjności lub po prostu zewnętrzne i wewnętrzne. Do podstawowych, wewnętrznych koncepcji zalicza się teorie G. Hamela i C. Prahalda (*core competences*), J. Kaya (wyróżniające firmę zdolności) oraz P. Senge'a (organizacja ucząca się). Teorie odwołujące się do zewnętrznych źródeł konkurencyjności to nie tylko, opisywana uprzednio, koncepcja M. Portera (dotycząca źródeł przewagi konkurencyjnej narodów), ale i J. Dunninga (wyjaśniająca źródła przewagi konkurencyjnej korporacji ponadnarodowych)⁸⁹, a także P. Kotlera (koncentrująca się na warunkach tworzenia bogactwa narodowego)⁹⁰. Zgodnie z drugim zaproponowanym przez Z. Pierścionka kryterium klasyfikacji, za bezpośrednie źródła rynkowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa uznaje się procesy i systemy, które bezpośrednio określają możliwości rynkowej przewagi konkurencyjnej. Są to zarówno czynniki ze sfery realnej, tj.: technologia, wielkość i lokalizacja przedsiębiorstwa, jak i ze sfery regulacji, tj.: jakość systemu zarządzania czy umiejętności marketingowe. Warunkują one tzw. źródła bazowe, które stanowią strukturalną i trwałą podstawę konkurencyjności przedsiębiorstwa. W świetle tej interpretacji spośród wiodących koncepcji, dotyczących bazowych źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa, na uwagę zasługuje m.in. koncepcja kluczowych kompetencji (Hamel i Prahalda), wyróżniających firmę zdolności (Kaya), oraz organizacji uczącej się (Senge'a)⁹¹.

Źródłem konkurencyjności przedsiębiorstwa, według Hamela i Prahalda, jest zdolność do bardziej efektywnego niż konkurencja rozpoznania i tworzenia kluczowych kompetencji i umiejętności, która decyduje o przewadze na rynku w przyszłości⁹². W krótkim okresie konkurencyjność wynika głównie z takich elementów,

⁸⁷ K.R. Conner, C.K. Prahalda, *A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism*, „Organisation Science”, 1996, vol. 7, s. 477-501.

⁸⁸ Z. Pierścionek, *Strategie...*, op. cit., s. 201-202.

⁸⁹ J.H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesely, Workingham 1993, s. 287-289.

⁹⁰ P. Kotler, S. Jatusripitak, S. Maesincee, *The Marketing of Nations: A Strategic Approach to Building National Wealth*, Free Press, New York, 1997.

⁹¹ Z. Pierścionek, *Klasyfikacja...*, op. cit., s. 17; Z. Pierścionek, *Źródła rynkowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, 2005, nr 10, s. 13.

⁹² G. Hamel, C. Prahalda, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994, s. 220.

jak cena i jakość produktu, natomiast utrzymanie tej przewagi w długim okresie wymaga wykreowania kluczowych kompetencji. Zdaniem tych autorów, kluczowe kompetencje tworzą zestaw umiejętności, wiedzy i technologii, charakteryzujących się: znaczącym wkładem w wartości najważniejsze dla odbiorcy, unikatowością oraz możliwością wprowadzenia gamy nowych produktów. Jednak sam związek z tworzeniem najistotniejszych dla klienta wartości nie wystarczy, aby dany zestaw umiejętności można było uznać za kluczowe kompetencje firmy, bowiem kolejnym warunkiem jest trwałość, jeśli chodzi o wyróżnienie tych kompetencji na tle konkurentów, oraz umiejętność ich wykorzystania do stworzenia gamy nowych produktów i usług. Zbudowanie takiego rdzenia umiejętności nierozzerwalnie wiąże się z aktywami niematerialnymi. Podobne stanowisko reprezentuje Kay, który w swojej koncepcji zakłada, że podstawą konkurencyjności przedsiębiorstwa jest odkrycie wyróżniających zdolności, takich jak: architektura, reputacja, innowacje i zasoby strategiczne⁹³.

Zasadnicza różnica pomiędzy tymi dwiema koncepcjami dotyczy przede wszystkim kwestii oceny możliwości świadomego tworzenia źródeł konkurencyjności w postaci kluczowych kompetencji czy też wyróżniających firmę zdolności⁹⁴. Otóż koncepcja Hamela i Prahalda zakłada, że jest możliwe aktywne kształtowanie przyszłości dzięki rozwojowi zasobów, co pozwala na zdobycie przewagi rynkowej, podczas gdy, zdaniem Kaya, chodzi raczej o trwałe utrzymanie pozycji na rynku, niekoniecznie pierwszej, dzięki istniejącym zasobom i warunkom otoczenia. Warto wspomnieć, że aktualna wiedza o kluczowych czynnikach konkurencyjności przedsiębiorstwa została również poszerzona o koncepcję organizacji uczącej się Senge'a⁹⁵. Autor tej koncepcji utożsamia przedsiębiorstwo z organizacją uczącą się, której ludzie poprzez uczenie stale poszerzają swe zdolności do osiągnięcia wyników tak w sposób indywidualny, jak i zbiorowy. Zdobyta wiedza i umiejętności stanowią kluczowe źródło przewagi konkurencyjnej. Zgodnie z tym podejściem, istnieje konieczność organizacyjnego uczenia, przez które rozumie się proces: ciągły, kolektywny, twórczy, generujący wiedzę wykorzystywaną w podejmowaniu decyzji strategicznych, które warunkują osiągnięcie przyszłych korzyści ekonomicznych.

Podsumowując powyższe rozważania, należy zaznaczyć, że zarówno w teorii, jak i praktyce wypracowano wiele ciekawych i niezwykle inspirujących koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jeszcze w latach siedemdziesiątych XX wieku triumfowały tradycyjne koncepcje oparte na przywództwie kosztowym, w latach osiemdziesiątych XX wieku na przywództwie jakościowym (bazowe strategie konkurencji Portera), a wraz z początkiem lat dziewięćdziesiątych XX wieku nastąpił

⁹³ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 176-185.

⁹⁴ C.H. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Organization*, „Harvard Business Review”, 1990, vol. 68, s. 79-91.

⁹⁵ P. Senge, *The Fifth Discipline: The Art. And Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, New York 1990, s. 3.

dość istotny przełom w sposobie postrzegania natury konkurencji, w tym źródeł konkurencyjności⁹⁶. Zaczęto dostrzegać, że konkurencyjność jest pojęciem wielowymiarowym, zaś poprawa wyników ekonomicznych, mierzonych rentownością sprzedaży czy udziałem w rynku, zależy od umiejętności zaspokojenia potrzeb kluczowych interesariuszy, takich jak: klienci, kooperanci, środowisko naturalne⁹⁷. Popyt na wiedzę i innowacje sprawił jednocześnie, że przedsiębiorstwo XXI wieku swój rozwój zawdzięcza głównie kapitałowi intelektualnemu, który stanowi ważne źródło kreacji wartości, a zarazem czynnik rozstrzygający o jego konkurencyjności wynikowej.

1.3. Pomiar efektów kreacji wartości

Pomiar dokonań przedsiębiorstw jest jednym z podstawowych warunków racjonalnego działania. Ocena rezultatów działania, w zależności od strategii i przyjętych celów, powinna skłaniać zarządzających do stosowania takich rozwiązań, które zmierzają do poprawy warunków funkcjonowania: jednostki gospodarującej, jej produktów oraz procesów wytwarzania, a jednocześnie umożliwiając elastyczne reagowanie na potrzeby konsumentów⁹⁸. Aby zobrazować wyniki, przez które rozumie się wszelkie pożądane kategorie ekonomiczne w przedsiębiorstwie, najczęściej wykorzystuje się mierniki finansowe i niefinansowe. Zastosowanie tych mierników służy prezentacji oraz analizie procesów i zjawisk zachodzących w podmiocie. W związku z tym, pomiaru wyników przedsiębiorstwa można dokonać na podstawie kryteriów, takich jak⁹⁹:

- **efektywność** – z perspektywy ekonomicznej interpretowana jako relacja między efektami a nakładami¹⁰⁰;

⁹⁶ A. Ambastha, K. Momaya, *Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models*, „Singapore Management Review”, 2004, vol.26(1), s. 46-48.

⁹⁷ A. Riahi-Belkaoui, *Intellectual Capital and Firm Performance of US Multinational Firms. A study of the Resource-Based and Stakeholders Views*, „Journal of Intellectual Capital”, 2003, vol. 4, no. 2, s. 215-217.

⁹⁸ P. Waśniewski, *Pomiar wyników finansowych w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia”, 2014, nr 66, s. 1-10.

⁹⁹ A. Rolstadås, *Enterprise Performance Measurement*, „International Journal of Operations & Production Management”, 1998, vol. 18(9/10), s. 989-999.

¹⁰⁰ Pojęcie efektywności jest koncepcją wielowymiarową, gdyż obejmuje swoim zasięgiem trzy rodzaje efektywności, takie jak: efektywność skali, efektywność techniczna i alokacyjna. Z efektywnością skali mamy do czynienia wówczas, gdy firma osiąga stałe korzyści skali, a jej wskaźnik elastyczności produkcyjnej wynosi 1, podczas gdy efektywność techniczna występuje w warunkach zmiennych korzyści skali i pokazuje maksymalną wielkość produkcji, jaką można wytworzyć z danych nakładów czynników wytwórczych. W przypadku efektywności alokacyjnej firma znajduje się na krzywej możliwości produkcyjnych, a więc osiąga efektywność zarówno techniczną, jak i jest w stanie maksymalizować efekty oraz minimalizować nakłady, tj. maksymalizuje zyski. Zob. L. Latruffe, *Competitiveness, Productivity and Efficiency in the Agricultural and Agrifood Sectors*, „OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers”, 2010, no. 30, s. 19-20; A. Parkitna,

- **wydajność** – miara efektywności przedstawiająca zależność między wielkością produkcji a wielkością zasobów zużytych do jej wytworzenia;
- **jakość** – postrzegana wieloaspektowo, tj. nie tylko jako stopień dopasowania do potrzeb i preferencji konsumentów, ale i dostawców czy kooperantów;
- **produktywność** – kategoria, przez którą rozumie się stosunek między osiągniętymi efektami a poniesionym nakładem czynnika wytwórczego¹⁰¹;
- **jakość miejsca pracy** – identyfikowana z poczuciem zadowolenia oraz satysfakcją z pracy czerpaną z tytułu: otrzymywanych wynagrodzeń i pozostałych niepieniężnych świadczeń, możliwości awansu i samorealizacji, stopnia autonomii i kontroli jednostki, a także bezpieczeństwa zatrudnienia¹⁰²;
- **innowacje** – pomiar wyników działalności innowacyjnej staje się szczególnie ważny w sytuacji, gdy wiedza i innowacje są kluczowym źródłem konkurencyjności;
- **rentowność** – utożsamiana z zyskiem lub wynikiem finansowym jest odzwierciedleniem opłacalności działalności gospodarczej, którą rozpatruje się jako opłacalność zużycia lub zaangażowania środków, zarówno w ujęciu sumarycznym, jak i cząstkowym¹⁰³.

Do pomiaru wyników przedsiębiorstwa powszechnie wykorzystuje się wskaźniki ekonomiczno-finansowe oraz techniczno-produkcyjne. Jednakże rozwój przedsiębiorstwa obejmuje wiele niekwantyfikowanych, tzw. miękkich aspektów zarządzania, w ramach których nie zawsze można zastosować obiektywne i akceptowalne mierniki¹⁰⁴. Istnienie różnych grup interesariuszy¹⁰⁵ wymaga zdecydowanie szerszego spojrzenia na kwestię pomiaru wartości przedsiębiorstwa. W świetle holistycznego podejścia do konkurencyjności nie wystarczy jedynie pomiar wartości dla akcjonariuszy i udziałowców na podstawie wskaźników finansowych, gdyż równie istotna w procesie pomiaru wydaje się ocena wartości dostarczanej konsumentom oraz pozostałym grupom interesariuszy, którzy znajdują się w otoczeniu przedsiębiorstwa¹⁰⁶. Dzięki przyjęciu wielowymiarowej perspektywy i kombinacji wielu

P. Skóra, *Efektywność ekonomiczna organizacji gospodarczej w kontekście rozważań nad wartością ekonomiczną*, „Zarządzanie Wartością Przedsiębiorstwa”, 2008, nr 6, s. 91-93.

¹⁰¹ *Measuring Productivity. OECD Manual, Measurement of Aggregate and Industry – Level Productivity Growth*, OECD, 2001, Paris, s. 12-21.

¹⁰² S.Å. Dahl, T. Nesheim, K.M. Olsen, *Quality of Work – Concept and Measurement*, „Working Papers on the Reconciliation of Work and Welfare in Europe”, 2009, no. 5, s. 7-12.

¹⁰³ K. Stępień, *Kluczowe mierniki wyników działalności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia”, 2012, nr 51, s. 382-384.

¹⁰⁴ K. Wach, *Europejska małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 34-35.

¹⁰⁵ Pojęcie interesariusza szczegółowo zostało przedstawione w rozdziale 6. tej pracy.

¹⁰⁶ R. Feurer, K. Chaharbaghi, *Defining Competitiveness; A Holistic Approach*, „Management Decisions”, 1994, vol. 32(2), s. 49-57.

wskaźników można dokonać pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa w różnych płaszczyznach.

Pomiar efektów kreacji wartości przedsiębiorstwa ewaluował w czasie. Jeszcze w latach osiemdziesiątych XX wieku podstawową miarę efektywności, zgodnie z neoklasyczną teorią przedsiębiorstwa, stanowił zysk operacyjny i przyrost zysku, podczas gdy w kolejnym dziesięcioleciu największą popularnością cieszyły się wskaźniki rentowności, takie jak: ROA (rentowność aktywów), ROE (rentowność kapitału własnego), ROI (zwrot z inwestycji) czy ROS (rentowność sprzedaży) a razem giełdowe, takie jak: EPS (wskaźnik zysku na akcję), PDR (wskaźnik ceny do dywidendy) lub EPS (wskaźnik ceny rynkowej do zysku)¹⁰⁷. Należy zaznaczyć, że ze względu na to, że mierniki księgowo opierają się na wykorzystaniu różnych kategorii wyniku finansowego, na co znaczący wpływ mają m.in. przyjęte zasady wyceny i polityka amortyzacji, stworzono równocześnie grupę mierników finansowych. Na ich podstawie do oceny wzrostu wartości wykorzystuje się metody: przepływów pieniężnych, kosztu i struktury kapitału, a także potencjalnego zrównoważonego tempa wzrostu rozwoju firmy. Na bazie mierników księgowych i finansowych powstała również grupa mierników rynkowych, do której zalicza się m.in. mierniki wartości kreowanej, tj.: EVA (ekonomiczna wartość dodana), CVA (wartość dodana wyrażona w kategoriach pieniężnych), SVA (wartość dodana dla akcjonariuszy) czy CFROI (gotówkowy zwrot z inwestycji) itp.¹⁰⁸ Współcześnie jednym z najważniejszych wyzwań związanych z kompleksowym pomiarem przedsiębiorstwa jest kapitał intelektualny. Wypracowano w tym zakresie wiele modeli i wskaźników, które szczegółowo przedstawiono w rozdziale drugim pracy.

Przedmiot rozważań, jakim jest problem kreacji wartości w przedsiębiorstwie, dotyczy zdolności do osiągania zysku i oznacza koncentrację na wyniku finansowym. W nauce ekonomii współistnieją dwie wariantowe koncepcje dotyczące zasad kształtowania wyniku finansowego. Z perspektywy rachunkowości wynik finansowy jest efektem porównania wyrażonej w mierniku pieniężnym wielkości strumieni, określanych mianem przychodów i kosztów, w trakcie przyjętego okresu działania podmiotu gospodarczego. Druga koncepcja, nazywana podejściem ekonomicznym, traktuje z kolei wynik finansowy jako maksymalną wartość, o jaką wzrosło bogactwo firmy na koniec okresu w porównaniu z jego początkiem, przy uwzględnieniu szeregu czynników, w tym m.in. zmian wartości rynkowej komponentów determinujących bogactwo¹⁰⁹. Warto w tym miejscu przeanalizować możliwości w odniesieniu

¹⁰⁷ E.A. Helfert, *Techniki analizy finansowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 505; W. Skoczylas, A. Niemiec, *Mierniki monitorowania wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstwa*, W. Skoczylas (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 69-113.

¹⁰⁸ A. Jaki, *Wycena i kształtowanie wartości przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 142-158; P. Szczepankowski, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 14-21.

¹⁰⁹ J. Turyna, *Rachunkowość finansowa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014, s. 254-255.

do sposobu pomiaru wyniku finansowego przedsiębiorstw w warunkach polskiej gospodarki, a zwłaszcza z punktu widzenia obowiązującego ustawodawstwa.

Sposób pomiaru wyniku finansowego przedsiębiorstw w Polsce nie jest jednolity, a zasady ewidencji finansowo-księgowej zależą m.in. od formy organizacyjno-prawnej oraz wielkości osiągniętych obrotów. Osoby fizyczne i spółki cywilne osób fizycznych, a także spółki jawne prowadzą zazwyczaj tzw. księgowość uproszczoną, dokonując wpisów do księgi przychodów i rozchodów, zgodnie z przepisami prawa podatkowego. Według danych GUS, udostępnionych w 2014 roku, w Polsce na 1 771 460 podmiotów jedynie 181 481 przedsiębiorstw (10,24%) prowadziło księgi rachunkowe. Zdecydowana większość przedsiębiorstw, tj. 1 196 177 (67,52%), dokonała wyboru formy opodatkowania na zasadach ogólnych¹¹⁰, prowadząc ewidencję na podstawie podatkowej księgi przychodów i rozchodów (PKPiR). Z danych tych wynika ponadto, że na uproszczoną ewidencję w postaci ryczałtu od przychodów zdecydowało się 316 582 podmiotów (17,87%), a na kartę podatkową tylko 77 221 mikrofirm (4,35%)¹¹¹.

Należy zaznaczyć, że przyczyną stosunkowo niewielkiej liczby podatników wybierających zasady uproszczone jest konieczność spełnienia określonych kryteriów dotyczących: formy, rodzaju prowadzonej działalności, stanu zatrudnienia czy limitu przychodów uprawniających do preferencyjnego opodatkowania¹¹². W związku z tym, najczęściej przedsiębiorstwa prowadzą księgowość uproszczoną, wykorzystując do ewidencji księgę przychodów i rozchodów. Aczkolwiek, jeżeli ich przychody ze sprzedaży netto za poprzedni rok obrotowy przekroczą równowartość w walucie polskiej 1 200 tys. euro, jednostki takie, zobligowane *Ustawą o rachunkowości*¹¹³, są zobowiązane prowadzić księgi rachunkowe, respektując jednocześnie przepisy prawa podatkowego. Na podstawie danych zaewidencjonowanych w księgach rachunkowych (obrotów i sald kont) sporządzają również sprawozdania finansowe za okres roku obrotowego, takie jak bilans czy rachunek zysków i strat¹¹⁴. Podobnie, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i akcyjne (kapitałowe) prowadzą tzw. księgowość pełną, stosując się do przepisów polskiej *Ustawy o rachunkowości*. Oprócz tego, w polskiej gospodarce funkcjonuje także pewna grupa podmiotów, takich jak spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie lub oddziały

¹¹⁰ *Ustawa z 26 lipca 1991 roku o podatku dochodowym od osób fizycznych*, Dz. U. z 2012 roku, poz. 361, ze zm.

¹¹¹ *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2013 roku*, GUS, Warszawa 2014, s. 49.

¹¹² *Ustawa z 20 listopada 1998 roku o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne*, Dz. U. Nr 144, poz. 930, ze zm.; P. Felis, *Wybrane rozwiązania opodatkowania małych przedsiębiorstw – ocena i proponowane kierunki zmian*, „Studia BAS”, 2014, nr 1, s. 109-139.

¹¹³ *Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości*, Dz. U. z 2013 roku, poz. 330, ze zm.

¹¹⁴ H. Buk, *Krajowe i międzynarodowe standardy sprawozdawczości finansowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 26-29.

międzynarodowych koncernów, których zasady ewidencji finansowo-księgowej regulują m.in. *Międzynarodowe Standardy Rachunkowości* (tzw. MSR-y)¹¹⁵.

Warto podkreślić, że podatkowa książka przychodów i rozchodów, którą prowadzi prawie 70% podmiotów w Polsce, zawiera jedynie dane dotyczące przychodów i kosztów działalności, które pozwalają na ustalenie wartości dochodów, lecz nie dostarczają istotnych informacji związanych z efektywnością działania. Na jej podstawie nie można określić m.in.: wysokości zaangażowanego kapitału, tempa jego pomnażania oraz okresowego wyniku finansowego – zysku, gdyż ewidencja podatkowa w zasadzie nie generuje takich informacji¹¹⁶. Oznacza to, że informacje o wynikach finansowych, tj. zyskach (stratach), posiadają jedynie przedsiębiorstwa, które podlegają prawu bilansowemu. Syntetyczne zestawienie wyodrębnionych wyników z poszczególnych działalności zawiera dopiero sprawozdanie zwane rachunkiem zysków i strat, sporządzane przez te podmioty zgodnie z *Ustawą o rachunkowości*. Rachunek zysków i strat obejmuje takie elementy wyniku, jak: zysk (strata) ze sprzedaży, zysk (strata) z działalności operacyjnej, zysk (strata) z działalności gospodarczej, zysk (strata) brutto i zysk (strata) netto¹¹⁷.

Bezwzględna wartość zysku, jako sprawdzian skuteczności podejmowanych działań gospodarczych, nie jest jednak wolna od mankamentów¹¹⁸. W związku z powyższym, wydaje się, że to nie bezwzględna wartość zysku świadczy o efektywności, lecz relacja zysku do poniesionych nakładów, a więc rentowność, którą wykorzystuje się do porównania efektywności różnych podmiotów lub inwestycji¹¹⁹. Wskaźniki rentowności umożliwiają oszacowanie stopnia pomnożenia kapitału właścicieli oraz identyfikację czynników wpływających na proces generowania wartości. W praktyce wykorzystuje się różne wskaźniki rentowności, przedstawiające relatyw-

¹¹⁵ M. Skudlik, *Międzynarodowe standardy sprawozdawczości. Praktyczne zastosowanie w biznesie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2014, s. 25-35.

¹¹⁶ T. Szot-Gabryś, *Metodologiczne podstawy projektowania systemów pomiaru ekonomicznego w rachunkowości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, 2010, nr 87, s. 187-188.

¹¹⁷ Jednostki, stosujące MSR z dniem 1 stycznia 2009 roku, sporządzają sprawozdanie z całkowitych dochodów, które prezentuje zdecydowanie szerszy zakres informacji w porównaniu z tradycyjnym rachunkiem zysków i strat. Sprawozdanie tego rodzaju może występować w dwóch formach, tj. jako pojedyncze sprawozdanie z całkowitych dochodów (uwzględniające inne całkowite dochody, w tym: zmiany w nadwyżce z przeszacowania, zyski i straty aktuarialne z tytułu programu określonych świadczeń pracowniczych, zyski i straty wynikające z przeliczenia pozycji sprawozdania finansowego jednostki działającej za granicą czy zyski i straty z tytułu przeszacowania składników aktywów finansowych dostępnych dla sprzedaży) lub dwa odrębne sprawozdania, tj. jednostkowy rachunek zysków i strat oraz sprawozdanie z całkowitych dochodów. Zob. *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej MSSF*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2011, s. A412.

¹¹⁸ M. Zuba, *Związek rentowności i płynności finansowej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie”, 2009, nr 1, s. 29-30.

¹¹⁹ C. Burja, V. Burja, *Analysis of Companies' Performance Using the Profitability Rates*, „European Research Studies”, 2009, vol. XII Issue 2, s. 99-100.

ne powiązanie wyniku finansowego z: przychodami ze sprzedaży, zasobami majątkowymi, kapitałem własnym czy przeciętnym stanem zatrudnienia¹²⁰. Spośród nich należy wymienić¹²¹:

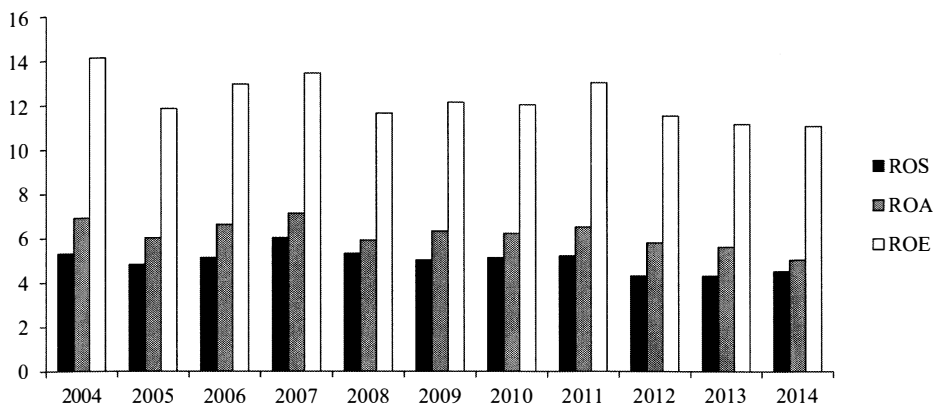
- **wskaźniki rentowności obrotu** – są relacją pomiędzy zyskiem a określonym rodzajem obrotu (najczęściej przychodem ze sprzedaży). Wskaźnik ROS (*return on sales*), będący fundamentalnym miernikiem rentowności, określa procentowy udział zysku w wartości wypracowanej sprzedaży. Wzrost wartości tego wskaźnika jest jednoznaczny ze wzrostem efektywności sprzedaży;
- **wskaźniki rentowności aktywów (majątku)** – przedstawiają efektywność wykorzystania zaangażowanych zasobów majątkowych, na przykład wskaźnik ROA (*return on assets*) ukazuje, jaki procent zysku wypracowują aktywa podmiotu;
- **wskaźniki rentowności kapitału** – pokazują procentowy stopień zysku osiąganego przez podmiot w relacji do zaangażowanego kapitału. Jednym z najbardziej popularnych wskaźników jest ROE (*return on equity*), który określa poziom zysku przypadający na jednostkę zaangażowanego kapitału właścicieli.

Ze względu na to, że przedmiot badań dotyczy przedsiębiorstw w Polsce, wymienione powyżej wskaźniki rentowności dla podmiotów sektora niefinansowego w latach 2004-2014 przedstawiono na wykresie 1.1. Należy zaznaczyć, że wskaźniki rentowności obliczono na podstawie danych GUS, jakie pozyskano od podmiotów prowadzących księgi rachunkowe i zatrudniających powyżej 9 osób. Z danych przedstawionych na wykresie 1.1. wynika, że odnotowane w podmiotach niefinansowych wskaźniki rentowności sprzedaży (ROS), wskaźniki rentowności aktywów (ROA) i wskaźniki rentowności kapitału (ROE) były niższe w 2014 roku w stosunku do 2004 roku, odpowiednio o: 0,8 p.p., 1,9 p.p. i 3,1 p.p.

¹²⁰ A. Ćwiąkała-Małys, W. Nowak, *Wybrane metody pomiaru efektywności podmiotu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009, s. 91-95.

¹²¹ M. Salehi, K. Biglar, *Study of the Relationship Between Capital Structure Measures and Performance: Evidence from Iran*, „International Journal of Business and Management”, 2009, vol. 4, no. 1, s. 98.

Wykres 1.1. Wskaźniki rentowności w podmiotach sektora niefinansowego w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Bilansowe wyniki podmiotów gospodarczych*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/bilansowe-wyniki-finansowe-podmiotow-gospodarczych-za-2014-rok,9,15.html> (data wejścia: 21.09.2015).

Należy zaznaczyć, że znaczący wpływ na pogorszenie rentowności podmiotów gospodarczych w analizowanym okresie miało osłabienie koniunktury gospodarczej, będące następstwem ogólnoswiatowego kryzysu gospodarczego z lat 2007-2010, którego skutki z pewnym opóźnieniem odczuła polska gospodarka za pośrednictwem handlu zagranicznego i sektora finansowego.

1.4. Konkurencyjność wynikowa jako efekt kreacji wartości przedsiębiorstw w Polsce

Przy badaniu konkurencyjności obiektu, jakim jest przedsiębiorstwo, dość istotne wydaje się wskazanie różnicy pomiędzy konkurencyjnością potencjalną, czyli *ex ante*, a konkurencyjnością zrealizowaną, zwaną inaczej *ex post*¹²². W przypadku konkurencyjności potencjalnej można mówić o tzw. zdolności konkurencyjnej, niezbędnej do uzyskiwania przewagi w zakresie potencjału konkurencyjnego w przyszłości. W tym kontekście pojęcie zdolności konkurencyjnej obejmuje konkurencyjność czynnikową, bowiem zdolność konkurencyjna odnosi się do strategii rozwoju i relacji podmiotu z otoczeniem oraz dotyczy alokacji zasobów, a także inwestycji wobec szans

¹²² M. Gorynia, *Competitiveness of Polish Firms and the European Union Enlargement*, The Poznan University of Economics, Poznan 2004, s. 11.

i zagrożeń pojawiających się w jego otoczeniu. Z kolei, konkurencyjność wynikowa, jako rezultat podejmowanych działań konkurencyjnych, a zarazem efekt kreacji wartości w przedsiębiorstwie, obrazuje uzyskaną pozycję konkurencyjną mierzoną: wynikami finansowymi, wskaźnikami rentowności, udziałem w rynku bądź udziałem w sprzedaży produktów zaawansowanych technologicznie¹²³.

Analizując konkurencyjność wynikową, będącą efektem kreacji wartości przedsiębiorstw w Polsce, należy zwrócić uwagę na strukturę podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. W początkach lat dziewięćdziesiątych XX wieku mieliśmy do czynienia ze wzrostem przedsiębiorczości. W wyniku tego, liczba przedsiębiorstw, należących do tzw. sektora MSP, w 1994 roku przekroczyła 2 mln, a ich dynamika wzrostu w kolejnych latach wiązała się ze stanem koniunktury gospodarczej oraz z zachodzącymi procesami integracji i globalizacji polskiej gospodarki¹²⁴. W związku z tym, liczba przedsiębiorstw aktywnych w 2014 roku wyniosła 1 843 361 tys. Wśród tych podmiotów, co jest niezwykle istotne ze względu na analizę, dominowały mikroprzedsiębiorstwa o liczbie pracujących do 9 osób, a udział tzw. małych przedsiębiorstw zatrudniających do 49 osób stanowił prawie 99%.

Tabela 1.3. Liczba przedsiębiorstw aktywnych, według klas wielkości, w 2014 roku

Podmioty według liczby pracujących	Liczba	Udział (w %)
0-9	1 764 597	95,76
10-49	59 166	3,21
50-249	15 470	0,81
250-999	3 356	0,18
1000 i więcej	772	0,04

Źródło: *Raport o stanie sektora MSP w Polsce*, PARP, Warszawa 2016, s. 145.

Niezwykle ważnym elementem polskiej gospodarki są przedsiębiorstwa sektora MSP, i to nie tylko z uwagi na liczbę tych podmiotów, lecz ich udział w tworzeniu PKB. W 1996 roku tworzyły one 40% wartości PKB, podczas gdy w 2014 roku 48,5%¹²⁵. W latach 2003-2013 tempo wzrostu obrotów tego sektora było 2,4 razy wyższe

¹²³ Z. Pierścioneek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 168.

¹²⁴ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008*, PARP, Warszawa 2009, s. 23.

¹²⁵ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011-2012*, PARP, Warszawa 2013, s. 15; *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, PARP, Warszawa 2015, s. 16; A. Wilmańska, *Rekomendacje Raportu OECD w praktyce polskiej przedsiębiorczości – działania PARP*, PARP, Warszawa 2010.

niż w UE-27¹²⁶. Podobne trendy można zauważyć, analizując dane dotyczące wartości dodanej, której wzrost został zahamowany dopiero w następstwie kryzysu finansowego w 2008 roku¹²⁷. Zaobserwowana w analizowanym okresie wyższa dynamika obrotów i wartości dodanej przedsiębiorstw ogółem stanowi efekt systematycznego doganiania tzw. konwergencji polskiej gospodarki. Niestety, produktywność przedsiębiorstw w Polsce mierzona wynikami przypadającymi na jednego zatrudnionego lub jeden podmiot jest o wiele niższa od przeciętnej w UE-28. Relatywnie słabe wyniki Polska zajmuje pod względem: obrotów, produkcji, wartości dodanej czy nadwyżki operacyjnej brutto na jednego pracującego¹²⁸. Niższa pozostaje również przeciętna produktywność pracy, przy tym zdecydowanie lepsze rezultaty w tym obszarze osiągają duże podmioty¹²⁹.

Postępująca liberalizacja i globalizacja rynków, w tym przystąpienie Polski do Unii Europejskiej w maju 2004 roku, spowodowały, że polskie przedsiębiorstwa stanęły w obliczu konieczności sprostania presji konkurencyjnej na arenie międzynarodowej. Wzrost presji konkurencyjnej nakłonił przedsiębiorstwa do zintensyfikowania działań prowadzących do poprawy ich konkurencyjności. Zdecydowanie bardziej konkurencyjne, szczególnie w początkowym okresie po akcesji, okazały się duże przedsiębiorstwa prywatne, w tym firmy z przewagą kapitału zagranicznego¹³⁰. Akcesja była istotnym impulsem prowadzącym do ożywienia gospodarki i poprawy wyników finansowych przedsiębiorstw. W wyniku tego, odnotowano pozytywny efekt kreacji handlu. Należy zaznaczyć, że dominującą rolę odegrał zwłaszcza eksport do Unii Europejskiej, którego wartość osiągnęła poziom 35,6% PKB w 2013 roku¹³¹. Ważną rolę w procesie rozwoju polskich przedsiębiorstw odegrały także środki unijne. Tylko w perspektywie finansowej 2007-2013 aż 33% przedsię-

¹²⁶ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014...*, op. cit., s. 38.

¹²⁷ *Annual Report on European SMEs 2013/2014*, European Commission, Brussels 2014, s. 21.

¹²⁸ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014...*, op. cit., s. 39-42.

¹²⁹ W 2013 roku produktywność pracy na jednego zatrudnionego w Polsce osiągnęła wartość 74,3% średniej unijnej, co dawało nam 24. miejsce w rankingu, przed: Bułgarią, Rumunią, Łotwą i Czechami. Zob. *Labour Productivity Per Person Employed (ESA95)*, <http://ec.europa.eu/eurostat/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00116> (data wejścia: 30.12.2014).

¹³⁰ D. Kołodziejczyk, M. Pawłowska, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw po wejściu do Unii Europejskiej. Wyniki badania ankietowego*, „Zeszyty NBP”, 2006, nr 206, s. 26.

¹³¹ W analizowanym okresie zaobserwowano także ponad czterokrotnie większy eksport do krajów spoza Unii Europejskiej. Przy tym więcej niż połowa sprzedaży zagranicznej była udziałem dużych podmiotów produkcyjnych, tj. obcych koncernów, a tylko niecała jedna trzecia przypadła na sektor MSP. Zob. *Polskie 10 lat w Unii*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 2014, s. 76-81; Z. Wołodkiewicz-Donimirski, *Eksport małych i średnich przedsiębiorstw w 2012 roku*, „Analizy BAS”, 2014, nr 1, s. 3.

biorstw było beneficjentami pomocy udzielanej w ramach Narodowej Strategii Spójności, a wartość zrealizowanych inwestycji wyniosła 93 103 mln PLN¹³². Badania, jakie przeprowadzono w przedsiębiorstwach korzystających z takiego dofinansowania w latach 2007-2011, pokazały, że dzięki tym funduszom stwierdzono w nich istotny wzrost wartości przychodów i aktywów, a to z kolei pozytywnie wpłynęło na rentowność tych podmiotów¹³³.

Pomimo zainicjowanych w Polsce jeszcze w latach dziewięćdziesiątych XX wieku procesów restrukturyzacji i modernizacji, pod względem konkurencyjności nie udało się dogonić najbardziej konkurencyjnych gospodarek. Z opracowania Światowego Forum Ekonomicznego (WEF) z 2014 roku wynika, że międzynarodowa pozycja konkurencyjna polskiej gospodarki wprawdzie uległa znaczącej poprawie w porównaniu z 2007 rokiem (awans z pozycji 51. na 43.), nie dotyczyło to jednak wszystkich obszarów, gdyż wyjątkowo słabe oceny odnotowano w zakresie: infrastruktury, zdrowia i edukacji podstawowej, a także innowacyjności¹³⁴. Zważywszy na to, że jednym z kluczowych źródeł konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw są innowacje, warto w tym kontekście przyrzeć się również innowacyjności przedsiębiorstw. Innowacyjność polskich przedsiębiorstw mierzona różnymi standardowymi wskaźnikami, tj.: wielkością nakładów na B+R, liczbą firm innowacyjnych, udziałem eksportu dóbr zaawansowanych technologicznie czy liczbą patentów będących wyrazem efektywności innowacyjnej, jest stosunkowo niska na tle krajów Unii Europejskiej. Ponadto, większość innowacji w odniesieniu do polskiej gospodarki ma głównie charakter imitacyjny. Jednocześnie stosunkowo niski jest udział sektora wysokiej techniki.

Utrzymujące się od początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku, permanentne niedoinwestowanie w zakresie działalności badawczo-rozwojowej zarówno ze strony państwa, jak i sektora prywatnego rzutowało na niską innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce. Dane zamieszczone w tabeli 1.4. potwierdzają to, że konsekwencją znacznie niższego poziomu nakładów przeznaczanych na B+R są słabe efekty w działalności innowacyjnej. Równocześnie z badań GUS wynika, że innowacyjność przedsiębiorstw jest silnie związana z ich wielkością, mierzoną liczbą pracujących.

¹³² *Wykorzystanie środków UE w ramach Narodowej Strategii Spójności 2007-2013. Informacja miesięczna za listopad 2014 roku*, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2014, s. 4.

¹³³ M. Igielski, *Rola funduszy unijnych w rozwoju polskich firm*, „Współczesna Gospodarka”, 2014, nr 5, s. 27-36.

¹³⁴ *The Global Competitiveness Report 2007-2008*, WEF, Geneva 2007; *The Global Competitiveness Report 2014-2015*, WEF, Geneva 2014.

Tabela 1.4. Ocena innowacyjności polskich przedsiębiorstw na tle UE-27 w wybranych obszarach, według *Innovation Union Scoreboard 2014*

Wybrane obszary	UE-27	Pol-ska
Inwestycje przedsiębiorstw:		
– nakłady przedsiębiorstw na B+R (w % PKB)	1,31	0,33
– nakłady przedsiębiorstw na działalność innowacyjną (z wyłączeniem B+R) jako % obrotów	0,56	1,25
Działalność innowacyjna:		
– MSP wprowadzające innowacje produktowe i procesowe jako % ogólnej liczby MSP	38,4	17,55
– MSP wprowadzające innowacje marketingowe lub organizacyjne jako % ogólnej liczby MSP	40,3	18,65
Własność intelektualna:		
– liczba europejskich zgłoszeń patentowych w przeliczeniu na 1 mld euro PKB (według PPS)	1,98	0,67
– nowe wspólnotowe znaki towarowe w przeliczeniu na 1 mld euro PKB (według PPS)	5,91	3,21
– nowe wspólnotowe wzory użytkowe w przeliczeniu na 1 mld euro PKB (według PPS)	4,75	4,76
Efekty ekonomiczne:		
– zatrudnienie w naukochłonnych działach przetwórstwa przemysłowego i usług jako % zatrudnienia ogółem	13,9	9,7
– udział usług sektora wiedzy w eksporcie ogółem	45,3	28,3
– sprzedaż wyrobów innowacyjnych (nowych dla rynku lub przedsiębiorstwa bądź istotnie zmodernizowanych) jako % sprzedaży ogółem wszystkich przedsiębiorstw	14,4	8,0
– przychody z zagranicy z tytułu licencji i patentów jako % PKB	0,77	0,21

Źródło: opracowanie na podstawie: *Innovation Union Scoreboard 2014*, European Commission, Brussels 2014.

Wśród przedsiębiorstw przemysłowych największy odsetek podmiotów aktywnych innowacyjnie w latach 2012-2014 stanowiły duże przedsiębiorstwa (59,8%). W grupie średnich przedsiębiorstw przemysłowych aktywność innowacyjną przejawiało 33,4% podmiotów, zaś w małych zaledwie 11,4%. Podobnie w przypadku przedsiębiorstw usługowych, udział ten wynosił odpowiednio: 46,1%; 21,9% i 9,6%¹³⁵. Jest to zjawisko szczególnie niepokojące, zważywszy na fakt, że udział małych pod-

¹³⁵ Przedsiębiorstwo aktywne innowacyjnie to takie, które wprowadziło przynajmniej jedną innowację produktową albo procesową lub realizowało przynajmniej jeden projekt innowacyjny przerwany, zaniechany bądź kontynuowany w trakcie badanego okresu. Zob. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012-2014*, GUS, Warszawa 2015, s. 31.

miotów w strukturze przedsiębiorstw w Polsce wynosi aż 99%. Należy przypuszczać, że relatywnie niska innowacyjność tych podmiotów w przyszłości będzie mieć zdecydowanie negatywny wpływ na ich zdolność konkurencyjną.

Powszechnie wiadomo, że sektor MSP w Polsce boryka się z różnymi problemami utrudniającymi poprawę konkurencyjności. Przy tym bariery te wynikają zarówno z uwarunkowań systemowych, a zwłaszcza mało efektywnych rozwiązań prawnych, jak i ze słabości tkwiących w samym sektorze, do których zalicza się: stosunkowo niską skłonność do wprowadzania innowacji, niską jakość zarządzania czy też brak dostatecznej wiedzy na temat możliwości podniesienia konkurencyjności. Jeśli chodzi o ocenę regulacji dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej, to nadal poważną przeszkodą w rozwoju przedsiębiorczości w Polsce są: utrudnienia związane z uzyskiwaniem zezwoleń budowlanych, regulacje podatkowe i warunki rozpoczynania działalności gospodarczej¹³⁶.

Pomimo wymienionych niedoskonałości rozwiązań natury systemowo-instytucjonalnej, znacznie poważniejszą przeszkodę w rozwoju długookresowej konkurencyjności firm z sektora MSP są jednak instytucje nieformalne, w tym brak skłonności do myślenia w kategoriach długookresowych. Dowodem tego może być wciąż stosunkowo małe znaczenie działań służących trwałemu rozwojowi, w tym niedocenywanie roli innowacji i wiedzy, które stanowią istotne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Wyrazem konkurencyjności przedsiębiorstw są osiągnięte wyniki finansowe¹³⁷. Stąd też z punktu widzenia podjętej analizy szczególnie ważne jest przedstawienie wskaźników rentowności, które są wyznacznikiem pozycji konkurencyjnej w branży. Z danych przedstawionych w tabeli 1.5. wynika, że w latach 1994-2001 nastąpił wyraźny wzrost udziału kosztów uzyskania przychodów w relacji do przychodów z całokształtu działalności przedsiębiorstw w Polsce. Jednocześnie w badanym sektorze odnotowano istotny spadek wskaźników rentowności zarówno brutto, jak i netto.

Niekorzystne tendencje w zakresie relacji między wynikami finansowymi a przychodami przedsiębiorstw były głównie następstwem mniejszej aktywności ekonomicznej przedsiębiorstw na rynku krajowym i zagranicznym, spowodowanej kryzysem finansowym w Rosji. Podobnie relatywnie słabe wyniki sektora niefinansowego w latach 2001-2003 były konsekwencją spowolnienia gospodarczego, a wraz z tym malejącego popytu. Spadek przychodów, w połączeniu z wysokim poziomem kosztów skutkowało pogorszeniem ich rentowności. W kolejnych latach, tj. w okresie 2003-2007, zaobserwowano znaczącą poprawę wyników finansowych sektora

¹³⁶ *Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency. Economy Profile 2015. Poland*, World Bank Group, Washington 2014, s. 11-14.

¹³⁷ *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Metody badania. Case study*, M. Białasiewicz (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 56; *Rachunkowość finansowa*, Z. Messner (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice 2004, s. 548.

przedsiębiorstw, a wraz z tym odnotowano wzrost rentowności. Wskaźnik rentowności obrotu brutto sektora przedsiębiorstw zwiększył się wówczas z poziomu 2,8% do 6,1%, podczas gdy netto z 1,7% do 5%.

Tabela 1.5. Relacje ekonomiczne w przedsiębiorstwach, w latach 1994-2014

Rok	Wskaźnik poziomu kosztów	Wskaźnik rentowności obrotu (w %)	
		brutto	netto
1994	95,9	3,5	1,4
1995	96,5	3,7	1,7
1996	97,2	3,2	1,6
1997	97,0	3,2	0,5
1998	98,3	1,9	0,6
1999	98,7	1,4	0,1
2000	98,1	1,9	0,7
2001	99,3	0,7	-0,3
2002	99,3	0,8	-0,2
2003	97,2	2,8	1,7
2004	94,3	6,0	4,8
2005	95,1	4,9	3,9
2006	94,2	5,8	4,7
2007	93,9	6,1	5,0
2008	95,8	4,2	3,3
2009	95,0	5,0	4,1
2010	94,7	5,3	4,4
2011	95,1	4,9	4,0
2012	95,7	4,3	3,5
2013	95,5	4,5	3,8
2014	95,6	4,4	3,7

*Wskaźnik poziomu kosztów jest relacją kosztów uzyskania przychodów z całokształtu działalności do przychodów z całokształtu działalności.

*Wskaźnik rentowności obrotu:

- brutto jest relacją wyniku finansowego brutto do przychodów z całokształtu działalności;
- netto jest relacją wyniku finansowego netto do przychodów z całokształtu działalności.

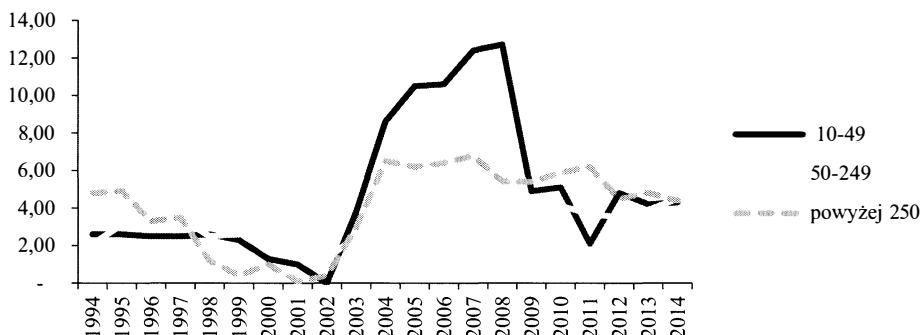
Źródło: opracowanie na podstawie: *Roczniki Statystyczne RP za lata 2002-2014*, GUS, Warszawa.

Akcesja do Unii Europejskiej w 2004 roku, a poza tym utrzymujący się wysoki popyt konsumpcyjny i inwestycyjny pozwoliły na poprawę sytuacji finansowej sektora przedsiębiorstw, wyrażoną w najważniejszych wielkościach i wskaźnikach

finansowych. W związku z tym, w okresie 2003-2008 mieliśmy do czynienia zarówno z rosnącymi przychodami, jak i kosztami ogółem. W 2009 roku przedsiębiorstwa w Polsce musiały zmierzyć się ponownie ze znacznymi utrudnieniami będącymi efektem kryzysu finansowego z 2008 roku. Zmniejszenie popytu, ograniczenie dostępu do finansowania zewnętrznego czy też ogólna niepewność na rynkach międzynarodowych sprawiły, że większość z nich została zmuszona do zredukowania kosztów. Pozwoliło to, przynajmniej w przypadku części branż, na osiągnięcie relatywnie dobrych wyników finansowych. Wskaźnik poziomu kosztów z całokształtu działalności obniżył się w 2010 roku do poziomu 94,7%, przy jednoczesnej poprawie wskaźników rentowności obrotu brutto i netto, które wynosiły odpowiednio: 5,3% i 4,4%. W 2014 roku ponownie odnotowano wzrost wskaźnika poziomu kosztów do 95,6%, a wraz z tym pogorszenie wskaźnika rentowności brutto i netto do poziomu 4,4% i 3,7%.

Z badań GUS wynika, że w latach 1994-2014 różnice w rentowności przedsiębiorstw były następstwem nie tylko przebiegu cyklu koniunkturalnego, ale i rozmiarów podmiotów objętych analizą (wykres 1.2.).

Wykres 1.2. Rentowność obrotu brutto według wielkości przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 1996-1997*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 1998, s. 90-93; *Stan sektora MSP w 2004 roku. Tendencje rozwojowe w latach 1994-2004*, PARP, Warszawa 2006, s. 55-59; *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2008 roku*, GUS, Warszawa 2010, s. 48; *Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych I-XII 2013*, GUS, Warszawa 2014, s. 29; *Bilansowe wyniki podmiotów gospodarczych w 2014 roku*, GUS, Warszawa 2015, s. 93.

W latach 1994-1997 najwyższą rentownością obrotu brutto charakteryzowały się duże podmioty sektora prywatnego. Pomimo kryzysu finansowego w Rosji w latach 1997-1998 i mniejszej dynamice sprzedaży eksportowej, najbardziej stabilne pod względem wskaźnika rentowności brutto (na poziomie 2,6% w 1998 roku) okazały się małe podmioty, podczas gdy rentowność przedsiębiorstw średniej wielkości zmniejszyła się z 3,4% do 2,5%, a dużych z 3,5% do 1,2%. W latach 1999-

2002 miała miejsce wyraźnie niższa dynamika wzrostu przychodów we wszystkich grupach przedsiębiorstw. Następnym pogorszeniem wyników finansowych był gwałtowny spadek rentowności (nawet do -0,1%), głównie w małych i dużych przedsiębiorstwach państwowych. Należy zaznaczyć, że duże przedsiębiorstwa w kolejnym okresie, tj. w latach 2002-2007, odznaczały się zdecydowanie najwyższą dynamiką wzrostową przychodów w porównaniu z sektorem MSP. Podmioty te skuteczniej wykorzystywały wówczas swą potencjalną przewagę nad mniejszymi, wynikającą: ze skali produkcji, z większych możliwości dostępu do nowoczesnych technologii i pozyskania środków na cele rozwojowe oraz z działania na globalnym rynku. Pomimo korzyści skali występujących w dużych przedsiębiorstwach, najwyższą rentownością w latach 2004-2008 cechowały się małe podmioty, lecz to właśnie one najdotkliwiej odczuły skutki globalnego kryzysu. Spadek wyników finansowych przełożył się na ich niższe wskaźniki rentowności, które w latach 2008-2011 zmniejszyły się z poziomu 12,7% do 2,1%. Symptomy ożywienia gospodarczego w latach 2011-2012 ponownie przyczyniły się do poprawy wyników finansowych przedsiębiorstw. W latach 2011-2014 najwyższą dynamiką wzrostu ponownie odznaczały się małe podmioty (odnotowano ponad dwukrotny wzrost wskaźnika rentowności brutto). W przypadku średnich przedsiębiorstw wskaźnik ten wzrósł o 0,8 p.p., zaś w podmiotach dużych zmniejszył się o 1,8 p.p.

Analizując zmiany w poziomie rentowności, warto również przyjrzeć się temu, jak kształtował się ten wskaźnik na poziomie poszczególnych branż. Na podstawie danych przedstawionych w tabeli 1.6. stwierdzono, że w latach 1994-2004 nastąpił wzrost wskaźnika rentowności obrotu netto niemal we wszystkich z wymienionych branż. Największy wzrost tego wskaźnika zaobserwowano m.in. w: górnictwie i wydobywaniu (z 1,5% do 12,1%)¹³⁸, zakwaterowaniu i gastronomii (z -4,5% do 6,6%), obsłudze nieruchomości (z 1,6% do 6,1%) oraz transporcie i gospodarce magazynowej (z 3% do 7,1%). Warto podkreślić, że transport, budownictwo oraz zakwaterowanie i gastronomia należały do branż najbardziej wrażliwych na pogorszenie koniunktury w latach 2000-2002. W kolejnym okresie, tj. w latach 2004-2012, wysoki wzrost wskaźnika rentowności netto występował w: górnictwie, działalności finansowej i ubezpieczeniowej, energetyce, a uwzględniając inne klasyfikacje, w największych przedsiębiorstwach i u eksporterów¹³⁹. Działalność finansowa i ubezpieczeniowa, budownictwo oraz handel i naprawy pojazdów były z kolei branżami, które najdotkliwiej odczuły skutki kryzysu w latach 2008-2010. Ponadto, w 2014 roku zanotowano drastyczny spadek rentowności w górnictwie, a przyczyną tego były malejące ceny węgla na rynku międzynarodowym, które spowodowały pogorszenie wyników na sprzedaży.

¹³⁸ Wzrost wskaźnika rentowności obrotu netto w górnictwie i wydobywaniu w 2004 roku w stosunku do lat poprzednich przede wszystkim wynikał ze wzrostu cen węgla na rynkach światowych.

¹³⁹ *Ocena kondycji ekonomicznej sektora przedsiębiorstw niefinansowych w 2010 roku w świetle danych F-01/I-01*, NBP, Warszawa 2011, s. 21-22.

Tabela 1.6. Wskaźniki rentowności obrotu netto według wybranych sekcji gospodarki

Wyszczególnienie	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Górnictwo i wydobywanie	1,5	-6,9	-13,2	-2,1	-2,0	12,1	11,7	11,5	13,1	10,2	-1,6
Przetwórstwo przemysłowe	1,0	1,9	1,0	0,4	0,7	5,7	4,9	2,7	4,3	3,7	3,7
Wytwarzanie, zaopatrywanie w energię, gaz itp.	3,6	2,2	0,8	-0,5	0,3	3,4	5,8	3,8	5,8	6,7	10,4
Budownictwo	0,2	1,8	2,7	1,0	-1,9	1,9	4,5	5,7	4,2	0,8	3,7
Handel i naprawa pojazdów	0,9	1,1	0,7	1,1	0,1	0,5	2,5	2,3	2,2	1,8	2,1
Transport i gospodarka magazynowa	3,0	2,1	-0,8	-1,3	-6,0	7,1	5,9	3,1	1,6	2,5	3,0
Zakwaterowanie i gastronomia	-4,5	1,3	3,2	2,5	-2,0	6,6	6,7	2,9	5,0	5,5	4,0
Informacja i komunikacja	-	-	-	-	-	-	-	-	10,8	6,8	5,2
Obsługa nieruchomości	1,6	1,9	2,7	2,1*	-0,3*	6,1*	7,5*	6,2	5,8	3,8	5,8
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	-	9,1	2,4	2,2	2,0	7,1	4,2	1,4	1,7	11,5	5,6
Pozostała działalność usługowa	-	2,8	1,8	1,0	0,7	5,8	6,3	6,3	6,9	3,8	4,9

* Wyniki za lata 2000-2006 dotyczą obsługi nieruchomości i firm oraz nauki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport o stanie sektora MSP w 1998 roku*, GUS, Warszawa 1999, s. 282; *Stan sektora MSP w 2001 roku. Tendencje rozwojowe w latach 1994-2001*, GUS, Warszawa 2005, s. 55; *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w latach 2002-2014*, GUS, Warszawa.

Reasumując, dynamiczny rozwój przedsiębiorczości wraz z napływem inwestycji zagranicznych i funduszy unijnych oraz pogłębiającym się procesem liberalizacji i wzrostem wymiany handlowej przyczyniły się do poprawy wyników finansowych przedsiębiorstw, w tym do dynamicznego rozwoju sektora MSP w Polsce. W konsekwencji wyraźnie zwiększył się odsetek przedsiębiorstw rentownych, z poziomu 68,6% w 1998 roku do 79,4% w 2014 roku¹⁴⁰. Dzięki napływowi bezpośrednich inwestycji zagranicznych nastąpił transfer nowych technologii i know-

¹⁴⁰ *Ocena kondycji ekonomicznej sektora przedsiębiorstw niefinansowych w 2006 roku w świetle danych F-01/I-01*, NBP, Warszawa 2007, s. 24; *Podstawowe dane o badanych podmiotach o liczbie 10 pracujących i więcej w okresie I-XII w latach 2010-2014*, http://old.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PGW_wyn_fin_podm_gosp_I-XII_2014.xls (data wejścia: 10.11.2016).

how, który wywarł pozytywny wpływ na wzrost wydajności pracy w polskiej gospodarce. Zainicjowane w analizowanym okresie zmiany technologiczne i organizacyjne doprowadziły do poprawy rentowności w większości polskich przedsiębiorstw, pozytywnie oddziałując na konkurencyjność wynikową tych podmiotów. Jednak wciąż produktywność przedsiębiorstw w przeliczeniu na jednego pracującego, mierzona wartością dodaną, przychodami lub rentownością obrotu brutto, jest o wiele niższa od przeciętnej w Unii Europejskiej. Wydaje się, że niższa produktywność polskich przedsiębiorstw jest, po pierwsze, efektem ich słabszego wyposażenia technologicznego oraz organizacyjnego w porównaniu z innymi krajami, a po drugie, konsekwencją mniejszej skali prowadzonej działalności i niższego stopnia internalizacji tych podmiotów¹⁴¹. Okazuje się, że chociaż polskim przedsiębiorstwom udało się znacząco poprawić wyniki finansowe, to nadal istnieje pod tym względem ogromny dystans w stosunku do najbardziej konkurencyjnych podmiotów na rynku globalnym¹⁴². Ponadto, pomimo zanotowanej poprawy rentowności, kwestia niskiej innowacyjności polskich przedsiębiorstw pozostaje jedną z kluczowych przyczyn względnie niskiej oceny międzynarodowej konkurencyjności polskiej gospodarki. Większość zainicjowanych w Polsce zmian miała głównie charakter imitacyjny, a jest to zjawisko szczególnie niepokojące, zważywszy na rosnącą rolę innowacji w kreowaniu przewag konkurencyjnych. W związku z powyższym, przypuszcza się, że relatywnie niska zdolność konkurencyjna polskich przedsiębiorstw może negatywnie oddziaływać na ich konkurencyjność wynikową w przyszłości.

¹⁴¹ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012-2013*, PARP, Warszawa 2014, s. 41-42.

¹⁴² W 2011 roku przeciętna wielkość przychodów polskich firm znajdujących się na *Liście 500* wyniosła około 770 mln dol., a więc prawie 60 razy mniej niż na globalnej liście *Fortune 500*, na której dotychczas znalazła się tylko jedna polska firma – PKN Orlen, na 398. miejscu. Według danych z 2014 roku, PKN Orlen poprawiła swą pozycję o 45 miejsc (pozycja 353.). Jednak nadal wyniki finansowe, a wraz z tym i pozycja konkurencyjna polskich przedsiębiorstw na rynku globalnym są relatywnie niskie. Zob. W. M. Orłowski, *Niepewne przyspieszenie. Lista 500. Największe Firmy Rzeczypospolitej*, dodatek do „Rzeczpospolita” 2011, nr 92(8908), s. 16; *Global 500*, <http://fortune.com/global500/2015/> (data wejścia: 10.11.2016).

Rozdział 2.

ROLA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W PROCESIE TWORZENIA WARTOŚCI WE WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

2.1. Pojęcie kapitału intelektualnego w naukach ekonomicznych

Kapitał intelektualny (KI) stanowi pochodną terminu kapitał i jest podstawową kategorią ekonomiczną powszechnie wykorzystywaną w wielu dyscyplinach pokrewnych, takich jak finanse i rachunkowość. E. von Böhm-Bawerk (1851-1914), przedstawiciel szkoły austriackiej, wyjaśnił, że słowo ‘kapitał’ pochodzi od łacińskiego *capitalis*, przymiotnika korespondującego z rzeczownikiem *caput*, który oznacza głowę. Podstawowe użycie tego terminu dotyczyło sumy pożyczonych pieniędzy, czyli głównej części długu różniącej się od odsetek¹⁴³. Wówczas przez kapitał w tym kontekście rozumiano raczej dochód z kapitału pożyczkowego niż zasób mający zdolność do samopomnażania, bowiem zarówno w okresie starożytności, jak i średniowiecza uważano, że pieniądz jest w zasadzie nieprodukcyjny. Dopiero w czasach nowożytnych, tj. w XVI-XVII wieku, pod wpływem religii reformowanych i wraz z narodzinami gospodarki kapitalistycznej zaczęto odróżniać pieniądz od kapitału, przyjmując, że sam pieniądz, będący instytucją społeczną, nie jest ani dobry, ani zły, a to oznacza, że nie powinien on być rozpatrywany w ogóle w kategoriach moralnych. W nowym systemie społeczno-ekonomicznym, opartym na prywatnej własności środków produkcji, pojawiły się nowe poglądy ekonomiczne, a wśród nich upowszechniło się przekonanie, że dzięki zainwestowanemu kapitałowi możliwe staje się pomnażanie bogactwa tak indywidualnego, jak i społecznego. Niewątpliwie, wraz z ewolucją stosunków społeczno-ekonomicznych zmieniał się sposób interpretacji pojęcia kapitału. Zdaniem Böhm-Bawerka, kapitalistyczny proces produkcji wymaga kapitału, który wiąże elementarne czynniki, warunkując podejmowanie okólnych dróg wytwarzania, a przez to pozwalając osiągać efekty

¹⁴³ D. Andriessen, *Making Sense of Intellectual Capital. Designing a Method for the Valuation of Intangibles*, Elsevier Inc., Oxford, s. 60; D. Andriessen, *IC Valuation and Measurement: Classifying The State of The Art*, „Journal of Intellectual Capital”, 2004, vol. 5(2), s. 230-242; M. Dobija, *Teoria rachunkowości w zarysie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 12.

wyższe od uzyskiwanych w drodze bezpośredniego wykorzystania ziemi i kapitału. Niezależnie od pewnych dość istotnych ułomności tej teorii, ważnym wkładem tego ekonomisty wydaje się być wyjaśnienie istoty zysku z kapitału, a zwłaszcza natury procentu, choć wyprowadzonej z subiektywnych założeń¹⁴⁴. W swoim dziele zatytułowanym „Kapitał i zysk z kapitału” napisał on, że źródłem procentu jest agio (nadwyżka) w ocenach dóbr teraźniejszych i przyszłych. To pozwala zrozumieć, dlaczego pożyczkobiorca powinien zapłacić za sumę pożyczoną sumę większą, gdyż powiększoną o odsetki.

Pojęcie kapitału najczęściej odnosi się do kapitału fizycznego bądź finansowego, lecz może on również przybierać postać niematerialną, na co po raz pierwszy zwrócił uwagę W. Petty (1623-1687), mówiąc o różnicach w jakości siły roboczej i kwalifikacjach, którymi rozporządza dany kraj, jako o czynnikach pozwalających mu na czerpanie korzyści z wymiany międzynarodowej. Petty przyjął za merkantylistami, że ludzie stanowią jedno z najważniejszych źródeł potencjalnego bogactwa narodowego, a produktywność wykonywanej przez nich pracy jest większa niż ziemi i kapitału razem wziętych. Stwierdził, że tak jak na kapitał i na człowieka ponosi się pewne wydatki, a dzięki uzyskanym kwalifikacjom podnosi się jakość świadczonych usług i równocześnie powiększa bogactwo kraju. Podobne poglądy w tej kwestii miał później Smith, twierdząc, że praca to źródło pomnażania bogactwa, zaś podstawę jej zwiększenia stanowi akumulacja kapitału¹⁴⁵. Autor „Bogactwa narodów” traktował pojęcie kapitału równie szeroko, gdyż do kapitału trwałego zaliczył m.in. kwalifikacje zawarte w człowieku, które są jednocześnie częścią majątku społeczeństwa. Ponadto, zakładał, że produktywność wykwalifikowanych pracowników, zdobyta dzięki edukacji i doświadczeniu, jest zdecydowanie wyższa, a to powinno znaleźć swoje przełożenie w poziomie płac roboczych. Pomimo dostrzeżenia, że kapitał ma naturę heterogeniczną, Smith podkreślał, jeszcze nadal za fizjokratami, że produkcyjna jest wyłącznie praca fizyczna, dająca efekt rzeczowy. Dopiero jeden z kontynuatorów jego poglądów – J.B. Say (1767-1832) – zerwał z pojęciem pracy produkcyjnej, przyjmując założenie, że każdą pracę przynoszącą efekt użyteczny, a więc zarówno pracę robotnika, przemysłowca, jak i uczonego, można uznać za jednakowo produkcyjną.

Pierwsze wyraźne wzmianki o kapitale intelektualnym pojawiły się w latach trzydziestych XX wieku za sprawą Chamberlina, który w swojej pracy z 1933 roku zatytułowanej „Ekonomika niedoskonałej konkurencji” zainicjował dyskusję o roli zasobów w osiąganiu zysków i ich wpływie na kształtowanie struktury rynku. Jego poglądy w 1959 roku stały się podstawą zasobowej teorii przedsiębiorstwa Penrose.

¹⁴⁴ A. Dean, M. Kretschmer, *Can Ideas be Capital? Factors of Production in the Post-Industrial Economy: A Review and Critique*, Working Paper, no. 38, Kent Business School, Canterbury 2003, s. 4-8; W. Stankiewicz, *Historia myśli ekonomicznej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1987, s. 364.

¹⁴⁵ L. Nerdum, T. Erikson, *Intellectual Capital: A Human Capital Perspective*, „Journal of Intellectual Capital”, 2001, s. 127; W. Stankiewicz, *Historia...*, op. cit., s. 231.

Zasobowa teoria przedsiębiorstwa próbowała wyjaśnić, w jaki sposób przedsiębiorstwa osiągają przewagę konkurencyjną dzięki posiadanym, kluczowym zasobom materialnym i ludzkim, a zwłaszcza ich efektywnemu rozwojowi. Należy podkreślić, że dyskusja nad ewolucją kapitału intelektualnego była również żywo prowadzona w ramach teorii zasobów ludzkich, zapoczątkowanej przez G. Beckera w latach sześćdziesiątych XX wieku¹⁴⁶. Twórca teorii kapitału ludzkiego mówił o konieczności inwestowania w kapitał ludzki, gdyż wpływa to pozytywnie na przyszłe realne dochody pracowników, prowadząc tym samym do wzrostu gospodarczego. Analizując genezę kapitału intelektualnego, wielu autorów powołuje się na zwrot użyty w 1969 roku przez J. K. Galbraitha w liście do Kaleckiego: „Nie wiem, czy zdajesz sobie sprawę z tego, jak wiele my, żyjący obok siebie, zawdzięczamy Tobie dzięki temu, że wносиłeś kapitał intelektualny przez te wszystkie lata”¹⁴⁷. Pierwsza wzmianka na ten temat pojawiła się w 1975 roku w książce G. F. Feiwella zatytułowanej „Kapitał intelektualny Michała Kaleckiego: Studium teorii ekonomii i polityki”¹⁴⁸.

Warto zaznaczyć, że współcześnie kapitał intelektualny ma jednak o wiele szersze znaczenie, gdyż nie ogranicza się wyłącznie do jednostki i jej potencjału, lecz odnosi się zarówno do organizacji, jak i całej gospodarki. Generalnie, koncepcja kapitału intelektualnego powstała pod wpływem: wzrostu znaczenia zasobów niematerialnych, procesów uczenia się, innowacyjności, rozwoju technologii informacyjnej, a więc symptomów, które są charakterystyczne dla współczesnej gospodarki.

Sz szczególnie wzmoczone zainteresowanie kapitałem intelektualnym odnotowano w latach osiemdziesiątych XX wieku pod wpływem rosnącej dysproporcji między wartością księgową a wartością rynkową przedsiębiorstw. W rachunkowości pojawił się wówczas termin aktywa niematerialne, oznaczający przede wszystkim nabytą wartość firmy (*goodwill*)¹⁴⁹. W terminologii ekonomicznej często używa się zamiennie terminów kapitał intelektualny i kapitał wiedzy, podobnie również w rachunkowości pojęć wartości niematerialnych i prawnych, w których skład wchodzi: prawa autorskie i pokrewne, licencje, koncesje, prawa do wynalazków, patentów, znaków towarowych, wzorów użytkowych oraz *know-how*, wartość firmy czy za-

¹⁴⁶ G. Becker, *Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis*, „Journal of Political Economy”, 1962, no. 70, s. 9-49.

¹⁴⁷ A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 340.

¹⁴⁸ J. Kozłowski, *Intellectual Capital, Knowledge Management and Intelligent Products in the Light of Catalogue and Abstract Data Basis*, [in:] *Intellectual Product and Intellectual Capital*, S. Kwiatkowski, Ch. Stowe (eds.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2004, s. 28.

¹⁴⁹ Pojęcie *goodwill* można interpretować co najmniej na dwa sposoby. Po pierwsze, jako konsekwencję ponadprzeciętnej zdolności przedsiębiorstwa do generowania przyszłych dochodów, po drugie, jako zestaw aktywów kontrolowanych przez przejmowaną firmę, które nie występują w jej sprawozdaniach finansowych. Szerzej na ten temat w: G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 35.

kończone prace rozwojowe, utożsamia się z kapitałem intelektualnym. Na podstawie powyższych spostrzeżeń można przyjąć, że aktywa niematerialne w ogólnym sensie ekonomicznym to czynniki, niemające postaci fizycznej ani finansowej będące własnością przedsiębiorstwa, które mogą być dla niego źródłem korzyści w przyszłości. W świetle obowiązujących *Międzynarodowych Standardów Rachunkowości* (MSR 38) przyjmuje się dodatkowo, że aktywa niematerialne mogą zostać ujęte w bilansie jedynie wówczas, gdy po pierwsze, przyniosą przedsiębiorstwu korzyści ekonomiczne, które będzie ono w stanie kontrolować, a po drugie, możliwa jest ich identyfikacja, pozwalająca je wyróżnić od wartości firmy¹⁵⁰. Kryterium identyfikowalności jest spełnione wtedy, gdy dany składnik można wydzielić z jednostki, zbyć lub ewentualnie oddać do użytkowania. W związku z tym, przykładem aktywów posiadających oddzielny byt ekonomiczny jest własność intelektualna, tj.: marka, prace B+R, patenty, kontrakty, prawa autorskie, bazy danych. Z kolei, do aktywów nieposiadających odrębnego bytu ekonomicznego najczęściej zalicza się, takie jak: kapitał ludzki, relacje z klientami, partnerami, kultura organizacyjna, przywództwo, reputacja oraz pozostałe (struktury i procedury)¹⁵¹.

Z wielu definicji aktywów niematerialnych wynika, że obejmują one zarówno tzw. *goodwill*, jak i inne identyfikowalne aktywa. Termin aktywa niematerialne z punktu widzenia rachunkowości można traktować w nieco węższym ujęciu, a mianowicie jako część kapitału intelektualnego objętą raportowaniem w sprawozdaniach finansowych, podczas gdy kapitał intelektualny z perspektywy ekonomii i nauk z zakresu organizacji i zarządzania zazwyczaj utożsamia się z ogółem zasobów niematerialnych, które aktualnie stanowią podstawę wartości rynkowej przedsiębiorstwa¹⁵². Wielu autorów, w tym m.in. G. Smith i R. Parr, stwierdza, że aktywa niematerialne obejmują wszystkie elementy istniejące w przedsiębiorstwie, które, oprócz kapitału pracującego i aktywów trwałych, łącznie determinują jego funkcjonowanie¹⁵³. Spośród nich można wyodrębnić zarówno aktywa identyfikowalne, jak i nie-

¹⁵⁰ Zgodnie z MSR 38, wartości niematerialne i prawne to możliwe do zidentyfikowania, niepieniężne składniki aktywów, niemające postaci fizycznej, będące w posiadaniu jednostki gospodarczej w celu wykorzystania w produkcji, dostarczenia dóbr lub świadczenia usług bądź w celu oddania do odpłatnego użytkowania osobom trzecim albo też w celach związanych z ogólną działalnością jednostki. Standard w szczególności zwraca uwagę na takie cechy, jak: możliwość zidentyfikowania danego składnika aktywów, sprawowania nad nimi kontroli oraz osiągnięcia przyszłych korzyści ekonomicznych. Zob. A. Jarugowa, T. Martyniuk, *Komentarz do ustawy o rachunkowości. KSR – MSSF – podatki*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2009, s. 113; B. Kaczmarek, W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Ujęcie multidyscyplinarne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 242-243.

¹⁵¹ G. Urbank, *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 60.

¹⁵² A. Pietruszka-Ortyl, *Kapitał intelektualny a zasoby niematerialne – tautologia czy rozbieżność?*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, 2006, nr 81, s. 428.

¹⁵³ G. Smith, R. Parr, *Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets*, John Wiley & Sons, New York 2000, s. 15.

identyfikowalne. Zgodnie z taką właśnie interpretacją, można przyjąć, że suma aktywów niematerialnych opartych na wiedzy wchodzi w skład kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.

Analiza powyższych pojęć skłania do konkluzji, że kategoria wartości niematerialne ma powszechne zastosowanie w rachunkowości, a o aktywach wiedzy czy po prostu o kapitale ludzkim mówi się najczęściej w ekonomii, podczas gdy pojęcie kapitału intelektualnego występuje w naukach o zarządzaniu¹⁵⁴. Niezależnie od tego, że pojęcia te nie są do końca synonimami z punktu widzenia nauk z zakresu ekonomii i zarządzania, to na potrzeby niniejszej pracy przyjmuje się, że kapitał intelektualny jest zasobem wiedzy zatrudnionych pracowników oraz pozostałych zasobów niematerialnych, które są efektywnie zaangażowane w proces kreacji wartości przedsiębiorstwa¹⁵⁵. Innymi słowy, kapitał intelektualny to ogół zasobów niematerialnych wykorzystywanych przez każdy podmiot w działalności gospodarczej, w celu wygenerowania jak największej nadwyżki ekonomicznej, a tym samym zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku. Taka definicja wydaje się być zgodna z podejściem większości badaczy kapitału intelektualnego, w tym na przykład T. S. Stewarta, który w 1997 roku opublikował w amerykańskim czasopiśmie „Fortune” artykuł pt.: *Brain Power – How Intellectual Capital Is Becoming America’s Most Valuable Assets*. Stewart zdefiniował kapitał intelektualny jako: „materiał intelektualny”, wiedzę, informację, własność intelektualną czy doświadczenie, które mogą być wykorzystane do tworzenia wartości, a więc stanowić źródło potencjalnego zysku¹⁵⁶. Warto podkreślić, że podobne podejście reprezentuje OECD, traktując kapitał intelektualny jako ekonomiczną wartość dwóch kategorii niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa: ludzkich oraz organizacyjnych (strukturalnych)¹⁵⁷. Z większości definicji jednoznacznie wynika, że kapitał intelektualny to suma wiedzy, jaką posiadają ludzie tworzący organizację, która umożliwia przekształcenie jej zasobów w mierzalną wartość finansową przedsiębiorstwa.

Z uwagi na obecność w literaturze przedmiotu licznych koncepcji, sposobów klasyfikacji oraz pomiaru kapitału intelektualnego, w tabeli 2.1. przedstawiono kierunki rozwoju teorii kapitału intelektualnego w ujęciu retrospektywnym.

¹⁵⁴ A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo ODiDK, Gdańsk 2002, s. 57.

¹⁵⁵ A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 27.

¹⁵⁶ T.A. Stewart, *Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations*, Currency/Doubleday, New York 1997.

¹⁵⁷ *Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospect*, OECD. Programme Notes and Background to Technical Meeting and Policy and Strategy Forum, Paris 1999.

Tabela 2.1. Prezentacja najważniejszych wydarzeń związanych z rozwojem teorii kapitału intelektualnego

Lata	Wydarzenia
1969	J. Tobin tworzy współczynnik q odzwierciedlający stosunek wartości rynkowej firmy do jej wartości księgowej.
1980	H. Itami wprowadza pojęcie niewidzialnych zasobów , które utożsamia z: technologią, zaufaniem klientów, wizerunkiem, marką, kulturą organizacyjną czy umiejętnościami menedżerskimi.
1989	K.E. Sveiby z grupą przyjaciół publikuje tzw. <i>Raport Konrada</i> oraz <i>The Invisible Balance Sheet</i> . Wkrótce również <i>WM-Data</i> dokonuje implementacji <i>Modelu Konrada</i> .
1990	T. A. Stewart wprowadza po raz pierwszy definicję kapitału intelektualnego, przyjmując, że kapitał intelektualny: „to suma wszystkiego, co wszyscy w Twojej firmie wiedzą i co daje Ci przewagę konkurencyjną”.
1991	Szwedzka firma Skandia AFS powołuje L. Edvinssona na stanowisko dyrektora do spraw kapitału intelektualnego. W tym samym roku powstaje Nawigator firmy Skandia, który uznaje się za jeden z pierwszych modeli zarządzania kapitałem intelektualnym.
1992	R. Kaplan i D. Norton wprowadzają koncepcje Strategicznej Karty Wyników.
1994	Ukazanie się raportu Skandii <i>Visualizing Intellectual Capital</i> , szczegółowo opisującego stan i zastosowanie metody pomiaru kapitału intelektualnego.
1995	Światowa Organizacja Handlu (WTO) zawiera porozumienie w sprawie handlowych aspektów własności intelektualnej, a szwedzka firma Celemi przeprowadza audyt wiedzy, w celu dokładnego oszacowania posiadanego kapitału intelektualnego.
1997	J. Roos i jego współpracownicy proponują jeden uniwersalny indeks kapitału intelektualnego, natomiast T. A. Stewart opracowuje instrument nazwany <i>Intellectual Capital Navigator</i> .
1999	OECD współfinansuje międzynarodowe sympozjum poświęcone kapitałowi intelektualnemu w Amsterdamie, Duńska Konfederacja Związków Zawodowych przedstawia własny model kapitału intelektualnego, a Unia Europejska funduje projekt badawczy <i>Meritum</i> , który ma za zadanie zgłębienie zagadnienia zasobów intelektualnych.
2000	Ukazuje się pierwszy numer czasopisma naukowego „Journal of Intellectual Capital” służącego międzynarodowej wymianie dorobku badawczego w zakresie kapitału intelektualnego.
2004	W Wielkiej Brytanii z inicjatywy księcia Walii rozpoczęto realizację projektu <i>Accounting for Sustainability</i> . Projekt miał na celu wypracowanie wspólnych rozwiązań dla zintegrowanego myślenia i raportowania.
2004	D. Adriessen and Ch. Stam opublikowali raport: <i>Intellectual Capital of the European Union</i> . Nastąpił wzrost zainteresowania badaczy koncepcją <i>National Intellectual Capital</i> (NIC). Podjęto próbę zbadania kapitału intelektualnego na poziomie makroekonomicznym, wykorzystując w tym celu Nawigator Skandii.
2011	Utworzono Międzynarodową Radę Raportowania Zintegrowanego (IIRC) z inicjatywy <i>International Federation of Accountants</i> (IFAC), <i>Global Report Initiative</i> (GRI) oraz <i>Accounting for Sustainability</i> .
2011	C. Y.Y. Lin i L. Edvinsson opublikowali raport <i>National Intellectual Capital</i> . Analizą objęto 40 krajów w latach 1995-2008. W badaniu skoncentrowano się na elementach kapitału intelektualnego, takich jak: kapitał ludzki, kapitał rynkowy, kapitał procesów, kapitał odnowy oraz kapitał finansowy.
2014	W Sydney w dniach 6-7 listopada 2014 roku odbyła się <i>11 Międzynarodowa Konferencja ICICKM</i> . W ramach interesującej debaty badacze, m.in. P. Guthrie i J. Dumay, wskazali na konieczność rozwoju badań nad: pomiarem, wizualizacją i raportowaniem o kapitale intelektualnym w sektorze publicznym. W efekcie większość artykułów, opublikowanych w czasopiśmie „Journal of Intellectual Capital” w 2015 roku, poświęcono właśnie tej problematyce.

Źródło: opracowanie własne.

Krokiem milowym w rozwoju koncepcji kapitału intelektualnego był tzw. *Raport Konrada*, który został opublikowany w 1989 roku przez grupę szwedzkich naukowców jako suplement do tradycyjnego sprawozdania finansowego. W raporcie tym kapitał podzielono na tradycyjny kapitał finansowy oraz *know-how*, nazwane później kapitałem intelektualnym. W ramach *know-how* wyróżniono m.in. kapitał związany z jednostką (kapitał ludzki, indywidualny) oraz kapitał utożsamiany z organizacją (kapitał strukturalny)¹⁵⁸. Kapitał ludzki, identyfikowany z jednostką, obejmuje: zarówno osobiste, jak i społeczne umiejętności, zdolności, doświadczenie, wiedzę zdobytą w trakcie nauki, jak również wszystkie inne umiejętności skierowane na zewnątrz przedsiębiorstwa, w kierunku jego klientów. Z kolei, na kapitał związany z organizacją, tzw. kapitał strukturalny, składa się doświadczenie i historia przedsiębiorstwa zapisana w: księgach, programach komputerowych i narzędziach, jakie opracowano w celu rozwiązania problemów klientów. Oznacza to, że umiejętne pomnażanie trzech z wymienionych rodzajów kapitałów, tj.: finansowego, ludzkiego i strukturalnego, rozstrzyga o wartości rynkowej przedsiębiorstwa, w tym jego zdolności konkurencyjnej. Spośród najbardziej znanych interpretacji kapitału intelektualnego, które pojawiły dotychczas w literaturze z zakresu zarządzania, można przywołać chociażby dorobek w tej dziedzinie autorów, takich jak: Stewart (1991), Sveiby (1997, 1998) czy Edvinsson i Malone (1998)¹⁵⁹. Istotną rolę odegrał także wspomniany uprzednio *Raport Konrada*, w którym grupa szwedzkich naukowców po raz pierwszy przedstawiła koncepcję sprawozdania finansowego uwzględniającego zasoby ludzkie. Przeglądu najważniejszych definicji i sposobów interpretacji kapitału intelektualnego dokonano w tabeli 2.2.

Wielu autorów postrzega kapitał intelektualny jako szeroko pojmowaną wiedzę, która może być wykorzystana w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Każda niemal z tych definicji podkreśla znaczenie wiedzy nierozzerwalnie związanej z człowiekiem oraz dobrych relacji, które mogą być źródłem lojalności klientów. Generalnie, w literaturze zarządzania przeważa pogląd, że na kapitał intelektualny składają się zarówno zasoby niematerialne, jak i umiejętności rozwijania i koordynowania wszystkich zasobów będących w posiadaniu przedsiębiorstwa¹⁶⁰. Takie stanowisko zaprezentowali m.in. Edvinsson i Malone, przyjmując, że kapitał intelektualny to:

¹⁵⁸ M. Mrozewski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 25-27.

¹⁵⁹ Za prekursorów teorii kapitału intelektualnego uznaje się autorów prac, takich jak: L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001; T.A. Stewart, *Intellectual Capital: The Wealth of Organizations*, Currency – Doubleday, New York 1997; K.E. Sveiby, *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Intangible Assets*, Berrett-Koehler, San Francisco 1997.

¹⁶⁰ L. Edvinsson, *Developing Intellectual Capital In Scandia*, „Long Range Planning”, 1997, vol. 30 (3), s. 366-373; T.A. Stewart, *Brainpower*, „Fortune”, 1991, June 3, s. 42-60; T. A. Stewart, *Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital*, „Fortune”, 1994, October 3, s. 28-33; K. E. Sveiby, *The Intangible Asset Monitor*, „Journal of Human Resource Costing and Accounting”, 1997, vol. 2(1), s. 73-97; K. E. Sveiby, *Intellectual Capital: Thinking Ahead*, „Australian CPA”, 1998, vol. 68(5), s. 18-21.

wiedza, praktyczne doświadczenie, technologie, dobre stosunki z klientami oraz wszelkiego rodzaju umiejętności pozwalające na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Tabela 2.2. Wybrane definicje kapitału intelektualnego

Autor/Źródło	Definicje kapitału intelektualnego
L. Edvinsson, M. Malone	Kapitał intelektualny to kapitał niefinansowy, odzwierciedlający ukrytą lukę między wartością rynkową a księgową.
T. A. Stewart	Kapitał intelektualny, to suma wszystkiego, co każdy w przedsiębiorstwie wie, a co decyduje o przewadze konkurencyjnej.
P. Sullivan	Kapitał intelektualny to wiązka użytecznej wiedzy, która może być źródłem zysków w przedsiębiorstwie.
J.G. Roos, N.C. Ross, N. C. Dragonetti, L. Edvinsson	Kapitał intelektualny to suma kapitału strukturalnego i ludzkiego, tj. aktywów „myślących” i „niemyślących”, lub też inaczej, suma ukrytych aktywów nieuwzględnionych w sprawozdaniach finansowych, obejmujących wiedzę i kompetencje pracowników oraz efekty ich pracy.
A. Brooking	Kapitał intelektualny to wynik realizacji i synergicznego współdziałania kilku subprocesów zależnych m.in. od doboru odpowiednich instrumentów zarządzania zasobami związanymi z: człowiekiem, własnością intelektualną i infrastrukturą.
L. Edvinsson	Kapitał intelektualny to: wiedza, doświadczenie, technologia, relacje z klientami, profesjonalne umiejętności, które dają organizacji przewagę konkurencyjną na rynku.
J. Fitz-Enz	Kapitał intelektualny to własność intelektualna firmy oraz skomplikowany splot procesów i kultury połączony z siecią różnego rodzaju relacji i kapitałem ludzkim.
L. Prusak	Kapitał intelektualny jest to materia intelektualna, która została zmaterializowana i wykorzystana do stworzenia wysokowartościowych aktywów.
M. Bratnicki, J. Strużyna	Kapitał intelektualny dzieli się na dwie zasadnicze części: pierwsza z nich reprezentuje niewidzialne zasoby i procesy oraz tworzy kapitał organizacyjny i społeczny, druga zaś odzwierciedla wiedzę ludzi, tworząc kapitał ludzki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Jabłoński, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw o orientacji jakościowej a kapitał intelektualny*, Oficyna Wydawnicza Humanista, Sosnowiec 2009, s. 57-59.

W literaturze przedmiotu występuje wiele modeli kapitału intelektualnego. Zestawienie składników kapitału intelektualnego oraz ich podstaw koncepcyjnych prezentuje tabela 2.3.

Tabela 2.3. Przegląd najważniejszych klasyfikacji kapitału intelektualnego

Autor	Koncepcja, model, metoda	Składniki
Grupa Konrada (Sveiby i spółka)	Raport Konrada (1989)	<i>know-how</i> przypisany: jednostce (kapitał indywidualny) oraz organizacji (kapitał strukturalny)
Sveiby (1995)	Monitor Aktywów Niematerialnych	kompetencje pracowników, struktura wewnętrzna, struktura zewnętrzna
Kaplan, Norton (1992)	Zrównoważone Karty Punktowe	klienci, struktura wewnętrzna przedsiębiorstwa, procesy uczenia się i innowacji, finanse
Edvinsson (Nawigator Skandii 1997)	Schemat wartości Skandii (podwalina dla Nawigatora i modelu Pulica)	kapitał ludzki, kapitał strukturalny obejmujący kapitał klientów oraz kapitał organizacyjny, w ramach którego wyodrębnia się kapitał innowacyjny i kapitał procesów
Petrash, Edvinsson, Onge, Armstrong, Bukowitz, Williams (1996)	Platforma wartości	kapitał ludzki, kapitał klientów (relacji), kapitał organizacyjny (strukturalny)
Brooking (1997)	<i>Intellectual Capital Audit</i>	aktywa rynkowe; aktywa związane z człowiekiem, aktywa dotyczące infrastruktury oraz wartość rynkowa
Roos (1997)	<i>Intellectual Capital Index</i>	kapitał ludzki (kompetencje, postawy, zdolności intelektualne) oraz kapitał strukturalny (obejmujący kapitał: relacji, organizacji oraz odbudowy i rozwoju)
Sullivan (1998)	Elementy kapitału intelektualnego	kapitał ludzki, aktywa intelektualne, aktywa podlegające komercjalizacji oraz strukturalne aktywa niematerialne
Branticki, Strużyna, McElroy (2001)	Drzewko wartości przedsiębiorstwa Model kapitału intelektualnego	kapitał ludzki, kapitał społeczny oraz kapitał strukturalny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 15-16; D. Andriessen, *Making...*, op. cit., s. 61.

Z przeglądu klasyfikacji kapitału intelektualnego wynika, że chociaż każdy autor akcentuje rolę innych składników, to wszystkie systemy klasyfikacji są oparte na dość wyraźnym podziale na: kapitał ludzki, wewnętrzny oraz zewnętrzny.

Różnorodność definicji i niejednoznaczność w opisie kapitału intelektualnego wymagają od badacza przyjęcia określonego kierunku, zgodnie z którym będzie możliwe prowadzenie dalszych rozważań. Szczególnie pomocny w tym zakresie wydaje się chronologiczny układ rozwoju badań nad istotą kapitału intelektualnego, w ramach którego wyodrębnia się co najmniej dwa główne podejścia badawcze, tj.:

- **indywidualne** – kapitał intelektualny jest analizowany z perspektywy pojedynczego człowieka;

- **organizacyjne** – według tego ujęcia, kapitał intelektualny stanowi zestaw szeroko pojmowanych zasobów przedsiębiorstwa o charakterze niematerialnym.

Warto podkreślić, że wnikliwa analiza kapitału intelektualnego na poziomie organizacji przyczyniła się do wyłonienia wielu nowych jego interpretacji. Wyrazem tego są koncepcje kapitału intelektualnego, takie jak: marketingowa, holistyczno-statyczna, holistyczno-dynamiczna (socjologiczna) czy koncepcja rachunkowa. W związku z tym, podejście marketingowe zakłada, że zaspokajanie potrzeb klienta jest głównym wyznacznikiem wartościowania elementów składowych kapitału intelektualnego, a zarazem punktem wyjścia kształtowania struktury aktywów intelektualnych. W świetle podejścia holistyczno-statycznego należy skoncentrować się na zidentyfikowaniu autonomicznych czynników niematerialnych, wywierających wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Klasycznym przykładem takiego właśnie ujęcia są przywoływane uprzednio interpretacje: T.A. Stewarta (1991, 1997), K. E. Sveiby’ego (1997) lub J. Warschata, K. Wagnera i J. Haussa (1999)¹⁶¹. W opinii tych ostatnich z wymienionych badaczy, kapitał intelektualny zasadniczo dzieli się na cztery obszary¹⁶²:

- **kapitał ludzki** (kompetencje, wzajemne stosunki, przywództwo i rozwój);
- **kapitał organizacyjny** (procesy, infrastruktura, kultura organizacyjna, zarządzanie);
- **kapitał rynkowy** (relacje z klientami i dostawcami, kompetencje rynkowe i inne);
- **kapitał innowacyjny** (procesy doskonalenia, serwis, technologie).

Specjaliści z zakresu finansów przyjmują z kolei, że kapitał intelektualny stanowią wszystkie zasoby, zwane aktywami niematerialnymi, w obrębie których znajdują się zarówno aktywa identyfikowalne, jak i nieidentyfikowalne, mające wpływ na wartość rynkową przedsiębiorstwa. Wśród tych aktywów wyróżnia się co najmniej pięć grup, takich jak: kapitał innowacyjny (prace badawczo-rozwojowe), kapitał strukturalny (aktywa wiedzy, spójność organizacji, jej elastyczność, umiejętności pracowników oraz ich lojalność), kontrakty (licencje, umowy, outsourcing na okres dłuższy niż rok, derywaty), rynki kapitałowe (znaki firmowe i handlowe), a także wartość firmy (*goodwill*)¹⁶³.

Z punktu widzenia podejmowanych rozważań równie interesującą interpretacją kapitału intelektualnego jest również koncepcja holistyczno-dynamiczna, zwana inaczej socjologiczną¹⁶⁴. Powstała ona pod wpływem wprowadzenia do kapitału

¹⁶¹ M. Mroziewski, *Kapitał...*, op. cit., s. 28-41.

¹⁶² A. Syrocka, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym we współczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie w XXI wieku. Koncepcje, trendy, problemy*, B. Kołosowska, J.M. Szołno-Koguc, B. Godziszewski (red.), Wydawnictwo Wyższa Szkoła Bankowa, Toruń 2009, s. 333.

¹⁶³ D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 44-45.

¹⁶⁴ J. Nahapiet, S. Ghoshal, *Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage*, „Academy of Management Review”, 1998, vol. 23(2), s. 242-244; J.M. Viedma Marti, *In Search*

intelektualnego jeszcze jednego składnika związanego z jakością relacji międzyludzkich. W koncepcji tej przedsiębiorstwo postrzega się jako pewną społeczność specjalizującą się w szybkim i efektywnym tworzeniu i transferze wiedzy. Proces kreacji i dyfuzji wiedzy zależy od kapitału intelektualnego, który zmienia się w czasie w wyniku interakcji właściwych dla kapitału społecznego. Kapitał społeczny utożsamia się w tym przypadku z podzielanymi normami i wartościami, spośród których za najważniejsze uznaje się zaufanie warunkujące sprawny przebieg procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie.

2.2. Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa

Pojawienie się nowego czynnika decydującego o wartości rynkowej przedsiębiorstwa, jakim jest kapitał intelektualny, bez wątplenia rodzi konieczność jego pomiaru. Biorąc pod uwagę sposób pomiaru, można wyróżnić co najmniej dwa sposoby ewaluacji kapitału intelektualnego, a wraz z tym wyodrębnić dwie podstawowe kategorie modeli. Pierwsza grupa modeli kapitału intelektualnego w procesie jego ewaluacji wykorzystuje mierniki niepieniężne o charakterze jakościowym, na przykład: Karta Zrównoważonych Wyników – Kaplana i Nortona (1992), Nawigator Skandii (1997) czy Monitor Aktywów Niematerialnych – Sveiby’ego (1997). Druga grupa modeli bazuje z kolei na miernikach pieniężnych, a do najważniejszych z nich należą: Model Ekonomicznej Wartości Dodanej (EVA), wskaźnik q Tobina lub Pulic VAIC™ Model (1998, 2000)¹⁶⁵. Należy dodać, że metody pomiaru kapitału intelektualnego, wyrażone wartościowo, przeważnie są określane mianem ilościowych, podczas gdy modele wykorzystujące mierniki niepieniężne – mianem jakościowych.

Powszechnie obowiązującą typologię pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa zaprezentował m.in. Sveiby¹⁶⁶. Zdaniem tego badacza, można wyróżnić co najmniej cztery kategorie stosowane przy pomiarze kapitału intelektualnego, a mianowicie¹⁶⁷:

of An Intellectual Capital Comprehensive Theory, „The Electronic Journal of Knowledge Management”, 2007, vol. 5, Issue 2, s. 246.

¹⁶⁵ H. Pew Tan, D. Plowman, P. Hancock, *Intellectual capital and Financial Returns of Companies*, „Journal of Intellectual Capital”, 2007, vol. 8, no.1, s. 78; V. Goebel, *Estimating a Measure of Intellectual Capital Value to Test Its Determinants*, „Journal of Intellectual Capital”, 2015 vol. 16, no. 1, s. 103.

¹⁶⁶ K. E. Sveiby, *Methods for Measuring Intangible Assets*, <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>, updated 27 April 2010 (data wejścia: 04.06.2010).

¹⁶⁷ A. Sopińska, *Kapitał intelektualny w zarządzaniu. Od teorii do praktyki – wizja przyszłości*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, 2007, nr 76, s. 148; *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), Wydawnictwo Difin 2006, s. 91-95.

- **metody oparte na kapitalizacji rynkowej** (MCM – *Market Capitalization Methods*), które umożliwiają wskazanie różnicy między wartością księgową (kapitałem akcjonariuszy) a rzeczywistą wartością firmy (rynkową – kapitalizacją). Wartość kapitału pieniężnego jest wówczas podawana w jednostkach pieniężnych. Przykładem jest m.in. wskaźnik q Tobina i IAMV™ (*Investor Assigned Market Value*);
- **metody oparte na zwrocie na aktywach** (ROA – *Return on Assets Methods*), które dzielą średnie zyski przed opodatkowaniem przedsiębiorstwa za dany okres przez średnią wartość aktywów materialnych w danym okresie. Następnie otrzymany wynik służy do porównania ze średnią w danej branży, a uzyskaną w ten sposób różnicę mnoży się przez średnią wartość aktywów materialnych i wyznacza się średnie roczne dochody z aktywów niematerialnych. Wartość kapitału intelektualnego otrzymuje się w wyniku podzielenia tych dochodów przez średni koszt kapitału. Do metod tych zalicza się, takie jak: Value Added Intellectual Coefficient (Pulic VAIC™ Model, 1997), Economic Value Added (Stewart EVA Model, 1997), Human Resources Costing and Accounting (Johansson HRC Model, 1996) oraz Knowledge Capital Earnings (Lev KCE Model, 1999);
- **metody bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego**, które pozwalają na identyfikację i oszacowanie pieniężne wartości poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa za pomocą kilku wskaźników lub też jednego zagregowanego miernika. Przykładem bezpośrednich metod pomiaru kapitału intelektualnego organizacji są: Technology Broker (Brooking, 1996), Wskaźnik Patentów (*Citation-Weighted Patents*) zaproponowany przez Bontis (1996) czy The Value Explorer™ zapoczątkowana przez Andriessena i Giessena (2000);
- **metody kart punktowych**, które obejmują konkretne modele szacowania kapitału intelektualnego, najczęściej odwołując się do miar jakościowych poszczególnych składników kapitału intelektualnego. Takie podejście znalazło zastosowanie m.in. w: Nawigatorze Skandii autorstwa Edvinssona, Nawigatorze Kapitału Intelektualnego Stewarta, Monitorze Aktywów Niematerialnych Sveiby’ego oraz Zrównoważonej Karcie Wyników Kaplana i Nortona.

Jedną z wymienionych metod pomiaru, opartą na kapitalizacji rynkowej, jest tzw. wskaźnik q Tobina, który stanowi stosunek rynkowej wartości firmy (mierzonej iloczynem ceny udziału lub akcji przez ich ilość) do kosztu odtworzenia jej aktywów:

$$q = \frac{MV}{BV}.$$

Wskaźnik q jako miernik kapitału intelektualnego wyraża zdolność firmy do uzyskiwania ponadprzeciętnych zysków i ma zastosowanie głównie w ocenie wartości niematerialnych aktywów podmiotów działających w tej samej gałęzi lub

w tym samym rodzaju usług, obsługujących te same rynki i posiadających podobne aktywa trwałe. Inną, zaliczaną do tej grupy, metodą jest również Investor Assigned Market Value (IAMV), która została stworzona przez Stanfielda w 1998 roku. W ramach tej metody zakłada się, że rzeczywista wartość przedsiębiorstwa to jego wartość rynkowa podzielona przez aktywa bilansowe + rzeczywisty kapitał intelektualny + ograniczony kapitał intelektualny + podtrzymywana przewaga konkurencyjna¹⁶⁸.

Jeśli chodzi o grupę metod opartych na zwrocie na aktywach (ROA), to jedną z bardziej znanych jest Value Added Intellectual Coefficient (VAIC) opracowana przez A. Pulica¹⁶⁹. Metoda ta pozwala na oszacowanie, w jakim stopniu i jak efektywnie kapitał intelektualny przyczynia się do tworzenia wartości firmy, na podstawie analizy powiązań między kapitałem fizycznym, kapitałem ludzkim a kapitałem strukturalnym. W ramach tej metody można wyróżnić pięć etapów. Pierwszy z nich polega na obliczeniu wskaźnika intelektualnej wartości dodanej, według wzoru:

$$VAIC = CEE + HCE + SCE,$$

gdzie: VAIC – wskaźnik intelektualnej wartości dodanej, CEE – wskaźnik efektywności kapitału fizycznego, HCE – wskaźnik efektywności kapitału ludzkiego, SCE – wskaźnik efektywności kapitału strukturalnego.

Etap drugi obejmuje obliczenie wartości dodanej przedsiębiorstwa (VA), zgodnie ze wzorem:

$$VA = OP + HC + A,$$

gdzie: VA – wartość dodana, OP – zysk operacyjny, HC – kapitał ludzki, A – amortyzacja.

Na etapie trzecim oblicza się wykorzystanie kapitału fizycznego w procesie tworzenia wartości dodanej, stosując wzór:

$$CEE = \frac{VA}{CE},$$

gdzie: CEE – wskaźnik efektywności kapitału fizycznego, VA – wartość dodana, CE – kapitał fizyczny (wartość księgową aktywów netto).

Etap czwarty polega na obliczeniu wykorzystania kapitału ludzkiego w tworzeniu wartości dodanej, przy tym zakłada się, że wartość kapitału ludzkiego odpowiada ogółowi wydatków związanych z: płacami, doszkalaćciami i szkoleniami.

$$HCE = \frac{VA}{HC},$$

gdzie: HCE – wskaźnik efektywności kapitału ludzkiego, VA – wartość dodana, HC – kapitał ludzki.

¹⁶⁸ *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 92-93.

¹⁶⁹ A. Pulic, *MVA and VAIC™ Analysis of Randomly Selected Companies from FTSE 250*, Austrian Intellectual Capital Research Center, Graz – London 2000.

Etap piąty dotyczy pomiaru kapitału strukturalnego i efektywności jego wykorzystania w tworzeniu wartości dodanej. Autor tej koncepcji przyjmuje, że wartość kapitału strukturalnego wynika z różnicy między wartością dodaną a kapitałem ludzkim:

$$SC = VA - HC.$$

Kolejnym krokiem jest obliczenie wartości kapitału strukturalnego (SCE), który traktuje się jako stosunek wartości kapitału strukturalnego (SC) do wartości dodanej (VA):

$$SCE = \frac{SC}{VA}.$$

Sumując kolejno uzyskane wskaźniki (CEE, HCE i SCE), otrzymujemy ostatecznie wskaźnik wartości dodanej (VAIC)¹⁷⁰.

Jeszcze inną metodą, bazującą na wielkości zwrotu na aktywach (ROA), jest metoda zwana Economic Value Added, która, zdaniem jej twórców (Stewart, 1997), uwzględnia wszystkie elementy wpływające na zwiększenie lub zmniejszenie wartości firmy. Economic Value Added stanowi różnicę pomiędzy wartością sprzedaży netto i sumą kosztów operacyjnych, podatków oraz kapitału zaangażowanego w daną działalność¹⁷¹:

$$EVA = S - KO - T - K,$$

gdzie: S – sprzedaż, KO – koszty operacyjne, T – podatki, K – kapitał zaangażowany, obliczany jako iloczyn średnioważonego kosztu kapitału i kapitału zainwestowanego w daną działalność.

Do metod, opartych na wielkości zwrotu na aktywach (ROA), zalicza się także Human Resources Costing and Accounting (HRCA). Zgodnie z tą metodą, kapitał intelektualny jest stosunkiem aktywów ludzkich w firmie do kapitalizowanych wydatków na płacę. Znacznie bardziej skomplikowaną metodą, mieszczącą się również w ramach tej kategorii, wydaje się być Knowledge Capital Earnings (KCE™). Metoda ta, opracowana przez B. Leva, opiera się na powszechnie znanej funkcji produkcji przedsiębiorstwa, ukazującej zależność między wynikami a poniesionymi nakładami. W świetle tej metody przyjmuje się, że ekonomiczny wynik działania przedsiębiorstwa stanowi sumę wyników użycia kapitału fizycznego, finansowego oraz wykorzystywanej w tym procesie wiedzy, modyfikowanych przez ich jednostkową produktywność¹⁷²:

$$EW = a(K_{fiz}) + b(K_{fin}) + c(KI),$$

gdzie: EW – ekonomiczny wynik przedsiębiorstwa; a, b, c – współczynniki produktywności poszczególnych rodzajów kapitału; K_{fiz} – kapitał fizyczny; K_{fin} – kapitał finansowy; KI – kapitał intelektualny.

¹⁷⁰ A. Ujwary-Gil, *Kapitał...*, op. cit., s. 73-75.

¹⁷¹ *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 92-93.

¹⁷² E.G. Flamholtz, *Human Resources Accounting: A Review of Theory and Research*, „Journal of Management Studies”, 1974, vol. 11(1), s. 44-61.

Warto zauważyć, że poszczególne metody pomiaru kapitału intelektualnego posiadają zarówno zalety, jak i wady. Na przykład metody, takie jak zwrot z aktywów lub metody bezpośrednie pieniężne mogą być wykorzystywane podczas fuzji, zakupu albo w celu określenia wartości nienotowanych przedsiębiorstw. Ze względu na metodologię powszechnie stosowaną w odniesieniu do aktywów niematerialnych, z reguły metody te są zrozumiałe dla szerokiego spektrum odbiorców. Tym samym prezentowanie aktywów niematerialnych wyłącznie w kategoriach pieniężnych jest ich podstawową słabością, bowiem nie oddają one w pełni prawdziwego i rzetelnego obrazu przedsiębiorstwa. Wśród podstawowych zastrzeżeń kierowanych pod adresem metod ilościowych wymienia się najczęściej, takie jak wykorzystywanie niedoskonałej sprawozdawczości finansowo-księgowej, bazującej na danych historycznych (*ex post*), które są niezwykle podatne na zjawiska spekulacyjne i zbyt ogólne. Zdecydowanie bardziej rozbudowana i wnikliwa prezentacja składników niematerialnych przedsiębiorstwa jest z kolei najważniejszą z zalet, jakimi odznaczają się metody bezpośrednie niepieniężne i oparte na kartach wyników. Metody te nie są również całkowicie pozbawione wad, a do najpoważniejszych z nich zalicza się: subiektywizm, czasochłonność i kosztochłonność, a przede wszystkim znaczne skomplikowanie i brak uniwersalnych odniesień. Przysparza to wielu problemów, gdyż w ich przypadku niezwykle trudno o jednoznaczną ocenę sytuacji przedsiębiorstwa i rekomendacje w stosunku do zalecanych sposobów działania. Pomimo poważnych ograniczeń, miary niefinansowe mogą mieć jednak istotne znaczenie informacyjne, wówczas, gdy stanowią one swego rodzaju suplement finansowego systemu raportowania w przedsiębiorstwie¹⁷³.

Zdecydowana większość metod pomiaru przedstawia składniki kapitału intelektualnego *ex post*, traktując je jako miarę osiągnięć przedsiębiorstwa. Tymczasem pomiar ukierunkowany na przyszłość ma zdecydowanie większą wartość z punktu widzenia potrzeb menedżerów. Użyteczność pomiaru będzie wyższa, gdy istnieje możliwość porównania osiągniętych wyników z planem realizacji przyjętym przez zarząd (orientacja wewnętrzna). Ponadto, szczególnie ważne w procesie pomiaru kapitału intelektualnego okazuje się także uwzględnienie perspektywy zewnętrznej, tj. wiedza o relacjach z interesariuszami, takimi jak: akcjonariusze, kooperanci, dostawcy, klienci, konkurenci. Należy przy tym mieć świadomość, że nie mniej cenna jest wiedza o procesach i relacjach społecznych wewnątrz organizacji¹⁷⁴. Wyraźnie więc widać, że z uwagi na wielowymiarowość i interdyscyplinarne podejście do kapitału intelektualnego, zasadne wydaje się przeanalizowanie modeli bazujących na wskaźnikach jakościowych.

Jednym z najbardziej znanych spośród tych modeli jest Nawigator Skandii. Jego twórca – Edvinsson, był dyrektorem do spraw Kapitału Intelektualnego w szwedzkiej

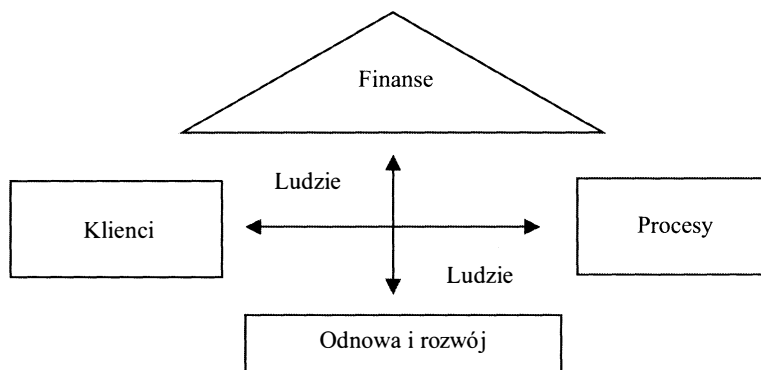
¹⁷³ G. Urbanek, *Wycena...*, op. cit., s. 98.

¹⁷⁴ W. Tsai, S. Ghoshal, *Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks*, „Academy of Management Journal”, 1998, vol. 41, s. 464-478; H. Yli-Renko, E. Autio, H.J. Spaienza, *Social Capital, Knowledge Acquisition and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms*, „Strategic Management Journal”, 2001, vol. 22, s. 587-613.

firmie ubezpieczeniowej Skandia, zaproponował model zarządzania kapitału intelektualnego, opracowany przez specjalistów z zakresu finansów i rachunkowości. Zdaniem Edvinssona, o wartości rynkowej przedsiębiorstwa decyduje zarówno kapitał finansowy, jak i intelektualny. Przyjęto, że na kapitał intelektualny składa się:

- **kapitał ludzki** – obejmujący: wiedzę, umiejętności, doświadczenie pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa;
- **kapitał strukturalny** – obejmujący cztery kategorie kapitałów, takie jak: kapitał klientów (lojalność i relacje z dostawcami), kapitał organizacyjny (systemy zarządzania przyspieszające przepływ wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa i na zewnątrz poprzez kanały dystrybucji), kapitał innowacyjny (umiejętności odnowy i efekty procesu innowacyjnego w postaci: chronionych praw handlowych, własności intelektualnej i innych aktywów niematerialnych wykorzystywanych do tworzenia i szybkiego wprowadzania na rynek nowych produktów i usług) oraz kapitał procesów (procesy pracy, techniki i programy zwiększające efektywność wytwarzania i dostaw usług)¹⁷⁵.

Rysunek 2.1. Nawigator Skandii



Źródło: P.H. Sullivan, *Profiting from Intellectual Capital. Extracting Value from Innovation*, John Wiley&Sons, Inc., New York 1998, s. 70.

W efekcie przeprowadzonych badań powstał raport kapitału intelektualnego, tzw. Nawigator Skandii. Nawigator Skandii stanowi metaforę domu. Jego obszar finansowy to dane i wskaźniki odzwierciedlające przeszłość organizacji, podczas gdy ściany są zbudowane z obszaru klientów i procesów, symbolizujących teraźniejszość przedsiębiorstwa. W centrum umiejscowiono obszar ludzki, który scala, a zarazem oddziałuje na pozostałe elementy. Fundament tego domu tworzy dodatkowo obszar

¹⁷⁵ M. Szymczak, *Przegląd wybranych modeli monitorowania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie*, [w:] *Uwarunkowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, E. Urbańczyk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 586-587.

rozwoju obrazujący, w jaki sposób firma przygotowuje się do działania w przyszłości¹⁷⁶. Model ten, dzieląc kapitał intelektualny na kapitał ludzki oraz strukturalny, umożliwia równoległą realizację dwóch funkcji, tj. pomiar kapitału intelektualnego za pomocą rozbudowanego zestawu wskaźników oraz zarządzanie poszczególnymi elementami kapitału intelektualnego, które nazwano nawigacją¹⁷⁷. Nawigator Skandii zawiera dziewięćdziesiąt jeden mierników, a każdy z nich pogrupowano w pięciu kluczowych obszarach. Do wskaźników w obszarze finansów należą: przychody wynikające z operacji nowych jednostek, zysk na jednostkę zatrudnionego, wartość rynkowa na jednego zatrudnionego, zwrot z aktywów netto wynikających z operacji nowych jednostek czy wskaźnik straconych klientów do średniej w sektorze (w %). Jeśli chodzi o obszar określony mianem ludzie, to można wymienić wskaźniki typu: indeks umocowania (na 1000), czas poświęcony na szkolenia (liczba dni roboczych), indeks motywacji (w %), fluktuacja pracowników (w %) itp. W obszarze klientów wyróżniono: liczbę kontraktów, liczbę dni poświęconych na wizyty u klienta, liczbę wizyt klienta, indeks zadowolonych klientów (w %). Natomiast w obszarze rozwoju znajdują się wskaźniki, takie jak: indeks satysfakcji pracowników, koszty podnoszenia kwalifikacji na jednego pracownika, koszty szkolenia na jednego pracownika, nakłady na B+R / koszty administracyjne (w %) oraz koszty marketingowe na jednego klienta¹⁷⁸.

Pierwsze ujęcie struktury kapitału intelektualnego wynika z koncepcji opracowanej przez Kaplana i Nortona na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku, a zostało określone modelem zrównoważonej karty wyników (Balanced Scorecard)¹⁷⁹.

Opracowana przez autorów tzw. Strategiczna Karta Wyników (SKW), stała się narzędziem mierzenia efektów strategicznych, które uwzględniają również pomiar zasobów niematerialnych, dotychczas pomijanych w tradycyjnych sprawozdaniach finansowych¹⁸⁰. Założono, że zestaw mierników finansowych i niefinansowych powinien być starannie przemyślany, gdyż wiąże się z nadrzędną wizją i strategią działania przedsiębiorstwa oraz ma konkretne przełożenie na cele i mierniki. Zrównoważona karta wyników pozwala nie tylko dokładnie monitorować bieżącą działalność przedsiębiorstwa, lecz wskazuje na błędy popełnione w przeszłości i kierunki rozwoju w przyszłości.

Kolejnym modelem jest monitor aktywów niematerialnych Sveiby'ego, który w 1995 roku został zaimplementowany przez skandynawskie przedsiębiorstwo – Celemi¹⁸¹.

¹⁷⁶ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał...*, op. cit., s. 56.

¹⁷⁷ A. Sokołowska, *Wiedza...*, op. cit., s. 141.

¹⁷⁸ *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 61.

¹⁷⁹ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, „Harvard Business Review”, 1992, vol. 70(1), s. 71-79; R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Putting The Balanced Scorecard to Work*, „Harvard Business Review”, 1993, vol. 71(5), s. 134-147.

¹⁸⁰ M. Jaworski, *Problematyka pomiaru kapitału intelektualnego w literaturze przedmiotu*, [w:] *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, P. Wachowiak (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2005, s. 56-59.

¹⁸¹ K. E. Sveiby, *The Intangible...*, op. cit., s. 73-97.

Tabela 2.4. Wybrane wskaźniki wykorzystywane do pomiaru kapitału intelektualnego w modelu zrównoważonej karty wyników

Obszar	Przykładowe wskaźniki
Finanse	W ramach tej grupy znajdują się tradycyjne miary księgowo, takie jak: wzrost i struktura przychodów, <i>cash flow</i> , redukcja kosztów/wzrost wydajności, wzrost aktywów, wzrost ROE, EVA.
Konsumenci	W obszarze tym występują mierniki podstawowe, a mianowicie: udział w rynku, utrzymanie klientów, satysfakcja klientów, rentowność klientów oraz mierniki specyficzne (wartości oferowanej klientowi), reputacja i marka, relacje z klientami.
Procesy wewnętrzne	Obszar ten obejmuje mierniki oparte na koncepcji łańcucha wartości. W przypadku procesów innowacyjnych stosuje się m.in. mierniki badań rynkowych lub mierniki tworzenia produktu, podczas gdy w procesach operacyjnych i w obsłudze posprzedażnej głównie mają zastosowanie mierniki: czasu, jakości i kosztów.
Uczenie się i rozwój	Grupa ta zawiera miary dotyczące pracowników i systemów, wspomagających uczenie się i rozprzestrzenianie wiedzy. W obrębie tego obszaru znajdują się mierniki, takie jak: czas wymagany do opracowania kolejnej generacji produktu, procent produktów dających 80% sprzedaży lub więcej, czas potrzebny do wprowadzenia na rynek nowego produktu w porównaniu z konkurencją, jakość i dostępność baz danych, stopień satysfakcji pracowników, rotacja, wydajność pracowników oraz ich umiejętności i kreatywność.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 262; *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 88.

Model aktywów niematerialnych stanowi spójną koncepcję umożliwiającą szybki i efektywny pomiar wszystkich zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa za pomocą wskaźników innych niż tradycyjne wskaźniki finansowo-ekonomiczne. W świetle tej koncepcji na rynkową wartość przedsiębiorstwa składa się wartość księgową netto (obliczona jako różnica pomiędzy wartością księgową wszystkich aktywów materialnych, zwanych aktywami ogółem, a sumą wszystkich zobowiązań) oraz wartość aktywów niematerialnych utożsamiana z kapitałem intelektualnym. W modelu tym zakłada się przewagę zasobów niematerialnych nad pozostałymi, tj. finansowymi i rzeczowymi. Aktywa niematerialne składają się ze struktury zewnętrznej, wewnętrznej i indywidualnych kompetencji. W ich obrębie konsekwentnie opracowano szereg wskaźników, które są podzielone na cztery rodzaje, a mianowicie: wskaźniki wzrostu i odnowy, wskaźniki sprawności oraz stabilności. Dzięki opracowanemu zestawowi wskaźników opisujących aktywa przedsiębiorstwa, które są uzupełnione komentarzem, możliwa jest kontrola, a przede wszystkim skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Zgodnie z założeniem modelu, każde ze wskazanych i zbadanych aktywów niematerialnych można rozwijać dwojako. Po pierwsze, przez bezpośredni wpływ na poprawę danego aktywu, a po drugie, korzystając z efektu synergii, głównie za sprawą oddziaływania na poprawę kondycji innego aktywu nie-

materialnego. Podział wskaźników w ramach modelu na: wzrostu i odnowy, sprawności i stabilności pozwala na uchwycenie tendencji rozwoju oraz kondycji intelektualnej przedsiębiorstwa, aczkolwiek konieczność ciągłego i systematycznego monitorowania aktywów przysparza również wiele trudności.

Tabela 2.5. Monitor aktywów niematerialnych K.-E. Sveiby’ego

Wyszczególnienie	Monitor aktywów niematerialnych		
	Zewnętrzna struktura organizacji	Wewnętrzna struktura organizacji	Kwalifikacje pracowników organizacji
Wskaźniki rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> – zysk na jednego klienta – wzrost obrotów 	<ul style="list-style-type: none"> – inwestycje w strukturę wewnętrzną – inwestycje w technologię informacyjną 	<ul style="list-style-type: none"> – liczba lat w zawodzie – poziom wykształcenia – wskaźnik kompetencji* – fluktuacja kompetencji*
Wskaźniki innowacji/odnowy	<ul style="list-style-type: none"> – klienci wspierający <i>image</i> organizacji – sprzedaż dla nowych klientów 	<ul style="list-style-type: none"> – klienci wspierający rozwój wewnętrznej struktury organizacji – sprzedaż nowych produktów i usług – wskaźnik wdrożenia nowych procesów 	<ul style="list-style-type: none"> – klienci wspierający rozwój kompetencji firmy – dywersyfikacja działalności – koszty szkoleń i edukacji
Wskaźniki efektywności	<ul style="list-style-type: none"> – zysk na jednego klienta – sprzedaż na jednego klienta – wskaźnik realizacji zamówień 	<ul style="list-style-type: none"> – liczba pracowników administracyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> – liczba specjalistów w firmie – wartość dodana lub zysk na jednego pracownika
Wskaźniki stabilności	<ul style="list-style-type: none"> – wskaźnik zadowolenia klientów – udział kluczowych klientów – liczba lat współpracy z klientami – wskaźnik lojalności klientów – częstotliwość powtarzających się zamówień 	<ul style="list-style-type: none"> – miary wartości i stosunków międzyludzkich – wiek organizacji – fluktuacja personelu administracyjnego – wskaźnik <i>Rookie</i>* i stażu pracy 	<ul style="list-style-type: none"> – średnia wieku pracowników – staż pracowników – wskaźnik warunków płacowych – wskaźnik fluktuacji specjalistów

* Wskaźnik kompetencji to iloczyn: liczby lat w zawodzie, stażu pracy i poziomu wykształcenia; fluktuacja kompetencji to stosunek kompetencji pracowników, którzy opuścili firmę, do kompetencji nowo zatrudnionych; wskaźnik *Rokkie* ujmuje liczbę osób pracujących w organizacji przez mniej niż 2 lata.

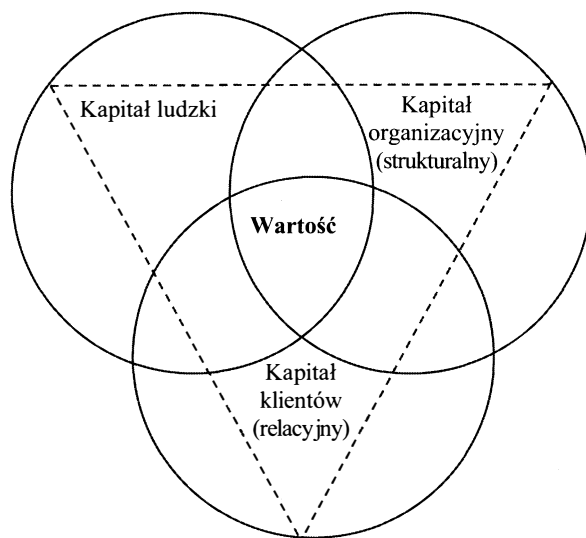
Źródło: A. Pietruszka-Ortyl, *Elementy zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2005, nr 672, s. 47.

Znaczący wkład w badania poświęcone zasobom niematerialnym organizacji wniosła koncepcja *platformy wartości* stworzona przez: H. Saint-Ongeego,

Ch. Armstronga, L. Edvinssona i G. Petrasha¹⁸². Bazuje ona na założeniu, że organizacja jest w stanie tworzyć wartość finansową dzięki posiadanemu kapitałowi intelektualnemu. Według tej koncepcji, można wyróżnić trzy komponenty kapitału intelektualnego, tj.: kapitał ludzki, kapitał klientów i kapitał organizacyjny, zwany inaczej strukturalnym. Kapitał ludzki obejmuje: *know-how*, wykształcenie, kwalifikacje zawodowe, predyspozycje zawodowe i psychometryczne, przedsiębiorczość, innowacyjność oraz wszelkiego rodzaju zdolności pracowników. Kapitał klientów (określany często kapitałem relacji) budują: marka, lojalność klientów, nazwa firmy, kanały dystrybucji, współpraca z innymi firmami, umowy koncesjonowane, korzystne kontrakty, umowy franchisingowe itp. Z kolei, na kapitał organizacyjny składają się¹⁸³:

- własność intelektualna, tj.: patenty, prawa autorskie, prawa do wzorów, tajemnice handlowe, znaki handlowe, wyróżniające usługi;
- aktywa infrastrukturalne, a więc filozofia zarządzania, kultura organizacyjna, procesy zarządzania, system informacyjny, system powiązań, relacje finansowe.

Rysunek 2.2. Platforma wartości



Źródło: *The Measurement and Management of Intellectual Capital. Study 7*, Financial and Management Accounting Committee IFAC, New York 1998, s. 8.

¹⁸² H. Saint-Onge, *Tacit Knowledge: the Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital*, „Strategy & Leadership”, 1996, March/April; G. Petrash, *Dow’s Journey to a Knowledge Value Management Culture*, „European Management Journal”, 1996, vol. 14(4), s. 365-373.

¹⁸³ D. Szajca, *Zasoby związane z wiedzą – kapitał intelektualny*, [w:] *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, W. Caputa, D. Szajca (red.), Wydawnictwo Fichowe CeDeWu.pl, Warszawa 2010, s. 98.

Każdy z wymienionych komponentów kapitału intelektualnego można scharakteryzować, wykorzystując w tym celu odpowiednie wskaźniki. W przypadku kapitału ludzkiego mamy do czynienia m.in.: ze wskaźnikami fluktuacji doświadczanego personelu, z zadowoleniem pracowników (badanym na podstawie kwestionariuszy) czy z wartością dodaną w przeliczeniu na jednego zatrudnionego. W obszarze klientów znajdują się wskaźniki, takie jak: odsetek transakcji powtarzających się, odsetek umów o współpracy zawartych z klientami, natomiast w odniesieniu do kapitału organizacyjnego mają zastosowanie wskaźniki typu: stopień wykorzystania wiedzy bazowej, liczba patentów, liczba nowych produktów wprowadzanych na rynek, wielkość wydatków na B+R i nowoczesne technologie informacyjne (ICT) bądź średni czas dostosowania się do potrzeb i wymagań klientów. Warto podkreślić, że platforma wartości jest częścią wspólną wszystkich płaszczyzn kapitału intelektualnego danej organizacji, a to wymaga harmonijnego współdziałania wszystkich z trzech wymienionych komponentów kapitału intelektualnego. Okazuje się, że im bardziej harmonijnie one funkcjonują, tym większa platforma wartości, czyli wartość finansowa kapitału intelektualnego, który jest w dyspozycji przedsiębiorstwa¹⁸⁴.

Z większości modeli jakościowych wynika, że kapitał intelektualny obejmuje zarówno kapitał ludzki, będący własnością pracowników, jak i kapitał strukturalny. Ten drugi stanowi wiedzę zinstytucjonalizowaną w postaci: struktur, procesów, baz danych zaliczanych do kapitału procesowego bądź innowacyjnego, tj. elementów traktowanych jako kapitał własny przedsiębiorstwa. Trzeba zaznaczyć, że aby wiedza posiadana przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa mogła stać się jego własnością, wymaga to ukształtowania się sieci różnego rodzaju relacji, od których ostatecznie zależy zdolność firmy do uzyskania wartości z posiadanego kapitału intelektualnego. Świadczy to o tym, że kapitał społeczny, pojmowany jako zespół nieformalnych wartości i norm warunkujących współpracę i wzajemne zaufanie, powinien być także traktowany jako niezwykle cenny element kapitału intelektualnego. Według Bratnickiego (2000), twórcy tzw. drzewa wartości przedsiębiorstwa, kapitał społeczny obejmuje swoim zasięgiem: wymiar stosunków międzyludzkich (zaufanie, normy, zobowiązania), kapitał poznawczy (zazwyczaj interpretowany jako wspólnie podzielane słowniki, język i opowieści) oraz kapitał strukturalny, tj. powiązania w sieci i ich konfiguracje¹⁸⁵. Włączenie kapitału społecznego do składników kapitału intelektualnego, w ramach koncepcji holistyczno-dynamicznej, bez wątplenia pozwala na lepsze zrozumienie i identyfikację kluczowych źródeł wartości niematerialnej przedsiębiorstwa. Warto o tym pamiętać, analizując przebieg i charakter procesu akumulacji kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie.

¹⁸⁴ *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 67.

¹⁸⁵ M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 100-101.

2.3. Znaczenie akumulacji kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie nowej gospodarki

Jedną z ogólnych prawidłowości procesu gospodarczego jest tendencja do koncentracji potencjału, czyli zasobów warunkujących wzrost produkcji i wydajności pracy w przyszłości¹⁸⁶. Zjawisko związane z gromadzeniem zasobów, celem ich późniejszego wykorzystania, nosi nazwę akumulacji. Dzięki akumulacji kapitału miał miejsce przyspieszony rozwój gospodarki kapitalistycznej w XVI wieku. Znaczącą rolę w tym procesie odegrał zarówno czynnik religijny, tj. wpływ etyki protestanckiej, przyjaznej bogaceniu się, jak i zaangażowanie państwa, zwłaszcza w drugiej fazie tzw. pierwotnej akumulacji kapitału, a więc w okresie merkantylizmu. Należy przy tym podkreślić, że gwałtowny wzrost znaczenia akumulacji kapitału tak trwałego, jak i obrotowego, niezbędnego w procesie produkcji, nastąpił za sprawą rewolucji przemysłowej w XVIII wieku. Zainwestowanie kapitału, zaoszczędzonego w wyniku akumulacji, postrzegano wówczas jako klucz do wzrostu bogactwa. Zdaniem Smitha, to akumulacja i postęp techniczny, będący efektem podziały pracy, a nie tylko czynniki przyrodnicze, takie jak klimat i ziemia, zapewniają wzrost dochodu narodowego, warunkując możliwość nieprzerwanego wzrostu¹⁸⁷. Rozważania Smitha, dotyczące natury i źródeł bogactwa, wydają się wciąż aktualne, choć zmieniła się znacząco struktura gospodarki. W opinii Druckera, we współczesnym społeczeństwie wartość jest kreowana nie za przyczyną alokacji kapitału i siły roboczej, jak w okresie gospodarki industrialnej, lecz głównie dzięki wiedzy i innowacjom. W miejsce akumulacji kapitału materialnego coraz większego znaczenia nabiera zatem akumulacja zasobów niematerialnych. U progu trzeciej rewolucji przemysłowej pozycję, uprzednio zajmowaną przez ziemię i energetykę, przejmuje wiedza, za sprawą której są możliwe duże zyski, a wraz z tym szybkie tempo wzrostu¹⁸⁸.

Niezależnie od przemian, które miały miejsce w gospodarce kapitalistycznej na przestrzeni wieków, należy przyjąć, że działalność gospodarcza w warunkach gospodarki rynkowej ma sens ekonomiczny jedynie wtedy, gdy przyczynia się do wypracowania nadwyżki w stosunku do poniesionych nakładów. Ten uniwersalny cel istnienia przedsiębiorstwa nie uległ zasadniczo zmianie, pomimo licznych przeobrażeń zachodzących w jego otoczeniu. Turbulentne otoczenie, nowe technologie, zmiany struktury przemysłu, wzrost roli usług w gospodarce, a przede wszystkim proces globalizacji, określane mianem megatrendów, wywierają istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Jednym z bardziej charakterystycznych trendów, jakimi cechuje się współczesna gospodarka, jest ewolucja w zakresie struktury produkcji i zatrudnienia. W efekcie mamy do czynienia nie tylko z rosnącym udziałem przedsiębiorstw sektora usług, ale i z rosnącą liczbą osób w nim zatrudnionych.

¹⁸⁶ M. Al-Kaber, K. Meredyk, *Środki działalności gospodarczej. Kapitał*, [w:] *Ekonomia ogólna*, K. Meredyk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2007, s. 73.

¹⁸⁷ J. Górski i W. Sierpiński, *Historia...*, op. cit., s. 303-305.

¹⁸⁸ L. Thurow, *Nowe reguły gry w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 123.

Szacuje się, że w krajach OECD około 70% osób pracuje w sektorze usług, a prawie dwie trzecie przedsiębiorstw ma profil usługowy. W przypadku unijnej gospodarki zatrudnienie w sektorze usług wzrosło z poziomu 62,9% w 1995 roku do 73,6% w 2013 roku¹⁸⁹. Zmianom strukturalnym w gospodarce towarzyszy wzrost roli badań i rozwoju oraz wzrost liczby wysoko wykształconych osób. Jednocześnie obserwuje się stopniową rezygnację z produkcji wyrobów nieprzetworzonych i produktów o tzw. niskiej technologii na rzecz produkcji z zastosowaniem najnowszych rozwiązań technologicznych i o znaczącym udziale wartości dodanej, a to oznacza wzmożone zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowanych pracowników¹⁹⁰.

Tabela 2.6. Źródła globalizacji i jej efekty

Źródła globalizacji	Efekty cząstkowe
Procesy deregulacji, liberalizacji, deetatyzacji i prywatyzacji gospodarek	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej konkurencji – rosnące wymogi w zakresie efektywności gospodarowania
Rosnąca otwartość gospodarek i znoszenie barier celnych	<ul style="list-style-type: none"> – ułatwienia w zakresie przepływu kapitału – wzrost mobilności kapitału – wzrost zagranicznych inwestycji bezpośrednich – powstanie globalnych powiązań kapitałowych – powstanie korporacji transnarodowych – rozszerzenie możliwości pomnażania kapitału – wzrost wymagań ze strony inwestorów
Intensyfikacja procesów fuzji i przejęć	<ul style="list-style-type: none"> – dominacja inwestorów instytucjonalnych w strukturach własnościowych przedsiębiorstw
Zmiana roli człowieka w działalności przedsiębiorstw	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost znaczenia kapitału intelektualnego – powstanie i wzrost znaczenia koncepcji zarządzania wiedzą
Rozwój technik i technologii informatycznych	<ul style="list-style-type: none"> – przyspieszenie przepływu produktów i kapitału – rozszerzenie i przyspieszenie dostępu do informacji

Źródło: A. Jaki, *Wycena i kształtowanie wartości przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2008, s. 130-131.

Warto zauważyć, że koniec XX wieku przyniósł dodatkowo nowy wyznacznik konkurowania przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym. Wraz z nasilającym się procesem globalizacji niemal wszystkich dziedzin życia i wzrostem współzależności w ramach światowego systemu ekonomicznego radykalnie zmieniły się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Najważniejsze przejawy i skutki procesu globalizacji z perspektywy przedsiębiorstw zestawiono w tabeli 2.6.

¹⁸⁹ Dane na podstawie: *Innovation Union Competitiveness Report 2013*, European Commission, Brussels 2013, s. 242; *National Accounts and GDP*, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National_accounts_and_GDP#Main_GDP_aggregates (data wejścia: 10.03.2016).

¹⁹⁰ *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, C. Suszyński (red.), Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 59.

Sprostanie wymogom współczesnej konkurencji zapewnia: innowacyjność, szybkość, elastyczność, a także zdolność przystosowawcza, bez których nie tylko nie ma mowy o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej, lecz trudne jest utrzymanie na globalnym rynku. Globalizacja, utożsamiana z ponadnarodową perspektywą postrzegania procesów społecznych, ekonomicznych czy politycznych oraz rosnącą przenikalnością wszelkiego rodzaju granic, wymaga od przedsiębiorstw radykalnych przeobrażeń w sposobie ich dotychczasowego myślenia i działania. Konsekwencją zaistniałych zmian warunków gospodarowania jest ewolucja w ramach współczesnych organizacji. Symptomami tych przeobrażeń są tendencje, takie jak¹⁹¹:

- przenoszenie jednostek gospodarczych do krajów oferujących lepsze i tańsze warunki tworzenia wartości;
- uelastycznianie organizacji za sprawą decentralizacji, które oznacza zmniejszenie znaczenia zależności hierarchicznych, a wraz z tym większą autonomię poszczególnych zespołów pracowniczych;
- zmiany ról i funkcji ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie, gdyż coraz większy nacisk kładzie się na zatrudnianie pracowników posiadających rozbudowane kompetencje zawodowe;
- wzrost znaczenia współpracy dzięki wchodzeniu w różnorakie i zróżnicowane czasowo powiązania kooperacyjne z innymi podmiotami;
- zmiany kierunków inwestycji finansowych, gdyż zmniejsza się wielkość nakładów przeznaczanych na zasoby rzeczowe, a więcej środków przeznaczają na rozwój zasobów niematerialnych, takich jak: edukacja, prace badawczo-rozwojowe, nowoczesne technologie informatyczne, marka produktu czy budowanie reputacji przedsiębiorstwa wśród najważniejszych grup interesariuszy;
- wprowadzanie systemów zarządzania relacjami z klientami, które umożliwiają ciągłe monitorowanie zmian zachowań konsumentów, będących wyrazem ich gustów i preferencji.

Wyzwania związane z rozszerzeniem rynku i wzrostem konkurencji globalnej stawiają również kwestię zasobów gospodarczych w całościowym nowym świetle. Jednym z bardziej znaczących zjawisk, o doniosłych skutkach w wymiarze poznawczym, ale głównie mającym głębokie przełożenie na sferę praktyki gospodarczej, jest niespotykane wcześniej dowartościowanie zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa¹⁹². Rosnące znaczenie zasobów niematerialnych stanowi, po pierwsze, rezultat przemian strukturalnych, których efektem jest ekspansja sektora usług. Po drugie, wynika z procesu globalizacji i szeregu zjawisk jej towarzyszących, takich jak: liberalizacja, deregulacja oraz rozwój technologii informatycznych. Jeszcze w 1982 roku relacja wartości zasobów materialnych do wartości zasobów niematerialnych

¹⁹¹ *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 26-27.

¹⁹² *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, op. cit., s. 55-56.

w wartości rynkowej przedsiębiorstw wynosiła 62:38, podczas gdy w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku 38:62¹⁹³. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku relacja wartości zasobów materialnych do wartości zasobów niematerialnych w wartości rynkowej przedsiębiorstw stanowiła tylko 16:84¹⁹⁴, a obecnie nawet 10:90¹⁹⁵. Dane te potwierdzają to, że przedsiębiorstwa coraz chętniej inwestują w zasoby niematerialne. W przypadku podmiotów funkcjonujących na rynku europejskim nakłady na aktywa związane z kształtowaniem kompetencji organizacyjnych i wydatkami na B+R wzrosły niemal trzykrotnie¹⁹⁶.

Analizując czynniki, które rozstrzygają o konkurencyjności przedsiębiorstwa, zwraca się uwagę na najsilniejsze atuty w kreowaniu jego wartości, spośród których za najważniejszy uważa się kapitał intelektualny¹⁹⁷. Powszechnie wiadomo, że przedsiębiorstwa uznawane za nowoczesne cechują się¹⁹⁸:

- indywidualizacją, która oznacza przejście od produkcji standardowych wyrobów dla nieznanego klienta w kierunku produkcji uwzględniającej popyt i potrzeby indywidualnych klientów;
- oferowaniem wartości, zamiast konkretnych wyrobów lub usług, co powoduje, że zaciera się granica między typowym wyrobem a usługą, gdyż coraz większa liczba przedsiębiorstw jednocześnie oferuje pakiet wyrobów i usług w transakcjach z klientami;
- ukierunkowaniem celu działalności firmy w stronę wzrostu wartości dla akcjonariuszy lub interesariuszy;
- wykorzystaniem rynku kapitałowego jako jednego z podstawowych źródeł finansowania rozwoju firmy;
- koncentracją na wdrażaniu nowych technologii, będących potencjalnym źródłem zysków;
- rosnącą rolę „czynników miękkich” i aktywów niematerialnych.

W wyścigu konkurencyjnym w nowej gospodarce ery postindustrialnej na czoło wysuwają się firmy inteligentne, zdolne do nowatorskich i szybkich przystosowań,

¹⁹³ T. Stewart, *Intellectual Capital*, Doubleday, New York 1997, s. 33.

¹⁹⁴ B. Lev, analizując relację wartości rynkowej do wartości księgowej firm, zauważył, że dla firm z listy 500 S&P w latach siedemdziesiątych XX wieku stosunek ten wynosił 1:1, podczas gdy we współczesnej gospodarce relacja ta wynosi 6:1, a nawet 25:1, jak w przypadku firmy Microsoft. Szerzej na ten temat w: B. Lev, *The Old Rules no Longer Apply*, „Forbes Magazine”, 1997, April. Zob. także w: A. Damodaran, *Price and Value to Book Ratios by Sectors*, http://pages.stern.nyu.edu/~%20adamodar/New_Home_Page/datafile/pbvdata.html (data wejścia: 04.11.2013).

¹⁹⁵ J. Holland, *Intellectual Capital and the Capital market – Organization and Competence*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal”, 2002, vol. 16(1), s. 39-48.

¹⁹⁶ K. Uppenbergh, *The Knowledge Economy in Europe. A Review of the 2009 EIB Conference in Economics and Finance*, European Investment Bank, 2009, s. 8.

¹⁹⁷ A.P. Wiatrak, *Wiedza i kapitał intelektualny jako źródła nierówności gospodarczych i społecznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego”, 2005, nr 7, s. 19.

¹⁹⁸ S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 56-57.

a to wymaga akumulacji, a następnie umiejętności efektywnego wykorzystania zgromadzonego potencjału zasobów niematerialnych¹⁹⁹. W epoce rolniczo-przemysłowej, w tym w późniejszej gospodarce przemysłowej, fundamentem wielu przedsiębiorstw był kapitał materialny. Aktywa rzeczowe, będące podstawą produkcji i sprzedaży dóbr, przesądzały o sukcesie przedsiębiorstwa. Wraz z nadejściem nowej gospodarki dość istotnie zmieniły się jednak możliwości generowania zysków. Lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte XX wieku przyniosły przesunięcie fizycznych aktywów z pozycji pierwszo- na drugoplanową, a niekiedy wręcz trzecioplanową. Kapitał fizyczny ogranicza się obecnie do niezbędnego minimum, przenosząc się w ramach *outsourcingu*²⁰⁰ poza obręb jednostki. W rezultacie mamy do czynienia z transformacją modelu przedsiębiorstwa, w którym przesłanką wszystkich jego decyzji staje się pomnażanie kapitału klientów, odgrywających kluczową rolę ze względu na kreację wartości²⁰¹. Oprócz kapitału klientów, szczególnie ważne wydają się także relacje z pozostałymi interesariuszami, a ponadto inwestycje w kapitał ludzki i strukturalny, będący infrastrukturalnym wsparciem tego pierwszego.

Dążenie do akumulacji szeroko pojmowanego kapitału intelektualnego stanowi niejako obiektywną konieczność. W związku z tym, można w tej sytuacji mówić o pewnym przymusie ekonomicznym, narzuconym podmiotowi przez otoczenie konkurencyjne czy wręcz o imperatywie akumulacji kapitału intelektualnego. Należy przy tym zauważyć, że sam proces kreacji wartości znacznie różni się w zależności od przyjętego modelu przedsiębiorstwa. Zgodnie z duchem teorii neoklasycznej, ekonomiczny model przedsiębiorstwa zakłada dążenie do racjonalizacji i wzrostu efektywności wykorzystania zasobów, w celu maksymalizacji zysków. Z perspektywy finansowej wzrost efektywności, a wraz z tym kreacja wartości odbywa się na skutek świadomego ukierunkowania całokształtu działalności przedsiębiorstwa na maksymalizację jego wartości rynkowej, jak również ścisłego zintegrowania finansów przedsiębiorstwa ze sferą zarządzania. Model produkcyjny (technologiczny) przedsiębiorstwa wskazuje z kolei na nowe możliwości kreowania wartości poprzez: wzrost wydajności pracy, obniżenie materiałochłonności, energochłonności i pracochłonności, poprawę organizacji produkcji, wzrost produktywności majątku lub wdrożenie nowych rozwiązań technologicznych. W marketingowym modelu przedsiębiorstwa podkreśla się, że znaczącą rolę w kreowaniu wartości odgrywają klienci, natomiast w świetle modelu systemowego przyjmuje się, że w kreowaniu wartości wiodącą rolę odgrywa reputacja przedsiębiorstwa (*goodwill*),

¹⁹⁹ M. Romanowska, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, [w:] *System informacji strategicznej – kluczowy czynnik sukcesu firmy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej w Radomiu, Radom 2002, s. 102.

²⁰⁰ Pojęcie *outsourcingu* jest skrótem powstałym z połączenia trzech wyrazów: *outsider*, *resource* i *using/use*, które oznacza korzystanie ze źródeł (zasobów) zewnętrznych. Szerzej na ten temat w: A. Wodecka-Hyjek, *Ewolucja koncepcji outsourcingu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2008, nr 775, s. 97-115; V.A. Troaca, D.A. Bodislaw, *Outsourcing. The Concept*, „Theoretical and Applied Economics”, 2012, vol. XIX, no. 6, s. 51-58.

²⁰¹ S. Zupok, *Ewolucja poglądów na źródła wartości przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 2009, nr 2, s. 35-37.

będąca rezultatem oddziaływania efektu synergii. Jeszcze inne modele, takie jak behawioralny (socjopsychologiczny) zwracają natomiast uwagę na potrzebę pomnażania wartości kapitału ludzkiego jako składnika wartości przedsiębiorstwa, podczas gdy model etyczny (etyczno-kulturowy) akcentuje konieczność kreowania wartości również dla innych – poza właścicielami – interesariuszy przedsiębiorstwa ze względu na ich wpływ na pozycję i wizerunek przedsiębiorstwa na rynku²⁰².

Biorąc pod uwagę realia, w jakich są zmuszone funkcjonować współczesne przedsiębiorstwa, staje się oczywiste, że aby osiągnąć ekonomiczny wzrost, należy skupić się głównie na niematerialnych formach akumulacji kapitału, takich jak badania i rozwój, szkolenia i rozwój relacji z otoczeniem, a to skłania do odejścia od tradycyjnych modeli przedsiębiorstwa w kierunku koncepcji interdyscyplinarnych. Zastosowanie szerszej perspektywy ma miejsce m.in. w ujęciu holistyczno-dynamicznym, zwanym inaczej socjologicznym, które pozwala na lepsze zrozumienie mechanizmu funkcjonowania przedsiębiorstw, w tym źródeł kreacji wartości. Wydaje się, że określone składniki niematerialne przedsiębiorstwa posiadają specyficzne atrybuty, które mają relatywną przewagę nad zasobami materialnymi²⁰³. Po pierwsze, mogą być wykorzystywane w wielu miejscach, podczas gdy zasoby materialne (maszyny, budynki, surowce) można zastosować tylko raz w konkretnym miejscu i czasie. Doskonałym tego przykładem są chociażby bazy danych czy reputacja firmy. Wiadomo, że bazy danych są wykorzystywane jednocześnie w wielu miejscach, przez różnych pracowników i w różnych celach. Podobnie reputacja firmy, w tym samym czasie może być wykorzystywana w wielu sferach funkcjonalnych związanych z przedsiębiorstwem. Wspomaga ona m.in. działania podejmowane w ramach marketingu, ułatwia skuteczne pozyskanie nowych klientów, pozytywnie wpływa na wyniki negocjacji z kontrahentami czy pomaga w procesie rekrutacji najlepszych kandydatów. Po drugie, zasoby niematerialne nie deprecjonują się, a wręcz przeciwnie, najczęściej mamy do czynienia z ich wzbogaceniem. Odwrotnie w przypadku aktywów materialnych, następuje sukcesywna i trwała utrata ich wartości, która jest ujmowana jako koszt (amortyzacja). Tymczasem zasoby, takie jak: marka, reputacja, wiedza i lojalność pracowników, mogą trwać i zyskiwać na wartości, o ile są odpowiednio zarządzane i podtrzymywane. Można zatem powiedzieć, że wraz z eksploatacją zasobów niematerialnych zachodzi ich aprecjacja. Po przepracowaniu dziesięciu lat zdolny pracownik staje się ekspertem w danej dziedzinie, a jego wartość jest nieporównywalnie większa niż na początku kariery. Po trzecie, zasobów niematerialnych, typu lojalność i reputacja, nie można łatwo i szybko pozyskać w wyniku

²⁰² A. Jaki, *Imperatyw kreowania wartości a teorie przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 2011, nr 2, s. 26.

²⁰³ A. Carmeli, *Assessing Core Intangible Resources*, „European Management Journal”, 2004, vol. 22, no.1, s. 110-112; N.J. Foss, *Strategy, Economic, Organization and the Knowledge Economy. The Coordination of Firms and Resources*, Oxford University Press, Oxford 2005, s. 62-65; A. Bounfour, *Is Outsourcing of Intangibles a Real Source of Competitive Advantage?*, „International Journal of Applied Quality Management”, 1999, vol. 2, no. 2, s. 131.

zakupu czy dzierżawy²⁰⁴. Najważniejsze różnice pomiędzy aktywami niematerialnymi a materialnymi przedstawiono w tabeli 2.7.

Tabela 2.7. Różnice między aktywami niematerialnymi a materialnymi

Cechy	Aktywa wiedzy (niematerialne)	Aktywa fizyczne (materialne)
Podzielność	Mogą być wykorzystywane jednocześnie w tym samym czasie i w różnych podmiotach, bez utraty osiągniętej efektywności.	Użycie tych aktywów przez jeden podmiot wyklucza możliwość ich równoczesnego wykorzystywania w innych podmiotach (można w tym przypadku mówić o tzw. kosztach utraconych możliwości).
Deprecjacja	Nie wyczerpują się, ale zazwyczaj szybko tracą na wartości.	Wyczerpują się, tracąc na wartości szybko lub wolno.
Koszty transferu	Trudne do oszacowania (ze względu na koszty utajone).	Łatwiejsze do oszacowania (zależne od kosztów transportu i z nimi związane).
Prawa własności	Ograniczone (patenty, tajemnice handlowe, prawa autorskie, znaki towarowe) i efemeryczne.	Przeważnie jasne i konkretnie sprecyzowane.
Egzekucja praw własności	Stosunkowo trudna.	Stosunkowo łatwa.

Źródło: D.J. Teece, *Managing Intellectual Capital. Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*, Oxford University Press, New York 2000, s. 15.

Zdaniem B. Lev, głównymi determinantami korzyści, wynikającymi ze stosowania czynników niematerialnych, są: podzielność, zwiększenie efektywności ze skalą wykorzystania i efekt sieci²⁰⁵. Pierwsza z właściwości, jakimi charakteryzują się aktywa niematerialne, tj. podzielność, została już opisana. Należy przy tym zwrócić uwagę na to, że materialne i finansowe aktywa mogą być „lewarowane” tylko do pewnego stopnia. Ich maksymalne wykorzystanie zależy m.in. od potencjału wytwórczego, podczas gdy „lewarowanie” aktywów niematerialnych jest w zasadzie ograniczone jedynie pojemnością rynku. Oznacza to, że zwiększone wykorzystanie aktywów niematerialnych wiąże się z minimalnym kosztem zmiennym, bowiem przykładowo sprzedaż kolejnej licencji na wykorzystanie patentu nie wymaga

²⁰⁴ *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, W. Caputa, D. Szajca (red.), Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.pl., Warszawa 2010, s. 107; J. Fazlagić, *Know-how w działaniu. Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010, s. 86.

²⁰⁵ B. Lev, *Intangibles, Management, Measuring and Reporting*, The Brookings Institution, Washington 2001, s. 21.

praktycznie poniesienia żadnych kosztów. Korzyści z posiadania aktywów niematerialnych wynikają również z efektu zwiększonego zwrotu w stosunku do skali inwestycji i zaangażowania. Każda złotówka wydana na wiedzę, która ma charakter kumulacyjny, generuje dodatkowe korzyści. Warto zaznaczyć, że zwiększona efektywność występuje wraz ze skalą, która powoduje, że firmy „nasycone” kapitałem intelektualnym często dominują na swoich rynkach. Kolejną determinantą wartości aktywów niematerialnych jest efekt sieci, który pojawia się wówczas, gdy rośnie liczba uczestników. Mechanizm ten sprawia, że nowa technologia, mająca początkowo niewielką przewagę na rynku, w krótkim czasie może stać się dominującą, ponieważ nowi użytkownicy przyczyniają się do jej szybkiego upowszechnienia²⁰⁶. Duże sieci tworzą się przeważnie w związku z koncentrowaniem się wokół pewnych standardów, a ich doskonałym przykładem są: systemy dystrybucji energii, systemy PAL, SECAM i NTSC na rynku telewizji kolorowej czy system Windows na rynku komputerowym.

Oprócz korzyści wynikających ze specyficznych cech, jakie posiadają zasoby niematerialne, trzeba wskazać także pewne, dość istotne, ograniczenia łączące się z ich zastosowaniem. Wśród czynników obniżających wartość aktywów niematerialnych wymienia się, takie jak:

- częściowa wyłączość i podatność na przenikanie konkurencji;
- immanentne ryzyko związane z długim okresem budowania tych zasobów oraz z niepewnej stopy zwrotu z inwestycji dokonanych w tym zakresie;
- niemożność (w większości przypadków) ich transferu rynkowego, gdyż prawa z nimi związane są niejasne, a kontrakty niezwykle trudne do opisanania.

Ostatni ze wskazanych czynników należy traktować zarówno jako wadę, jak i zaletę zasobów niematerialnych. Z jednej strony, ich rzadkość i niemożność nabycia przez konkurencję uznaje się niewątpliwie za walor, z drugiej trudność, jaka pojawia się w momencie wyceny i sprzedaży składników niematerialnych, stanowi istotną wadę tego rodzaju zasobów²⁰⁷.

W literaturze przedmiotu wymienia się wiele efektów, do których mogą przyczyniać się zasoby niematerialne²⁰⁸. Spośród nich na uwagę zasługują, takie jak²⁰⁹:

- zwiększenie produktywności dzięki zmniejszeniu różnych kategorii kosztów;
- zwiększenie sprzedaży na skutek: wyższych cen, lepszej jakości, silnej marki, większej funkcjonalności produktu;
- stworzenie barier wejścia bądź mobilności przez zwiększenie wymogów inwestycyjnych dla konkurentów;

²⁰⁶ G. Urbanek, *Pomiar...*, op. cit., s. 30-31.

²⁰⁷ *Potencjał konkurencyjny...*, op. cit., s. 107.

²⁰⁸ J. Mouritsen, *Driving Economic Growth: Economic Value added vs Intellectual Capital*, „Management Accounting Research”, 1998, vol. 9(4), s. 461-482.

²⁰⁹ G. Urbanek, *Wycena...*, op. cit., s. 28.

- poprawa konkurencyjności, która jest rezultatem zwiększenia wartości innych aktywów (nowoczesne maszyny oparte na patentach zwiększają wydajność pracowników i satysfakcję klientów, powodując umocnienie wizerunku marki);
- dostarczenie firmie możliwości wyboru różnych sposobów działania, tj. silna marka pozwala na jej rozszerzenie, podczas gdy lojalność klientów stwarza warunki do krzyżowej sprzedaży produktów.

W wymiarze mikroekonomicznym korzyści z aktywów niematerialnych polegają przede wszystkim na zwiększeniu przychodów ze sprzedaży lub obniżeniu kosztów, a to przekłada się na wzrost wartości przedsiębiorstwa. Przykłady pozytywnego oddziaływania wybranych zasobów niematerialnych na kształtowanie się wyniku finansowego przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 2.8.

Tabela 2.8. Wpływ wybranych składników kapitału intelektualnego na przychody i koszty przedsiębiorstwa

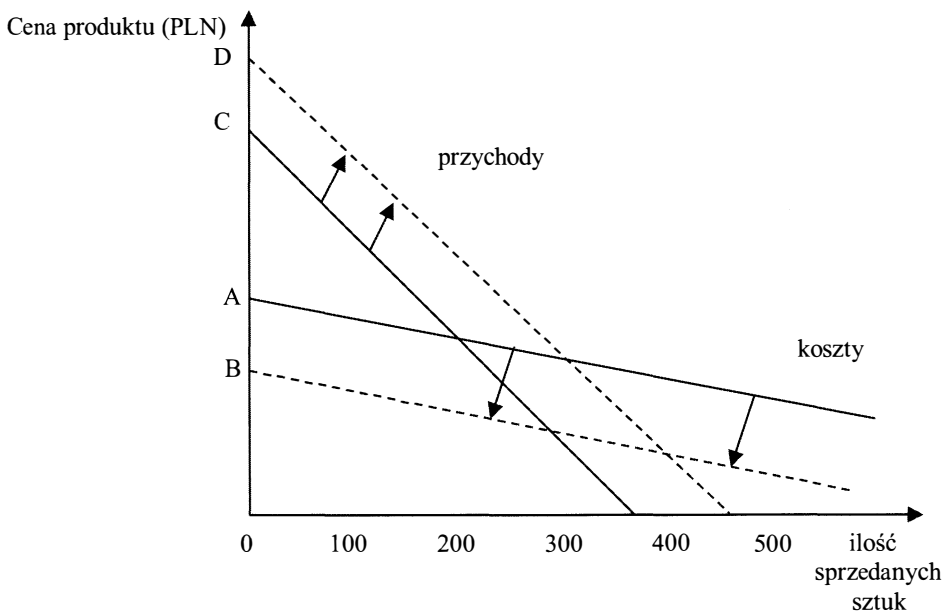
Rodzaje aktywów	Wpływ na wzrost przychodów	Wpływ na ograniczenie kosztów
Kapitał ludzki	wzrost wydajności, lepsze kontakty z odbiorcami i klientami	niższe koszty fluktuacji i rekrutacji, mniej reklamacji
Posiadana technologia <i>know how</i>	wyższe ceny związane z wartościowymi projektami	spadek kosztów produkcji i projektowania
Patent	wyższe ceny produktów, przychody z licencji, sytuacja monopolistyczna	niższe koszty produkcji (mniejsze zużycie materiałów i energii) oraz niższe koszty marketingowe
Relacje z klientami (lojalność)	akceptowanie wyższej ceny, możliwość sprzedaży krzyżowej, przyciąganie nowych klientów	niższe koszty obsługi, pozyskania klienta, badań rynkowych i marketingowych, redukcja ryzyka rynkowego
Reputacja firmy	większa siła przyciągania partnerów, łatwiejsze wejście na rynek z nową ofertą oraz dostęp do nowych rynków zbytu	niższe koszty pozyskania kapitału i pracowników, niższe płace, a także redukcja ryzyka rynkowego

Źródło: G. Urbanek, *Pomiar...*, op. cit., s. 36.

Aktywa niematerialne przyczyniają się do zwiększenia wartości dla właściciela lub grupy akcjonariuszy. Możliwość przyspieszonego uzyskiwania przepływów gotówkowych z posiadanych aktywów niematerialnych wynika głównie z faktu, że generują one większe przychody oraz obniżają koszty w różnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Trzeba podkreślić, że z aktywami niematerialnymi wiąże się jedynie stałe koszty na początku, natomiast koszty reprodukcji zazwyczaj są stosunkowo niewielkie. Stworzenie produktu z niematerialnym „wsadem” pozwala

na podniesienie ich ceny, przy tym z punktu widzenia klientów droższą ofertę zwykle rekompensuje jej wyższa użyteczność, która w konsekwencji może spowodować zmniejszenie dodatkowych kosztów dla samego klienta²¹⁰. Efekty wynikające z zaangażowania czynników niematerialnych prezentuje rysunek 2.3. Przesunięcie linii przychodów w górę ma miejsce wówczas, gdy klienci są skłonni zapłacić więcej za zaawansowany technologicznie produkt. Wprowadzenie bardziej nowoczesnego produktu może również sprawić obniżenie kosztów, powodując przesunięcie linii kosztu jednostkowego w dół. Wynika to z faktu, że nowoczesne produkty mogą być dystrybuowane w kanałach, często przy niższych marżach, a koszt pozyskania kapitału w przypadku firmy dysponującej takim produktem jest także niższy. Poza tym, przy większej sprzedaży pojawia się zarazem efekt skali związany z większą produkcją i niższymi kosztami jednostkowymi. Odcinek CD na rysunku 2.3. pokazuje jednostkową premię cenową, jaką są skłonni zapłacić klienci za zaawansowany technologicznie produkt w stosunku do produktu standardowego, tymczasem odcinek BA obrazuje efekt spadku kosztu jednostkowego, wywołany zwiększoną sprzedażą produktu.

Rysunek 2.3. Wpływ kapitału intelektualnego na przychody i koszty



Źródło: G. Urbanek, *Wycena...*, op. cit., s. 30.

²¹⁰ C.Y. Tseng, Y.J.J. Goo, *Intellectual Capital and Corporate Value in an Emerging Economy: Empirical Study of Taiwanese Manufacturers*, „R&D Management”, 2005, vol. 35(2), s. 187-201.

O tym, że wartości niematerialne stanowią potencjalne źródło zysków, a zarazem pozwalają na zdobycie ukrytej przewagi konkurencyjnej na rynku, świadczy historia wielu firm, takich jak chociażby: *McDonald*, *Pfizer*, *Pratt&Whitney* czy *LVMH Moët-Hennessey Louis Vuitton SA*, pod nazwą których kryją się znane, światowe marki: *Christian Dior*, szampan *Dom Perignon*, kosmetyki *Sephora* i inne²¹¹. Listę przykładów firm, bazujących na aktywach niematerialnych, można oczywiście wydłużać w nieskończoność, gdyż we współczesnej gospodarce decydujące znaczenie ma nie kapitał pieniężno-rzeczowy, lecz niematerialny²¹². W związku z tym, szczególnie istotna z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstw jest akumulacja kapitału intelektualnego oraz efektywne nim zarządzanie. W procesie akumulacji kapitału intelektualnego trzeba jednak pamiętać, że żaden z pojedynczych składników niematerialnych nie kreuje wartości ani nie przyczynia się do wzrostu, o ile nie ma odpowiedniego wsparcia w postaci innych aktywów. Inwestycje w kapitał ludzki, takie jak szkolenia, generują korzyści w postaci niższych kosztów i wyższych przychodów tylko wówczas, gdy przedsiębiorstwo równocześnie podejmuje działania służące usprawnieniu procesów, rozbudowując w tym celu m.in. systemy informatyczne. Okazuje się, że umiejętności wysoko wykwalifikowanych naukowców w firmie: *Pfizer*, *Roche* lub *Shering*, identyfikowane z kapitałem ludzkim, nie zostałyby w pełni wykorzystane, gdyby nie istniały efektywne systemy wspierające procesy badań i rozwoju, których rezultatem stają się nowe produkty. Podobnie olbrzymi pakiet patentów, jakimi rozporządzają firmy *Dow Chemicals* bądź *IBM*, miałby relatywnie małą wartość bez systemu zarządzania własnością intelektualną. Tylko dzięki temu w pełni można czerpać korzyści ekonomiczne z tytułu realizowanych projektów i programów, których następstwem są nowe rozwiązania i produkty zaawansowane technologicznie²¹³.

Ze względu na wzajemną zależność poszczególnych elementów kapitału intelektualnego należy dążyć do ich harmonijnego rozwoju. W procesie akumulacji kapitału intelektualnego warto skoncentrować się na tych składnikach niematerialnych, które gwarantują uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie należy pamiętać, że jakiegokolwiek zaniedbania w obszarze poszczególnych jego komponentów mogą negatywnie rzutować na wyniki finansowe i pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

²¹¹ J. Low, P.C. Kalafut, *Niematerialna wartość firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 11-15.

²¹² J. Mouritsen, *Driving Economic Growth: Economic Value added vs. Intellectual Capital*, „Management Accounting Research”, 1998, vol. 9(4), s. 461-482.

²¹³ B. Lev, J.H. Daum, *Intangible Assets and the Need for a Holistic and More-Future Oriented Approach to Enterprise Management and Corporate Reporting*, s. 6, www.juergendaum.de/articles/PAPER10-PMA_IC_symp_lev_daum.pdf (data wejścia: 07.10.2015).

2.4. Zastosowanie koncepcji holistyczno-dynamicznej do analizy kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa

Jeden z pierwszych modeli kapitału intelektualnego, jaki zaproponowali Edvinsson i Malone (1997), nie wyjaśniał w sposób satysfakcjonujący relacji między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Dopiero dzięki badaniom Euroforum, zainicjowanych w 1998 roku, wyeksponowano wartość tych relacji, przyjmując, że kapitał relacyjny stanowi dodatkowy komponent kapitału intelektualnego. Wynikiem Projektu Meritum przeprowadzonego w latach 1998-2001, finansowanego przez Unię Europejską, jest dość spójna klasyfikacja. Zgodnie z nią, kapitał intelektualny stanowi kombinację kapitału: ludzkiego, organizacyjnego i relacyjnego. Przy tym kapitał relacyjny zdefiniowano w tym przypadku jako wszystkie zasoby oparte na powiązaniu z podmiotami zewnętrznymi (klientami, dostawcami, partnerami handlowymi). Zakłada się, że komponentami kapitału relacyjnego są: marka, wizerunek firmy, lojalność i satysfakcja klientów, powiązania z dostawcami, siła handlowa czy działania środowiskowe²¹⁴. Interpretacja ta wydaje się jednak zawężona, bowiem głównie skoncentrowano się na relacjach między firmą a jej otoczeniem zewnętrznym, podczas gdy w świetle koncepcji socjologicznej przedsiębiorstwa równie istotne są zarówno relacje międzyludzkie wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Istotna rola relacji społecznych skłoniła do weryfikacji dotychczasowych modeli, które rozszerzono o pojęcie kapitału społecznego, będącego nową kategorią socjologiczno-ekonomiczną, opisującą wartości wynikające z tworzenia sieci relacji społecznych²¹⁵.

Implementacja kapitału społecznego na poziomie przedsiębiorstwa wynikała z poszukiwań teoretyków zarządzania, zmierzających do wyjaśnienia natury procesu kreacji wiedzy w organizacji, a cenną inspirację stanowiły prace socjologów, takich jak: Bourdieu (1986), Coleman (1988) oraz Putnam (1993)²¹⁶. Na podstawie literatury z zakresu socjologii, poświęconej badaniom kapitału społecznego, J. Nahapiet i S. Ghoshal (1998) w pracy seminaryjnej zatytułowanej „Kapitał społeczny, kapitał intelektualny i korzyść organizacyjna” zwrócili uwagę na rolę kapitału społecznego w procesie kreacji kapitału intelektualnego²¹⁷. Zdaniem

²¹⁴ E. Bueno, M. Paz Salmador, O. Rodriguez, *The Role of Social Capital in Today's Economy. Empirical Evidence and Proposal of A New Model of Intellectual Capital*, „Journal of Intellectual Capital”, 2004, vol. 5, no. 4, s. 561-560.

²¹⁵ M. Marcinkowska, *Kapitał relacyjny banku. Kształtowanie relacji banku z otoczeniem*, t.1, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 137-141.

²¹⁶ J. Hermans, T. Lederer, *The Paradox of Social Capital: The Look through The Individual Rationality*, Working Paper 09/23, Louvain School of Management, Belgium 2009, s. 5-6.

²¹⁷ J. Nahapiet, S. Ghoshal, *Social Capital, Intellectual Capital and The Organizational Advantage*, [in:] *Knowledge Management. Critical Perspectives on Business and Management*, I. Nonaka (ed.), Routledge Taylor&Francis Group, London&New York 2005, s. 3-33.

tych autorów, analiza kapitału społecznego organizacji powinna być przeprowadzana w wymiarach²¹⁸:

- **relacyjny** – obejmującym: normy kooperacji, poczucie identyfikacji z grupą, a także zobowiązania i wartości, takie jak: wzajemne zaufanie, empatia, skłonność do pomocy, które pojawiają się na skutek interakcji społecznych powtarzanych w ramach sieci;
- **strukturalnym** – odnoszącym się do właściwości systemu społecznego, tj.: konfiguracji sieci, struktury, w tym rodzaju i ilości powiązań pomiędzy uczestnikami organizacji, dzięki którym mają zapewniony dostęp do zasobów, a ponadto jest możliwa wymiana wiedzy i przepływ informacji;
- **kognitywnym** – dotyczącym zbioru artefaktów językowych, będących elementami kultury organizacyjnej, tj.: języka, mitów, opowieści i metafor, jakimi posługują się członkowie danej organizacji, które ułatwiają im nie tylko lepsze zrozumienie misji i celów, lecz również postrzeganie i interpretowanie rzeczywistości, gwarantując zarazem efektywną wymianę myśli i doświadczeń.

Według Nahapiet i Ghoshal, istnieje konieczność poszerzenia teorii kapitału intelektualnego o perspektywę socjologiczną, zwaną inaczej holistyczno-dynamiczną, ponieważ relacje społeczne są wpisane w proces kreacji kapitału intelektualnego, który ma wymiar kolektywny²¹⁹. Warunkiem powstania nowych wytworów identyfikowanych z kapitałem intelektualnym jest efektywna wymiana i kombinacja wiedzy, która ma miejsce wówczas, gdy istnieje dostęp do wiedzy, uczestnicy mają świadomość znaczenia wartości wygenerowanej w drodze jej wymiany, dostateczną motywację, a także umiejętności gwarantujące wykorzystanie posiadanych zasobów. Na podstawie powyższych spostrzeżeń wydaje się, że przedsiębiorstwo to pewna wspólnota społecznościowa, w której ramach odbywa się kreacja i wymiana wiedzy, a fundamentalnym zasobem, zapewniającym efektywność tego procesu, jest kapitał społeczny.

Przykładem socjologicznej koncepcji kapitału intelektualnego jest interpretacja McElroya (2001)²²⁰. Zdaniem McElroya, model Edvinssona nie przedstawia w pełni wszystkich komponentów wartości niematerialnych, takich jak: zaufanie, zasada wzajemności, wspólnie podzielane wartości i normy czy sieci kontaktów społecznych. Ich ekonomiczna wartość zarówno na poziomie mikro-, jak i makroekonomicznym w świetle teorii kapitału społecznego okazuje się szczególnie istotna, zwłaszcza w gospodarce, w której kluczową rolę odgrywa akumulacja i szybki transfer wiedzy.

²¹⁸ A. Chua, *The Influence of Social Interaction on Knowledge Creation*, „Journal of Intellectual Capital”, 2002, vol. 3, no. 4, s. 376-377.

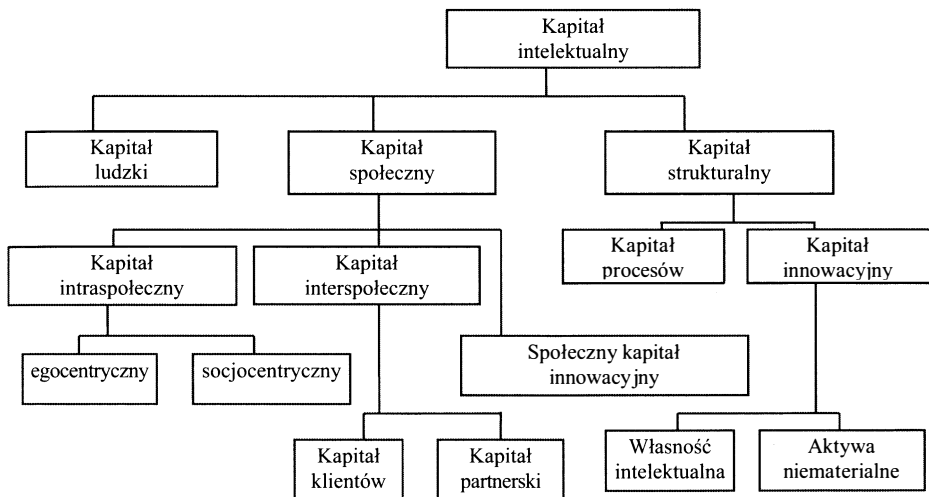
²¹⁹ L. von Wartburg, K. Rost, T. Teichert, *The Creation of Social and Intellectual Capital in Virtual Communities of Practice*, Institute for Innovation Management, University of Berne, Switzerland, s. 16.

²²⁰ M.W. McElroy, *Social Innovation Capital*, „Journal of Intellectual Capital”, 2002, vol. 3, no. 1, s. 30.

Kapitał społeczny, jako szersze ujęcie kapitału relacyjnego, obejmuje szereg innych form więzi społecznych będących istotnym źródłem kreacji wartości przedsiębiorstwa. W ocenie McElroya, kapitał społeczny można analizować w co najmniej trzech wymiarach:

- **egocentrycznym**, czyli jako wartość stosunków jednostki z innymi jednostkami w realizacji celów organizacji²²¹;
- **socjocentrycznym**, w którym rozpatruje się wartość pozycji jednostki w strukturze organizacji pod kątem jej wykorzystania do osiągnięcia wartości dodanej dla przedsiębiorstwa²²²;
- **społecznego kapitału innowacyjnego** – przez który rozumie się zbiorowy sposób działania w zakresie realizacji określonych celów wymagających: tworzenia, integracji i zastosowania nowej wiedzy w procesach innowacyjnych.

Rysunek 2.4. Model kapitału intelektualnego McElroya



Źródło: M.W. McElroy, *The New Knowledge Management*, KMCI, Butterworth Heinemann, USA 2003, s. 173.

Uznanie kapitału społecznego jako czynnika tworzącego wartość przedsiębiorstwa przyczyniło się do powstania nowej koncepcji kapitału intelektualnego. Zgodnie z nią, można przyjąć, że kapitał intelektualny to zdolność przedsiębiorstwa

²²¹ R. Sandefur, E. Laumann, *A Paradigm for Social Capital*, „Rationality and Society”, vol.10(4), s. 481.

²²² R. Burt, *The Contingent Value of Social Capital*, „Administrative Science Quarterly”, 1997, vol. 42(2), s. 339-365.

i osób w nim zatrudnionych do osiągnięcia zysków oraz budowania potencjału konkurencyjnego w przyszłości dzięki zasobom niematerialnym, w tym zwłaszcza relacjom społecznym, ukierunkowanym na tworzenie nowej wiedzy i przekazywanie jej interesariuszom w postaci artefaktów rodzących różnorodne korzyści i postęp społeczno-gospodarczy.

W polskiej literaturze koncepcja kapitału społecznego, przez który rozumie się element kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa została wprowadzona przez M. Bratnickiego w 1999 roku. Zdaniem Bratnickiego, wartość jednostek związana z wykorzystaniem szans rozwoju tkwi m.in. w kapitale społecznym, tj. umiejętności współpracy międzyludzkiej w organizacji, w celu realizacji wspólnych interesów. Autor ten przyjmuje, że kapitał intelektualny to suma wiedzy posiadanej przez ludzi oraz umiejętność praktycznego jej przekształcenia w składniki stanowiące wartość dla przedsiębiorstwa. W myśl tej koncepcji, na kapitał intelektualny składają się komponenty, takie jak: kapitał ludzki, (kompetencje, zręczność intelektualna, motywacja), kapitał organizacyjny (struktura wewnętrzna i zewnętrzna, kapitał rozwojowy) i kapitał społeczny (rozpatrywany w trzech wymiarach: strukturalnym, relacyjnym oraz poznawczym)²²³.

Wyeksponowanie znaczenia relacji społecznych w badaniach nad kapitałem intelektualnym doprowadziło do stworzenia modelu, w którym wiodącą rolę odgrywa kapitał społeczny. Kapitał społeczny jako atrybut organizacji wpisano w sieć relacji, które organizacja utrzymuje z otoczeniem zewnętrznym. Można w tym przypadku mówić o zewnątrzorganizacyjnym ujęciu kapitału społecznego (kapitale interspołecznym), który obejmuje relacje produkcyjne powstałe pomiędzy firmą a jej dostawcami, użytkownikami produktów, kooperantami itp. Równie istotne z punktu widzenia trwałości i rozwoju przedsiębiorstwa, a zarazem zasługujące dodatkowo na wyróżnienie, są relacje rynkowe z klientami. Przykładem relacji identyfikowanych z kapitałem interspołecznym mogą być także więzi społeczne przedsiębiorstwa z podmiotami funkcjonującymi w jego najbliższym otoczeniu, tj.: ze społeczeństwem, środowiskiem naturalnym, z władzami lokalnymi. Ujęcie wewnątrzorganizacyjne odnosi się natomiast wyłącznie do relacji społecznych wewnątrz przedsiębiorstwa, zachodzących zarówno pomiędzy pracownikami, jak i na linii pracownik-pracodawca²²⁴. W świetle takiego właśnie ujęcia można mówić o tzw. kapitale intraspołecznym przedsiębiorstwa, który sprzyja rozwojowi współpracy warunkującej efektywne osiągnięcie celów, przy jednoczesnym zaspokajaniu potrzeb pracowników.

Z uwagi na wielowymiarowość pojęcia kapitału intelektualnego zasadne jest wobec tego przyjęcie koncepcji holistyczno-dynamicznej, zwanej inaczej socjologiczną. Niewątpliwie, pozwala to na lepsze zrozumienie roli, jaką odgrywają poszczególne składniki niematerialne, identyfikowane najczęściej z kapitałem intelektualnym,

²²³ M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 69-75.

²²⁴ H. Westlund, *Social Capital, Innovation Policy and The Emergence of the Knowledge Society. A Comparison of Sweden, Japan and the USA*, ITPS, Swedish Institute for Growth Policy Studies, Stockholm 2004, s. 28-35.

w procesie generowania nadwyżki ekonomicznej, a wraz z tym budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Koncepcja holistyczno-dynamiczna kapitału intelektualnego stanowi wyraźne nawiązanie do nurtu badań nad możliwościami dynamicznymi organizacji (*Dynamic Capabilities View of the Firm – DCV*), wywodzącej się bezpośrednio z zasobowej teorii przedsiębiorstwa: Penrose’a (1959), Wernfelta (1984) i Barneya (1986)²²⁵. Na jej podstawie wyodrębniono aktywa niematerialne: bazujące na wiedzy i związane z człowiekiem, intraorganizacyjne i interorganizacyjne, których identyfikacja i pomiar okazują się kluczowe, gdyż są one źródłem kreacji wartości w przedsiębiorstwie.

W ramach zasobowej teorii przedsiębiorstwa wyróżnia się dwa podejścia. Pierwsze podejście, zwane modelem bazującym na strategicznych czynnikach rynkowych (*Strategic Factors Markets – SFM*), opiera się na fundamentalnym założeniu, że firmy poszukują maksymalnych zysków, powyżej zysków normalnych. Warunkiem osiągnięcia tzw. renty ricardiańskiej jest: posiadanie unikatowych zasobów, umiejętność ich zidentyfikowanie, wykorzystanie oraz ochrona przed konkurencją za pomocą dostępnych rozwiązań prawnych.

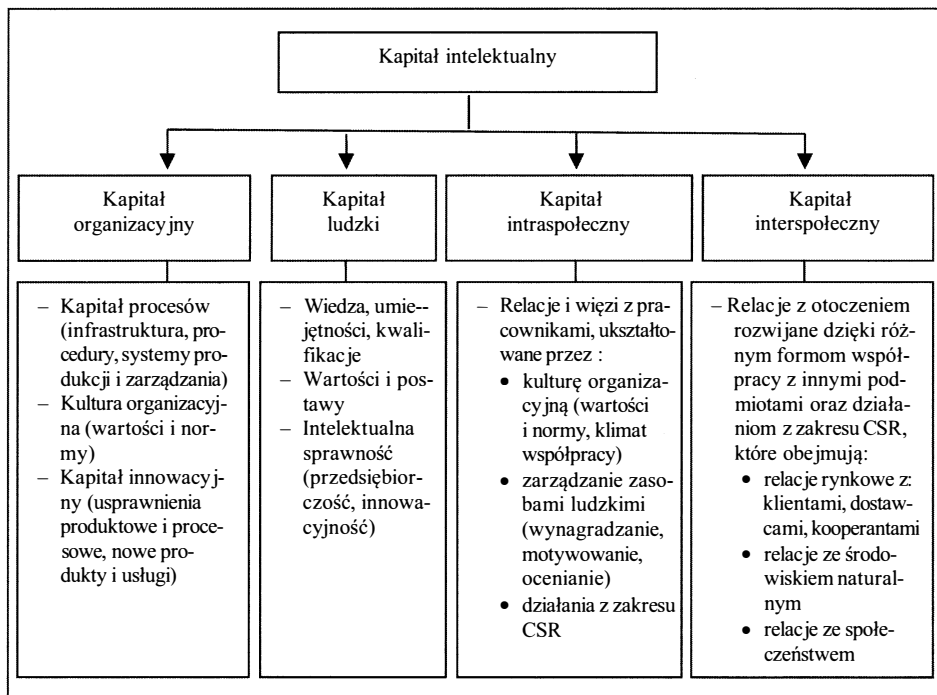
W świetle drugiego ujęcia, zwanego dynamicznym, przedsiębiorstwo jest postrzegane jako społeczność, w ramach której odbywa się kreacja i rozwój dynamicznych zdolności (umiejętności, procesów, procedur, struktur organizacyjnych)²²⁶. Przyjęcie perspektywy dynamicznej w odniesieniu do koncepcji holistyczno-dynamicznej kapitału intelektualnego oznacza, że uwaga menedżerów powinna być zdecydowanie bardziej skoncentrowana na wewnętrznym tworzeniu zasobów wiedzy i innowacji, gdyż dzięki nim przedsiębiorstwo osiąga tzw. rentę shumpeteriańską. Zgodnie z tym podejściem, kapitał intelektualny, będący źródłem wartości, powstaje w drodze organizacyjnego uczenia zarówno w wyniku efektywnej współpracy wewnątrz firmy, jak i z innymi podmiotami znajdującymi się w jego otoczeniu.

W efekcie zaimplementowania koncepcji holistyczno-dynamicznej powstał nowy model kapitału intelektualnego, który jest wyraźnym nawiązaniem do modelu kapitału intelektualnego McElroya (2001). Przedstawiony na rysunku 2.5. autorski model kapitału intelektualnego stanowi punkt wyjścia do przeprowadzenia dalszej analizy teoretyczno-empirycznej.

²²⁵ G. Marzo, *Improving Internal Consistency in IC Research and Practice: IC and The Theory of The Firm*, „Journal of Intellectual Capital”, 2013, vol. 15, Issue 1, s. 9-13.

²²⁶ Przykładem podejścia dynamicznego *Dynamic Value Approach* (w skrócie DCV) są koncepcje kluczowych kompetencji G. Hamela i C. Prahalda, przedsiębiorstwa bazujące na wiedzy R.M. Granta, a także możliwości dynamicznych autorstwa: D.J. Teece, G. Pisano i A. Shuen.

Rysunek 2.5. Model kapitału intelektualnego z perspektywy holistyczno-dynamicznej



Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem autorki, koncepcja holistyczno-dynamiczna pozwala lepiej zrozumieć zjawisko akumulacji kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie, w tym uwarunkowania i sposób kreacji poszczególnych jego komponentów. Ma to niezwykle istotne znaczenie ze względu na wpływ tych komponentów na wyniki finansowe i zdolność konkurencyjną przedsiębiorstw. Warto nadmienić, że takie właśnie ujęcie wpisuje się ściśle w aktualny nurt badań nad kapitałem intelektualnym. Pierwsza faza badań, jakie prowadzono w połowie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku, dotyczyła głównie identyfikacji niematerialnych elementów kapitału intelektualnego, celem ukazania ich potencjału, niezbędnego w procesie zarządzania i kreowania trwałych przewag konkurencyjnych. Zdaniem R. Petty i J. Dumay, badaczom chodziło wówczas o to, aby uchwycić wszystko co niewidoczne i uzmysłowić zarządzającym, a także pozostałym interesariuszom, wartość drzemiącą w tego rodzaju aktywach²²⁷. W ramach drugiego etapu badań skoncentrowano się na: modelach, pomiarze i raportowaniu o kapitale intelektualnym. Starano się wyjaśnić wpływ

²²⁷ R. Petty, J. Guthrie, *Intellectual Capital Review. Measuring, Reporting and Management*, „Journal of Intellectual Capital”, 2000, vol. 1, Issue 2, s. 155-156; J. Chatzkel, *Towards the Next Stage of Intellectual Capital*, „Journal of Intellectual Capital”, 2006, vol. 7, no. 4, s. 568; J. Dumay, *15 Years*

zarówno kapitału intelektualnego, jak i jego komponentów na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Z uwagi na konieczność wykorzystania wiedzy o kapitale intelektualnym dla celów zarządczych zaczęto również stosować podejście dynamiczne, a zarazem holistyczne, które zdecydowanie wykraczało poza rachunkowe rozumienie kapitału intelektualnego. W efekcie powstały m.in. „mapy kreacji wartości” czy „mapy strategiczne”²²⁸. Próby przeniesienia rozważań teoretycznych na grunt praktyki gospodarczej dały początek trzeciemu etapowi badań, który z racji przyjętej metodologii opiera się na paradygmacie interpretatywnym. W analizie kapitału intelektualnego odchodzi się od podejścia ostensywnego na rzecz performatywnego²²⁹.

Przyjmuje się, że dominacja podejścia ostensywnego na pierwszym etapie badań kapitału intelektualnego była uzasadniona, bowiem wynikała z konieczności usystematyzowania wiedzy związanej z: kluczowymi pojęciami, teoriami i modelami. Z końcem lat czterdziestych XX wieku, a więc w fazie drugiej, pojawiło się wprawdzie zapotrzebowanie na empiryczne zweryfikowanie teorii kapitału intelektualnego, lecz w ramach tego etapu dążono przede wszystkim do skonsolidowania istniejącej wiedzy teoretycznej. Niestety, wiele spośród prowadzonych wówczas badań odznaczało się małą przydatnością aplikacyjną. Przyczyn tego upatrywano m.in. w: braku wspólnie wypracowanych i powszechnie akceptowanych podstaw teoretycznych, w tym założeń generalnych i metod pomiaru, a także w nadmiernej skłonności badaczy do rozważań prowadzonych na zbyt abstrakcyjnym poziomie²³⁰. W związku z tym, w trzeciej fazie badań szczególnie nacisk położono na empirię, a wyrazem tego jest podejście performatywne. Pozwala ono zrozumieć, jaką wartość, niekoniecznie dającą wyrazić się bezpośrednio w mierniku pieniężnym, kreuje kapitał intelektualny powstały na skutek interakcji społecznych zachodzących zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa²³¹.

Na podstawie analizy kierunków ewolucji badań dotyczących kapitału intelektualnego stwierdzono, że implementacja koncepcji holistyczno-dynamicznej w pełni

of the Journal of Intellectual Capital and Counting. A Manifesto for Transformational IC Research, „Journal of Intellectual Capital”, 2014, vol. 15, no. 1, s. 3.

²²⁸ J. Dumay, T. Garanina, *Intellectual Capital Research: A Critical Examination of The Third Stage*, „Journal of Intellectual Capital”, 2013, vol. 14, no. 1, s. 10-13; M.S. Chicchi, J. Dumay, *Unlocking Intellectual Capital*, „Journal of Intellectual Capital”, 2015, vol. 16, no. 2, s. 306-308; P. Rex Massingham, L. Tam, *The Relationship Between Human Capital, Value Creation and Employee Reward*, „Journal of Intellectual Capital”, 2015, vol. 16, no. 2, s. 391-393.

²²⁹ Przyjęcie perspektywy performatywnej oznacza, że to ludzie i ich zachowania nadają: kształt, cechy i znaczenia zjawiskom, podczas gdy ujęcie ostensywne koncentruje się na identyfikacji oddzielnie istniejących bytów i ich właściwości oraz ujawnianiu czynników determinujących procesy ich kształtowania. Zob. L. Cichobłaziński: *Mediator jako antropolog – podejście antropologiczne w rozwiązywaniu konfliktów pracowniczych*, „Problemy Zarządzania”, 2011, nr 2 (33), s. 66.

²³⁰ A. Serenko, N. Bontis, *Investing the Current State and Impact of the Intellectual Capital Academic Discipline*, „Journal of Intellectual Capital”, 2013, vol. 14, no. 4, s. 477-483.

²³¹ J. Dumay, T. Garanina, *Intellectual...*, op. cit., s. 13.

odpowiada założeniom nowego paradygmatu²³². O jej wyjątkowym walorze świadczy fakt, że nawiązuje do zasobowej teorii firmy oraz idei kapitału społecznego postrzeganego z perspektywy etyki, w tym społecznej odpowiedzialności biznesu. Wydaje się, że rozszerzenie samej koncepcji kapitału intelektualnego o elementy psychologiczne i socjologiczne (takie jak: wartości, kultura organizacyjna, motywacja, zaufanie, zaangażowanie) jest jak najbardziej uzasadnione i stanowi cenny wkład w rozwój teorii kapitału intelektualnego. Przyjęto równocześnie, że empiryczna weryfikacja tego modelu wpisuje się we współczesny nurt badań, w tzw. trzecią fazę, w ramach której stwierdza się, że istnieje potrzeba krytycznej analizy teorii kapitału intelektualnego w praktyce.

²³² J. M. Viedma Martini, *In Search...*, op. cit., s. 246.

Rozdział 3.

AKUMULACJA KAPITAŁU LUDZKIEGO A KREACJA WARTOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE

3.1. Kapitał ludzki jako determinanta wzrostu wartości przedsiębiorstwa

Początki zainteresowania kapitałem ludzkim sięgają czasów XVII wieku i można je odnaleźć m.in. w poglądach W. Petty'ego (1627-1687), który jako jeden z pierwszych przedkласyków zauważył, że zasoby zawarte w człowieku są odnawialne, a w związku z tym możliwe do rozwijania, w przeciwieństwie do pozostałych czynników produkcji²³³. Petty szczególne znaczenie przypisywał głównie kunsztom, tj. kwalifikacjom czyniącym pracę bardziej wydajną. Interesujące spostrzeżenia w odniesieniu do kapitału ludzkiego wniósł także Smith, stwierdzając, że jednym z elementów kapitału trwałego są kwalifikacje człowieka przynoszące korzyści zarówno osobie zdobywającej kwalifikacje, jak i całemu społeczeństwu²³⁴. Autor „Bogactwa narodów” zauważył, że wyższe kwalifikacje pozwalają istotnie zwiększyć wydajność pracy, prowadząc do wzrostu płac. Takie podejście dowodzi, że Smith traktował nakłady na kształcenie nie tylko wyłącznie w kategorii kosztów, lecz jako formę inwestycji.

Kontynuatorem poglądów Smitha był francuski ekonomista Say (1767-1832), utożsamiający kapitał ludzki z nabytymi oraz naturalnie posiadanymi umiejętnościami, które są odpowiedzialne za proces tworzenia użyteczności²³⁵. Autor tej koncepcji odrzucił jednocześnie smithowskie rozumienie pracy produkcyjnej i przyjął, że każda praca, w tym intelektualna, choć nie daje efektu rzeczowego, jest społecznie użyteczna. Jako pierwszy ekonomista wyodrębnił, oprócz kapitału materialnego, tzw. kapitał niematerialny, taki jak talent i wiedza, wskazując na zasadniczą rolę przedsiębiorcy w procesie produkcji. Wyraźnie widać, że Say, podobnie jak Smith, reprezentował zbieżne stanowisko w kwestii zdobywania wiedzy, gdyż mówił o konieczności ponoszenia nakładów finansowych na naukę, które powinny być zrekomensowane wyższym wynagrodzeniem w przyszłości. Warto w tym miejscu przywołać także poglądy ekonomiczne Milla, który zwrócił uwagę na znaczenie

²³³ W. Petty, *Traktat o podatkach i daninach oraz anatomia polityczna Irlandii*, [w:] *Merkantylizm i początki szkoły klasycznej. Wybór pism ekonomicznych XVI i XVII wieku*, E. Taylor, S. Zalewski (red.), Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Wrocław 1958, s. 563-573.

²³⁴ A. Smith, *Badania...*, op. cit., s. 347-348.

²³⁵ J.B. Say, *Traktat o ekonomii politycznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960, s. 128-136.

wykształcenia w procesie produkcji i wzrostu gospodarczego. Mill rozróżnił dwie kategorie kapitału ludzkiego, takie jak: zasoby umiejętności ludzi, które tworzą majątek narodowy, oraz indywidualne zasoby osobowości człowieka²³⁶.

Na ukształtowanie teorii kapitału ludzkiego miały wpływ poglądy wielu innych ekonomistów. Spośród nich należy wymienić Marshalla, który wyodrębnił kształcenie ogólne i specjalistyczne, a ponadto wprowadził do teorii ekonomii dodatkowy czynnik produkcji, jakim jest organizacja. Analizując problematykę kapitału ludzkiego, Marshall dostrzegał zarówno indywidualne bodźce człowieka do zwiększania kwalifikacji, jak i ich makroekonomiczne znaczenie dla całej gospodarki. Wszystko to sprawia, że kształcenie staje się inwestycją niezwykle pożądaną z punktu widzenia dobrobytu jednostki i całego społeczeństwa. Warto przy tym wspomnieć, że podstawy dla współczesnej teorii kapitału ludzkiego stworzył również I. Fisher (1867-1947), stwierdzając, że każdy rodzaj zakumulowanych zasobów, łącznie z kapitałem ludzkim, może być traktowany jako kapitał, o ile jest w stanie przyczynić się do zwiększenia przyszłych dochodów²³⁷. Posiadane zdolności do wykonywania określonej pracy są majątkiem w tym sensie co kapitał fizyczny, nawet wówczas, gdy stanowią efekt działań nierynkowych (na przykład edukacji).

Przełomowe znaczenie w rozwoju koncepcji kapitału ludzkiego odegrały zwłaszcza prace: T.W. Schulza, J. Mincera oraz G.S. Beckera z lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX wieku²³⁸. Jak dowodzi większość z tych autorów, powstanie i rozwój teorii kapitału ludzkiego wynikały z próby odnalezienia dodatkowego czynnika determinującego wzrost gospodarczy. Okazało się, że dotychczasowe wyjaśnienia tej kwestii, oparte jedynie na analizie przyrostu kapitału rzeczowego, przepływów kapitału obrotowego czy wielkości siły roboczej, wydają się mało satysfakcjonujące. Uznano tym samym, że wiedza i umiejętności jako forma kapitału są kluczowym źródłem wzrostu gospodarczego. Schultz w artykule „Investment in Human Capital” sformułował hipotezę, że szybszy wzrost dochodu narodowego ma przede wszystkim źródło we wzroście poziomu wykształcenia pracujących. Schulz dowiódł w gruncie rzeczy konieczność inwestycji w kapitał ludzki poprzez wzrost publicznych nakładów na edukację i ochronę zdrowia. Zdaniem tego ekonomisty, kapitał ludzki to zasób: wiedzy, umiejętności, doświadczenia, zdrowia, motywacji zawartych w człowieku, których rozwój wymaga odpowiedniego wsparcia ze strony państwa. Takie stanowisko w ramach teorii kapitału ludzkiego przyczyniło się do poszerzenia zakresu analizy o problem interwencji państwa, wiodącej do akumulacji kapitału ludzkiego w skali makroekonomicznej. Z kolei, badania Beckera pokazały, że kraje wysoko rozwinięte

²³⁶ M. Matusiak, *Kierunki dyskusji nad kapitałem ludzkim w naukach społecznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 2009, nr 525, s. 313-316.

²³⁷ L. Nerdrum, T. Erikson, *Intellectual Capital: A Human Capital Perspective*, „Journal of Intellectual Capital”, 2001, no. 2, s. 128.

²³⁸ T.W. Schulz, *Investment in Human Capital*, „The American Review”, 1961, no. 1, s. 1-17; J. Mincer, *Investment in Human Capital and Personal Income Distribution*, „Journal of Political Economy”, 1958, no. 4, s. 281-302; G.S. Becker, *Underinvestment in College Education*, „American Economic Review”, 1960, no. 5, s. 346-350.

ponoszą o wiele wyższe nakłady na kapitał ludzki niż kapitał rzeczowy, a przez to rozwijają się bardziej dynamicznie. Tymczasem poziom inwestycji w kapitał ludzki w krajach rozwijających się utrzymuje się na niskim poziomie i w tym upatruje się głównej przyczyny ich zacofania gospodarczego i ubóstwa.

Można zauważyć, że w teorii kapitału ludzkiego ogromną wagę przywiązywano do kształcenia zarówno w formalnym systemie szkół, jak i w miejscu pracy, gdyż ma to szczególne znaczenie w procesie kreowania i implementacji nowych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych. Kwestia kształcenia poprzez naukę i doświadczenie pojawia się w modelach wzrostu P.M. Romera (1986) i R.E. Lucasa (1988)²³⁹ w kontekście korzyści, jakie przynoszą w postaci rosnących korzyści skali oraz pozytywnych efektów zewnętrznych dla pozostałych sektorów gospodarki. Należy podkreślić, że od początku lat osiemdziesiątych XX wieku wielu ekonomistów budujących modele wzrostu gospodarczego podejmowało także próby łączenia rozważań nad kapitałem ludzkim z postępowaniem technicznym, równocześnie zdając sobie sprawę ze złożoności tego zjawiska. Z pewnością taka analiza pozwala na lepsze i pełniejsze zrozumienie istoty wzrostu gospodarczego. Przykładem takiego podejścia są m.in. modele Jonesa oraz dyfuzji Nelsona-Phelpsa i Benhabiba-Spiegela, w których wielkość efektu dyfuzji z kraju lidera technologicznego do kraju goszczącego zależy od zasobu kapitału ludzkiego, jakim dysponuje kraj przyjmujący²⁴⁰.

Reasumując powyższe rozważania, z analizy współczesnych kierunków badań nad kapitałem ludzkim wynika, że występują co najmniej dwa komplementarne obszary badawcze. Pierwszy obszar, zainicjowany przez T.W. Schulza, koncentruje się na wykorzystaniu teorii do analizy produktywności i wzrostu gospodarczego, podczas gdy drugi, reprezentowany przez J. Mincera i G.S. Beckera, dotyczy relacji między kapitałem ludzkim a przychodami z pracy²⁴¹. Obecnie wielu autorów za podstawowy czynnik tworzenia wartości firmy uznaje kapitał ludzki, czyli wiedzę, kwalifikacje, umiejętności i predyspozycje, których posiadaczami są zatrudnieni w niej pracownicy. Prawdziwy renesans zainteresowania kapitałem ludzkim na szczeblu mikroekonomicznym nastąpił dopiero w latach dziewięćdziesiątych XX wieku wraz z pojawieniem się licznych modeli kapitału intelektualnego, które omówiono w rozdziale drugim pracy. Kapitał ludzki wraz z kapitałem strukturalnym stanowi jeden z podstawowych elementów występujących w każdym z modeli. Zarówno twórcy modelu IC Skandii, jak i autorzy pokrewnej koncepcji, zwanej „Platformą wartości”–

²³⁹ R.E. Lucas, *On the Mechanics of Economic Development*, „Journal of Monetary Economics”, 1988, no. 22, s. 3-42; P. M. Romer, *Increasing Returns and Long-Run Growth*, „Journal of Political Economy”, 1986, no. 98, 71-102.

²⁴⁰ C.I. Jones, *Sources of U.S. Economic Growth in A World of Ideas*, „American Economic Review”, vol. 92(1), s. 220-239; R. Nelson, E. Phelps, *Investment in Humans. Technological Diffusion, and Economic Growth*, „American Economic Review”, 1966, vol. 56, s. 69-75; J. Benhabib, M. Spiegel, *Human Capital and Technology Diffusion*, [in:] *Handbook of Economic Growth*, P. Aghion, S. Durlauf (eds.), Elsevier, Amsterdam 2005.

²⁴¹ J. Mincer, *The Distribution of Labor Incomes: A Survey*, „Journal of Economic Literature”, 1970, vol. 8(1), s. 1-26; G.S. Becker, *Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis*, „The Journal of Political Economy”, 1962, vol. 70(5), s. 9-49; T.W. Schultz, *Investment...*, op. cit., s. 1-17.

Saint-Onge i Armstrong, zakładają istnienie współzależności pomiędzy komponentami kapitału intelektualnego. Współzależność oznacza konieczność zachowania równowagi pomiędzy różnymi elementami ukrytych wartości firmy. Kapitał ludzki na tle pozostałych składników odznacza się jednak pewną specyfiką. Po pierwsze, jest to kombinacja: cech wnoszonych przez pracowników (inteligencji, energii, pozytywnej postawy, wiarygodności i zaangażowania), zdolności pracowników do uczenia się (chłonności umysłu, wyobraźni, zdolności twórczych) oraz motywacji, która zachęca do dzielenia się wiedzą²⁴². Po drugie, kapitał ludzki uznaje się za jedyny czynnik produkcji zdolny do powiększania swojej wartości. Należy dodatkowo zaznaczyć, że kapitał ludzki traktuje się jako czynnik pierwotny względem kapitału strukturalnego, a kapitał strukturalny bez silnego oparcia w czynniku ludzkim wydaje się niewiele warty²⁴³. W tabeli 3.1. zaprezentowano kilka przykładowych definicji kapitału ludzkiego.

Tabela 3.1. Wybrane definicje kapitału ludzkiego

Definicja	Autor, rok
Wiedza i umiejętności nabyte przez ludzi w procesie kształcenia i szkoleń; forma inwestycji przynoszących zwrot.	Schulz 1961
Szkolenie i edukacja mające na celu przygotowanie siły roboczej.	Mincer 1962
Inwestycja w wykształcenie osób indywidualnych do poziomu, w którym następują nadzwyczajne zwroty w stosunku do nakładów poniesionych na kształcenie.	Becker 1964
Wydatki ponoszone przez ludzi w zakresie wykształcenia oraz szkoleń, w celu osiągnięcia przyszłych korzyści finansowych i innych.	Blaug 1976
Wiedza zdobywana dzięki inwestycjom w edukację, podyktowana koniecznością specjalizacji niezbędnej w procesie wzrostu gospodarczego.	Romer 1987
Zespół cech, jakie posiada jednostka, takich jak: inteligencja, stopień motywacji, postawa, solidarność zaangażowanie, uzdolnienie i kreatywność; rozwijany i powiększany jest źródłem przyszłej wartości.	Fitz-Enz 2000
Niejawna wiedza i indywidualne kompetencje do organizowania i działania w środowisku danej osoby.	Diefenbach 2006

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Mazur, *Tworzenie i przywłaszczanie wartości. Perspektywa relacji: pracownik – organizacja*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2011, s. 66-67.

²⁴² D. Castaneda, P. Toulson, *The Value of Human Resources Measurement in Intellectual Capital and Knowledge Sharing*, „Electronic Journal of Knowledge Management”, 2013, vol. 12 Issue 3, s. 226-234.

²⁴³ J. Purgał, *Niefinansowe metody pomiaru kapitału ludzkiego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2003, nr 629, s. 26-27.

Kapitał ludzki postrzega się jako zbiorową zdolność firmy do wydobywania najlepszych rozwiązań z wiedzy jej pracowników. Zgodnie z takim podejściem, pojęcie to łączy się z określeniami, takimi jak: wiedza, umiejętności, kompetencje, innowacyjność, zdolność poszczególnych pracowników do sprawnego wykonywania zadań oraz ich postawy i wartości będące elementarnymi składnikami kultury organizacyjnej. Zdaniem większości autorów, kapitał ludzki jest pojęciem niezwykle szerokim, które odnosi się zarówno do cech ludzi na poziomie indywidualnym, jak i samej organizacji (tabela 3.2.).

Tabela 3.2. Elementy kapitału ludzkiego

Autor	Elementy kapitału ludzkiego
T.O. Davenport	Wiedza – intelektualne możliwości osoby dotyczące przyswojenia informacji potrzebnej na określonym stanowisku pracy; zręczność – przez którą rozumie się jako łatwość wykorzystania środków i metod przy wykonywaniu zadania; talent – wiążący się z wrodzoną zdolnością do wykonywania określonego zadania; nadzwyczajne, wybitne uzdolnienia predestynujące człowieka do czegoś.
A. Baron, M. Armstrong	Wiedza, umiejętności, potencjał do rozwoju i wprowadzania innowacji.
T. Krańnicka	Kwalifikacje i umiejętności (<i>know-how</i>); atrybuty intelektualne (innowacyjność i przedsiębiorczość); motywacja, zaangażowanie, etyka zachowań, przywództwo oraz inne predyspozycje psychospołeczne.
M. Bratnicki, J. Strużyna	Kompetentność (umiejętności praktyczne: biegłość, fachowość, wiedza teoretyczna, talenty); zręczność intelektualna (innowacyjność, przedsiębiorczość, umiejętność adaptacji, motywacja, predyspozycje osobowościowe do określonych zachowań, zaangażowanie w procesy organizacyjne, skłonność do zachowań etycznych, przywództwo menedżerskie).
H. Król	Wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja, postawy, wartości.
R. Jurkowski	Wiedza (ogólna, zawodowa, specjalistyczna); doświadczenie (praktyka, refleksja); umiejętności techniczne, społeczne, conceptualne, analityczne, decyzyjne; zdolności/cechy (temperament, wola, cechy fizyczne); wartości determinujące procesy psychiczne i zachowania wobec innych osób; postawy (przekonania jednostki oraz jej gotowość do reagowania w określony sposób).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 152; J. Grodzicki, *Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 58.

Kluczowym elementem kapitału ludzkiego jest posiadana wiedza, którą uznaje się za zasób strategiczny. Wynika to z odmiennych cech tego zasobu na tle innych, którymi rozporządza przedsiębiorstwo. Najważniejszymi atrybutami wiedzy są m.in.: niewyczerpalność, symultaniczność, nieliniowość oraz niematerialność²⁴⁴. Niewyczerpalność oznacza, że wiedza, w przeciwieństwie do innych zasobów, nie zużywa się, a wprost przeciwnie, im więcej i częściej jest wykorzystywana, tym jej wartość szybciej wzrasta. Symultaniczność to kolejna, specyficzna cecha zasobów wiedzy, które jednocześnie mogą być wykorzystywane w wielu miejscach przez wiele osób lub organizacji. Nieliniowość wiąże się z tym, że nawet niewielka ilość wiedzy może powodować niewyobrażalne, wielkie konsekwencje, i odwrotnie, olbrzymia ilość wiedzy w innej organizacji jest bezużyteczna. Ta sama ilość wiedzy, wykorzystywana równolegle w dwóch podmiotach, często wywołuje odmienne efekty i nie zawsze przynosi korzyści skali. Niematerialność wiedzy to z kolei cecha, która wynika z faktu, że stanowi ona rodzaj aktywa nieposiadającego postaci fizycznej ani finansowej, a przez to sprawiającego zarządzającym problem związany z koniecznością jej pomiaru, zwłaszcza gdy tradycyjne miary rachunkowe okazują się zawodne.

Według I. Nonaka i H. Takeuchi, można wyróżnić co najmniej dwa rodzaje wiedzy, tj. wiedzę dostępną i ukrytą²⁴⁵. O ile pierwszą z nich, wiedzę dostępną, da się wyrazić w słowach i liczbach, zakomunikować i upowszechnić w postaci twardej danych, naukowych formuł, skodyfikowanych procedur czy uniwersalnych zasad, to wiedza ukryta jest kategorią trudno dostrzegalną. Należą do niej elementy, takie jak: subiektywny wgląd, intuicja i przeczucia. Warto podkreślić, że wiedza ukryta pozostaje głęboko zakorzeniona zarówno w indywidualnym działaniu i doświadczeniu, jak i w jednostkowych ideałach, wartościach czy emocjach. Można ją rozpatrywać w dwóch wymiarach. Pierwszy wymiar – techniczny stanowi rodzaj niesformalizowanych i trudnych do uchwycenia umiejętności i zdolności (tzw. *know-how*). Drugi wymiar o charakterze poznawczym składa się ze: schematów, modeli mentalnych, przekonań i spostrzeżeń, zakorzenionych tak głęboko, że przyjmuje się je za oczywiste.

Oprócz wiedzy, niezwykle istotnym elementem kapitału ludzkiego wydają się umiejętności i kompetencje. Umiejętności oznaczają konkretną zdolność człowieka do wypełniania powierzonych zadań i obowiązków na stanowisku pracy, podczas gdy kompetencje są pojęciem nieco szerszym, gdyż obejmują również postawy i wartości²⁴⁶. Do atrybutów kompetencji pracowniczych zalicza się zazwyczaj umiejętności,

²⁴⁴ A. Sopińska, *Wpływ zarządzania wiedzą na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, nr 76, Wrocław 2005, s. 349-350.

²⁴⁵ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000, s. 25; I. Nonaka, H. Takeuchi, N. Konno, *SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, „Long Range Planning”, 2000, vol. 33(1), s. 5-34.

²⁴⁶ J.O. Paliszkiwicz, *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo Profesjonalne Alpha Pro, Ostrołęka 2005, s. 14-15.

zdolności intelektualne i postawy²⁴⁷. Zręczność intelektualna wskazuje na zdolność jednostki do przenoszenia wiedzy z jednego kontekstu do drugiego, umiejętność szybkiego łączenia różnych informacji, a także zdolność do usprawnienia zarówno wiedzy, jak i wyrobów przedsiębiorstwa poprzez innowacje i adaptacje. Postawy stanowią natomiast miękkie składniki kompetencji, bowiem w przeważającej części zależą od cech osobowościowych pracowników, a to oznacza, że możliwość oddziaływania na ich kształtowanie jest ograniczona²⁴⁸.

Należy podkreślić, że kompetencje tworzą wartość dzięki wykorzystywanej przez pracowników wiedzy, ich umiejętności, talentów i tzw. *know-how*²⁴⁹. Stąd też poszukiwanie kluczowych kompetencji, a wraz z tym ich identyfikacja i rozwój znajdują się obecnie w centrum zainteresowania niemal każdego przedsiębiorstwa, które dąży do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. W dobie współczesnej gospodarki szczególnie cenne są przy tym zwłaszcza kompetencje miękkie, tzw. interpersonalne, takie jak: zdolność do pracy zespołowej, umiejętność rozwiązywania konfliktów lub zdolność do systematycznego zbierania i przetwarzania informacji. Pomimo prymatu konieczności posiadania wysokiej wiedzy specjalistycznej i umiejętności niezbędnych do sprawnego wypełniania ról zawodowych, coraz częściej dostrzega się korzyści z tzw. wysokich miękkich kompetencji pracowników. Bez nich, w warunkach zespołowej pracy, nie zachodzi spodziewany efekt synergii²⁵⁰.

Nośnikiem wiedzy jest człowiek, który dzięki swojej pracy na rzecz danego przedsiębiorstwa przyczynia się do jego rozwoju. Zdaniem J. Strużyny i W. Dyduch, podstawę kapitału ludzkiego organizacji stanowią elementy, takie jak: kapitał społeczny sieci (układy powiązań, w jakich organizacja uczestniczy, w tym kapitał strukturalny, czyli wartość procesów i zarządzanie ukierunkowane na wewnątrz organizacji) oraz inne rodzaje kapitału, których wartość istnieje jedynie w powiązaniu z kompetencjami pracowników (na przykład: znak firmowy, wynalazek, autorski sposób sprzedaży)²⁵¹. Wielu autorów wiąże także pojęcie kapitału ludzkiego z innowacyjnością, a więc postawą jednostki wobec otoczenia, którą charakteryzuje: kreatywność, otwartość na nowe idee i pomysły, skłonność do ryzyka oraz aktywne zaangażowanie.

²⁴⁷ M. Jabłoński, *Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych w zarządzaniu*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2011, s. 105-106.

²⁴⁸ M.W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wizja-Press@IT, Warszawa 2008, s. 24-25.

²⁴⁹ L.M. Maruping, *Human Capital and Firm Performance: Understanding the Impact of Employee Turnover on Competitive Advantage*, Academy of Management Meetings, August, Denver 2002, s. 1-27.

²⁵⁰ P. Smółka, *Miękkie kompetencje i rozwój talentów interpersonalnych w organizacji*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 2006, nr 4, s. 85.

²⁵¹ J. Strużyna, W. Dyduch, *Zarys metody budowania kapitału całkowitego firmy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2002, nr 5, s. 15.

gażowanie twórcze na rzecz zmian zachodzących w systemie społeczno-gospodarczym²⁵². Taka postawa ściśle wiąże się z przedsiębiorczością, która prowadzi do ekspansji i wzrostu efektywności w przedsiębiorstwie.

Ze względu na to, że spontaniczność, samoorganizacja i innowacyjność przesądają o konkurencyjności podmiotów gospodarczych, te cechy kapitału ludzkiego, równocześnie identyfikowane z kompetencjami pracowniczymi, są niezwykle wartościowe i pożądane z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa. Kapitał ludzki traktowany jako pewien potencjał pracownika, tj.: jego inteligencja, kreatywność, osobowość, zespół nawyków i przyzwyczajzeń, motywacja, a także sposób funkcjonowania w zespołach w przekroju społecznym i zadaniowym, jednak nie stanowi własności organizacji. Efektywne wykorzystanie indywidualnej wiedzy i umiejętności pracowników wymaga zatem odpowiedniego zarządzania zasobami ludzkimi, w tym podejmowania inwestycji służących rozwojowi kapitału ludzkiego, który w znacznie większym stopniu niż inne zasoby odpowiada za tworzenie wartości dodanej. Szczególną rolę w tym procesie odgrywa nie tylko polityka personalna skoncentrowana na rozwoju kapitału ludzkiego poprzez intensywne szkolenia grupowe czy stworzenie właściwego systemu motywacji pracowników, lecz i właściwa strategia zarządzania wiedzą, która prowadzi do usprawnień systemów umożliwiających gromadzenie i kodyfikację wiedzy formalnej oraz dzielenie się wiedzą cichą. Stąd też wielu badaczy kapitału ludzkiego wskazuje to, że efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego nie jest jednocześnie możliwe bez dostatecznego wsparcia ze strony pozostałych komponentów kapitału intelektualnego w postaci kapitału strukturalnego i społecznego.

Z wielu badań nad kapitałem intelektualnym wynika, że kapitał ludzki to siła napędowa kapitału intelektualnego. Podmiotem każdej organizacji, funkcjonującej w dowolnym systemie społeczno-ekonomicznym, jest człowiek pełniący rolę zarówno decydenta, jak i wykonawcy, animatora, a zarazem beneficjenta procesów gospodarczych. Z perspektywy przedsiębiorstwa człowiek jest zatem wartością niepowtarzalną, właściwą dla danej jednostki, będącą ważnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej²⁵³. Można powiedzieć, że kapitał ludzki tworzy wartość dodaną dla przedsiębiorstwa w dwojaki sposób. Po pierwsze, kapitał ludzki dzięki bezpośredniemu zastosowaniu wiedzy i umiejętności pracowników w różnych rodzajach działań istotnie determinuje procesy negocjacji, obsługi klienta oraz realizację działań produkcyjnych i administracyjnych w przedsiębiorstwie. Następnie efekty tych działań znajdują swoje odzwierciedlenie w wynikach finansowych, w postaci wyższych przychodów i niższych kosztów. Po drugie, kapitał ludzki przyczynia się do akumulacji wiedzy w aktywach niematerialnych, których wartość dzięki

²⁵² G. Balot, F. Fakhfakh, E. Taymaz, *Firms' Human Capital, R&D and Performance: A Study on French and Swedish Firm*, „Labour Economics”, 2001, vol. 8(64), s. 443-462; T. N. Garavan, M. Morley, P. Gunnigle, E. Collins, *Human Capital Accumulation: The Role of Human Resource Development*, „Journal of European Industrial Training”, 2001, vol. 25 (2-4), s. 48-68.

²⁵³ A. Zielińska, *Struktura kapitału intelektualnego*, „Zeszyty Naukowe Acta Universitatis Nicolai Copernici”, 2003, nr 367, *Ekonomia XXXIII-Nauki Humanistyczno-Społeczne*, s. 33.

temu wzrasta. Chociaż nie ma to bezpośredniego przełożenia na wyniki finansowe, które są prezentowane w sprawozdaniach finansowych, to uzyskany w rezultacie przyrost wartości pozabilansowych aktywów niematerialnych stanowi potencjał odpowiadający za wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa²⁵⁴.

Wartość kapitału ludzkiego bezpośrednio zależy i od samych pracowników. W związku z tym, niezwykle ważną kwestią staje się nie tylko jakość posiadanej przez nich wiedzy i kwalifikacji, lecz także ich gotowość do ciągłego jej podnoszenia oraz skłonność do podejmowania pracy w zupełnie nowych obszarach, w celu zdobycia nowego doświadczenia. Przedsiębiorstwa, które uznają kapitał ludzki za jeden z kluczowych czynników tworzenia wartości, podejmując decyzje o zwiększeniu inwestycji w swoich pracowników, kierują się przede wszystkim chęcią osiągnięcia określonych korzyści. Nakłady ponoszone na rzecz rozwoju kapitału ludzkiego, rozpatrywane w krótkim okresie najczęściej w kategorii kosztów, mogą prowadzić do wzrostu wydajności pracy, a przez to do: zmniejszenia kosztów produkcji, lepszego wykorzystania czasu pracy, obniżenia absencji i fluktuacji pracowników, poprawy wyników finansowych i konkurencyjności przedsiębiorstwa²⁵⁵. Zgodnie z koncepcją F. Coerversa, można wymienić co najmniej cztery efekty związane z oddziaływaniem kapitału ludzkiego na wydajność pracy²⁵⁶. Efekt pracowniczy, zwany inaczej efektem produktywności własnej, określa pozytywną krańcową produktywność edukacji. W tym kontekście pracownik o wyższym poziomie edukacji staje się bardziej efektywny, zwłaszcza w warunkach złożonej techniki produkcji, a przez to zwiększa zdolności produkcyjne przedsiębiorstwa. Efekt alokacyjny wiąże się z koniecznością dokonywania wyboru w ramach procesu wytwórczego. W rezultacie tego należy oczekiwać, że wyższy poziom wykształcenia pracowników wpływa pozytywnie na podejmowane przez nich decyzje ekonomiczne w odniesieniu do alokacji zasobów gospodarczych. Ponadto, lepsze kwalifikacje przyczyniają się do obniżenia kosztów związanych z pozyskiwaniem informacji, a wraz z tym do bardziej efektywnego ich wykorzystania. Analizując tendencje, jakie mają miejsce we współczesnej gospodarce, warto podkreślić, że szczególnie ważną rolę dodatkowo odgrywa efekt dyfuzji oraz efekt naukowo-badawczy²⁵⁷. Efekt dyfuzji zakłada, że poziom wykształcenia pozytywnie determinuje stopień akceptowalności wobec zmian technologicznych i organizacyjnych. Edukację traktuje się w tym przypadku jako czynnik przyspieszający proces rozpowszechniania się nowych technologii, istotny z punktu widzenia przedsiębiorstwa, które włączone w proces konkurencji jest zmuszone do szybkiej adaptacji i wdrażania nowych rozwiązań. Z obserwacji wynika, że wraz z wykształceniem i kompetencjami pracowniczymi

²⁵⁴ G. Urbank, *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 39-40.

²⁵⁵ Z. Jasiński, *Zarządzanie pracą*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1999, s. 247.

²⁵⁶ F. Coervers, *The Impact of Human Capital on Labour Productivity in Manufacturing Sectors of the European Union*, „Applied Economics”, 1997, no. 29, s. 975-987.

²⁵⁷ T. Barrio-Castro, E. Lopez-Bazo, G. Serrano-Domingo, *New Evidence on International R&D Spillovers, Human Capital and Productivity in the OECD*, „Economics Letters”, 2002, no. 77, s. 41-45.

pojawia się zazwyczaj większa elastyczność i otwartość na zmiany, a to wydaje się szczególnie istotne z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa. Mówiąc o efekcie naukowo-badawczym, autor tej koncepcji podkreśla z kolei, że wysokie kwalifikacje są niezbędne zarówno w badaniach podstawowych, jak i rozwojowych. Odpowiedni poziom wiedzy i umiejętności osób zajmujących się działalnością badawczo-rozwojową jest kluczowy dla postępu technicznego i wzrostu produktywności zarówno w wymiarze mikro-, jak i makroekonomicznym.

3.2. Inwestycje w kapitał ludzki

Wraz ze wzrostem znaczenia wiedzy i innowacji coraz więcej przedsiębiorstw zaczyna dostrzegać potrzebę podejmowania działań służących kreowaniu i rozwojowi kapitału ludzkiego²⁵⁸. Efektywne wykorzystanie oraz rozwój kapitału intelektualnego wydają się nieodzownym czynnikiem nie tylko w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa, lecz w jego ewolucji w kierunku organizacji uczącej się²⁵⁹. Staje się to możliwe głównie dzięki ciągłemu podwyższaniu wiedzy i umiejętności pracowników. Inwestycje w kapitał ludzki to wydatki organizacji prowadzące do akumulacji kapitału ludzkiego i wzrostu jego produktywności²⁶⁰. Mogą one przyjmować rozmaite formy, takie jak: szkolenia i treningi, które mają na celu podniesienie kwalifikacji; długoterminowe systemy motywacyjne, w tym: atrakcyjne wynagrodzenia pozapłaćcowe; zastosowanie szerokiego wachlarza metod profesjonalnej rekrutacji i selekcji pracowników; planowanie ścieżek kariery indywidualnego rozwoju pracownika czy kształtowanie kultury organizacyjnej przyjaznej pracownikom, a zarazem zachęcającej do podnoszenia ich kompetencji i rozwoju²⁶¹.

Wyraźnie widać, że inwestycje w kapitał ludzki w ostatecznym rozrachunku mają prowadzić do pomnażania kapitału intelektualnego organizacji. Aby można było osiągnąć, należy dostosować kwalifikacje i umiejętności pracowników do istniejących warunków: technologicznych, organizacyjnych i ekonomicznych, stwarzając jednocześnie odpowiedni klimat kultury pracy wspartej polityką motywacyjną zachęcającą do twórczego myślenia i działania w zespole²⁶².

Wzrost roli kapitału ludzkiego na skutek rozwoju sfery usług i rosnącego zapotrzebowania na innowacje oznacza konieczność ponoszenia coraz większych nakładów

²⁵⁸ C.P. McNamara, *Making Human Capital Productive*, „Business and Economic Review”, 1999, vol. 46(1), s. 10-13.

²⁵⁹ P.N. Rastogi, *Sustaining Enterprise Competitiveness – Is Human Capital the Answer*, „Human System Management”, 2000, vol. 19(3), s. 193-203.

²⁶⁰ P. Bochniarz, K. Gugala, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2005, s. 119.

²⁶¹ A. Sokołowska, *Kapitał intelektualny w małym przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, 2003, nr 36, s. 158-161.

²⁶² B. Czerniachowicz, *Kapitał ludzki jako źródło wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw”, 2002, nr 329, s. 94.

na kapitał ludzki, które z punktu widzenia rachunkowości traktuje się jako koszty, podczas gdy z perspektywy finansowej jako inwestycje²⁶³. Różnice interpretacyjne wynikają z faktu, że efekty tych wydatków nie są konsumowane w tym samym czasie, w jakim wydatki te zostały poniesione, lecz pojawiają się dopiero w okresach przyszłych. Stąd ocena efektów inwestycji w kapitał ludzki, podobnie jak w przypadku aktywów niematerialnych, jest o wiele bardziej skomplikowana w porównaniu z oceną inwestycji w aktywa rzeczowe. Dodatkowe implikacje w procesie oceny tych inwestycji wywołują zwłaszcza cechy, takie jak: brak materialnych efektów poniesienia inwestycji, efekty rozłożone w czasie, trudności z określeniem czasu trwania korzyści dotyczących projektu, a wraz z tym większe ryzyko i problemy związane z jego kwantyfikacją²⁶⁴.

Inwestycje w kapitał ludzki mają istotny wpływ na kształtowanie wyniku finansowego, gdyż oznaczają wzrost kosztów w przedsiębiorstwie²⁶⁵. Dlatego też trudna sytuacja rynkowa, spowodowana osłabieniem tempa wzrostu gospodarczego w Polsce, w latach 2000–2003 negatywnie rzutowała na wzrost wydatków na szkolenie i doskonalenie zawodowe. Dopiero ożywienie gospodarcze, jakie nastąpiło na skutek integracji polskiej gospodarki z Unią Europejską w maju 2004 roku, przyczyniło się do poprawy sytuacji finansowej przedsiębiorstw, a wraz z tym do zwiększenia budżetów szkoleniowych firm. Mimo to, przeprowadzane cyklicznie co cztery lata badania GUS dowodzą, że procentowy udział wydatków na doskonalenie i kształcenie kadr w kosztach pracy pozostaje na relatywnie stałym poziomie około 0,5%²⁶⁶, niezależnie od koniunktury gospodarczej. Tym samym pozwala to przypuszczać, że przyczyna tego leży nie w kondycji finansowej przedsiębiorstw, lecz raczej we wciąż niskiej świadomości pracodawców o potrzebie inwestycji w kapitał ludzki.

Należy mieć na uwadze to, że szkolenia generują nie tylko koszty, lecz przynoszą korzyści. Rosnące wydatki na szkolenie i doskonalenie zawodowe zwiększają potencjał kompetencyjny załogi, a w konsekwencji mogą prowadzić do wzrostu

²⁶³ V. Scarpello, H. A. Theeke, *Human Resource Accounting: A Measured Critique*, „Journal of Accounting Literature”, 1989, no. 8, s. 265–280; D. H. Ferguson, F. Berger, *Employees as Assets: A Fresh Approach to Human Resource Accounting*, „The Cornell HRA Quarterly”, 1985, vol. 25(4), s. 24–29.

²⁶⁴ M. Huselid, *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance*, „Academy of Management Journal”, 1995, vol. 38(3), s. 635–672; J. Hiltrop, *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Theory and Research*, „European Management Journal”, 1996, vol. 14(6), s. 628–637; K. Felker, A. Woźniakowski, *Zwiększanie wartości firmy poprzez inwestycje w kapitał ludzki*, [w:] *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, D. Dobija (red.), Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2003, s. 91–92.

²⁶⁵ N. Bontis, J. Fitz-enz, *Intellectual Capital ROI: A Causal Map of Human Capital Antecedents and Consequents*, „Journal of Intellectual Capital”, 2002, vol. 3(3), s. 223–247.

²⁶⁶ Dane na podstawie: *Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2004 roku*, GUS, Warszawa 2005, s. 49; *Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2012 roku*, GUS, Warszawa 2013, s. 130.

wydajności oraz większych zysków²⁶⁷. Szkolenia spełniają wiele niezwykle istotnych funkcji. Spośród nich na uwagę zasługują, takie jak²⁶⁸:

- **funkcja adaptacyjna** – pozwala na dostosowanie pracowników do zachodzących zmian technologiczno-organizacyjnych;
- **funkcja modernizacyjna** – wynika z potrzeby ciągłego odnowienia kwalifikacji, które ulegają deprecjacji w następstwie przyrostu nowej wiedzy;
- **funkcja innowacyjna** – wzmacnia akceptowalność nowych rozwiązań przez pracowników oraz poprawia ich uczestnictwo w procesie generowania pomysłów;
- **funkcja społeczna** – polega na rozwijaniu umiejętności interpersonalnych, dzięki którym jednostki nabywają zdolności do pracy w zespołach oraz bardziej harmonijnego współdziałania z klientami.

Warto w tym miejscu przeanalizować to, jak przebiegał proces inwestycji w kapitał ludzki w polskich przedsiębiorstwach. Badania w ramach projektu „Bilans kapitału ludzkiego” wskazują, że w 2010 roku 55% pracodawców podejmowało w ogóle jakiegokolwiek działania w obszarze kapitału ludzkiego (o 20% więcej niż w 2005 roku), podczas gdy w 2013 roku odsetek ten zwiększył się do 69%²⁶⁹. Niestety, dane Komisji Europejskiej pokazują, że przeciętny poziom inwestycji w rozwój kadr w Polsce był trzykrotnie niższy w stosunku do krajów członkowskich Unii Europejskiej²⁷⁰. Udział polskich przedsiębiorstw w tym procesie wynosił zaledwie 22%, a to oznacza spadek zaangażowania szkoleniowego firm o 13 p.p. w stosunku do 2005 roku. Wraz z Rumunią (24%), Grecją (28%) i Włochami (29%) Polska zajęła odległą pozycję, zaś liderami pod tym względem były: Norwegia (97%), Dania (90%), Szwecja (87%) czy Wielka Brytania (80%)²⁷¹.

Zwraca się uwagę na to, że aktywność szkoleniowa wiązała się również z rozmiarami przedsiębiorstw. Duże podmioty z reguły charakteryzowały się większą skłonnością do podejmowania inwestycji w kapitał ludzki. Prawie 75% przedsiębiorstw w Polsce, zatrudniających powyżej 250 pracowników, deklarowało zaangażowanie

²⁶⁷ Z badań przeprowadzonych przez Amerykańskie Stowarzyszenie Szkoleń i Rozwoju (*The American Society for Training and Development* – ASTD) wśród 500 amerykańskich firm, notowanych na giełdzie w 2000 roku, wynika, że wydatki na szkolenia pracowników istotnie determinowały ich wartość rynkową. Okazało się, że górna połowa badanych firm, ponoszących wydatki na szkolenia, miała zwrot na wartości akcji o 86% wyższy w stosunku do firm z dolnej połowy i o 46% wyższy od firm reprezentujących pułap przeciętny. Szerzej na ten temat w: R. Olivier, *The Return on Human Capital*, „The Journal of Business Strategy”, 2001, vol. 22, s. 7-10.

²⁶⁸ J. Grodzicki, *Talent...*, op. cit., s. 63-64.

²⁶⁹ *Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, s. 170; *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki. Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 roku*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014, s. 118.

²⁷⁰ *Kompetencje...*, op. cit., s. 90.

²⁷¹ *Training enterprises as % of all enterprises, by type of training and size class*, http://ec.europa.eu/eurostat/estat-navtree-portlet-prod/NodeInfoServices?lang=en&code=trng_cvts02 (data wejścia: 14.01.2015).

w zakresie rozwoju kadr, a tylko 16% małych podejmowało działania służące podnoszeniu kompetencji zawodowych pracowników²⁷². Szczególnie niepokojący wydaje się zwłaszcza fakt, że jeszcze mniejszym zaangażowaniem szkoleniowym cechowały się mikrofirmy, które stanowiły 95,6% wszystkich przedsiębiorstw²⁷³.

O niskim poziomie zaangażowania finansowego pracodawców świadczą także relatywnie niskie koszty szkoleń i kursów przypadających na jednego zatrudnionego. Wydatki na szkolenia, mierzone w jednostkach standardu siły nabywczej (PPS), kształtowały się w Polsce na poziomie 656, a więc były one ponad dwukrotnie niższe od średniej dla krajów UE-28, która w świetle badań CVT z 2010 roku osiągnęła wartość 1 356 (tabela 3.3.).

Tabela 3.3. Kształcenie zawodowe w przedsiębiorstwach, w wybranych krajach UE-28

Przedsiębiorstwa	10+	10-49	50-249	250+	Koszty szkoleń na jednego pracownika (PPS)
UE-28	66	63	81	93	1 356
Dania	91	89	98	100	1 726
Austria	87	85	96	99	1 916
Szwecja	87	85	96	99	1 465
Wielka Brytania	80	78	93	98	872
Holandia	79	75	89	97	2 150
Francja	76	72	95	98	2 057
Niemcy	73	69	82	96	1 499
Czechy	72	68	90	97	394
Słowacja	69	65	84	90	846
Portugalia	65	61	86	97	1 196
Włochy	56	53	77	91	1 227
Węgry	49	43	74	95	1 747
Bułgaria	31	27	49	80	425
Grecja	28	24	46	83	1 299
Rumunia	24	20	36	64	999
Polska	22	16	41	75	656

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki. Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 roku*, PARP, Warszawa 2014, s. 90.

²⁷² Z badań PARP, przeprowadzonych w latach 2012-2013, wynika, że średnia suma wydatków w podmiotach mikro nie przekraczała 2 tys. PLN i była prawie dziewięciokrotnie niższa niż w podmiotach zatrudniających powyżej 50 pracowników. Szerzej na ten temat w: A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, *Rozwijanie kompetencji przez dorosłych Polaków*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014, s. 89-91.

²⁷³ Dane na podstawie: *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2013 roku*, GUS, Warszawa 2014.

Niewielki postęp nastąpił również w zakresie kształcenia ustawicznego. Statystyki potwierdzają, że osoby w wieku 25-64 lata w Polsce prawie dwu- i półkrotnie rzadziej uczestniczyły w tym procesie, w porównaniu z obywatelami Unii Europejskiej (tabela 3.4.).

Tabela 3.4. Kształcenie ustawiczne dorosłych (w%)

Wyszczególnienie/Ogółem	Polska	EU-15	EU-27*
2003	4,4	9,8	8,5
2004	5,0	10,7	9,3
2005	4,9	11,3	9,8
2006	4,7	11,2	9,7
2007	5,1	10,9	9,5
2008	4,7	10,8	9,4
2009	4,7	10,8	9,3
2010	5,2	10,4	9,1
2011	4,4	10,1	8,9
2012	4,5	10,3	9,0
2013	4,3	12,2	10,5
2014	4,0	12,5	10,7

* Od 2013 roku dane dla UE-28.

Źródło: *Aktywność Ekonomiczna Ludności Polski II Kwartał 2010*, GUS, Warszawa 2010, s. 87; *Aktywność Ekonomiczna Ludności Polski II Kwartał 2014*, GUS, Warszawa 2014, s. 54; *Aktywność Ekonomiczna Ludności Polski I Kwartał 2015*, GUS, Warszawa 2015, s. 58.

Niska aktywność edukacyjna osób w wieku produkcyjnym w Polsce świadczy o niedocenianiu rangi kształcenia ustawicznego zarówno ze strony pracodawców, jak i samych pracowników. Badania osób dorosłych pokazują, że prawie trzy czwarta osób deklaruowała, że posiadane przez nich kompetencje są wystarczające do wykonywania obowiązków zawodowych i nie ma potrzeby dokończenia w miejscu pracy²⁷⁴. Zaobserwowane tendencje niepokoją, zwłaszcza że rozwój współczesnej gospodarki w coraz większym stopniu zależy od wiedzy, a to zmusza do aktywnego uczestnictwa w permanentnej edukacji w ciągu całego życia zawodowego.

Ponadto, badania PARP potwierdzają, że aktywność szkoleniowa zależy nie tylko wyłącznie od rozmiarów przedsiębiorstw, lecz branży i etapu rozwoju. Większy udział podmiotów, skłonnych do podnoszenia kwalifikacji, wystąpił w podmiotach dynamicznie rozwijających się, w tym w branżach, takich jak: edukacja, obsługa firm, pośrednictwo finansowe, ochrona zdrowia. Z kolei, o wiele mniej w rozwój kadr inwestowały podmioty słabo rozwijające się bądź stagnacyjne, które funkcjonowały w branżach uznawanych za tradycyjne, a więc w sektorze przemysłowym, budownictwie, transporcie, handlu oraz hotelarstwie²⁷⁵. Wzbudza to obawę, zważywszy

²⁷⁴ *Bilans...*, op. cit., s. 165-166.

²⁷⁵ *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 135.

na to, że polska gospodarka w znacznej mierze opiera się na branżach tradycyjnych, a te w obliczu konieczności modernizacji wymagają rozwoju kompetencji pracowników.

Inwestycje w kapitał ludzki mają na celu podniesienie kompetencji pracowników, a przez to pobudzenie ich do większej kreatywności. Warto wobec tego przyjrzeć się sposobom stymulowania nowych pomysłów i kreatywności pracowników w Polsce (tabela 3.5.).

Tabela 3.5. Stymulowanie nowych pomysłów i kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach, w latach 2008-2010

Specyfikacja	„Burza mózgów”	Multidyscyplinarne lub międzyfunkcyjne zespoły robocze	Rotacja pracowników do różnych działów	Finansowe zachęty dla pracowników	Niefinansowe zachęty dla pracowników	Szkolenia pracowników
w % przedsiębiorstw przemysłowych ogółem						
Ogółem	19,4	10,5	11,4	18,6	13,2	14,9
10-49 pracujących	13,7	5,6	7,8	14,3	10,1	10,6
50-249 pracujących	28,1	16,6	16,0	24,8	17,3	21,3
250-499 pracujących	49,2	40,3	32,3	44,1	30,9	37,8
>499 pracujących	67,8	60,9	47,7	58,3	47,2	52,3
w % przedsiębiorstw usługowych ogółem						
Ogółem	23,9	13,1	13,2	21,6	16,5	20,4
10-49 pracujących	20,5	9,5	10,3	19,2	14,2	17,3
50-249 pracujących	34,4	23,8	22,4	29,3	22,8	29,8
250-499 pracujących	48,3	42,0	33,9	39,4	35,9	41,4
>499 pracujących	67,8	64,3	51,8	54,1	52,9	61,2

Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008-2010*, GUS, Warszawa 2012, s. 284-287.

Działania ukierunkowane na pobudzenie kreatywności pracowników wiążą się ze wzrostem inwestycji w kapitał ludzki i podejmują je najczęściej większe przedsiębiorstwa. Aktywność ta może przybierać rozmaite formy. Na przykład, jeśli chodzi o szkolenia pracowników w latach 2008-2010, to w małych podmiotach w sektorze przemysłowym działania tego typu zainicjowało tylko 10,6% przedsiębiorstw, podczas gdy w podmiotach średnich i dużych odsetek ten utrzymywał się na poziomie: 21,3% i 52,3%. Podobnie przedstawia się również sytuacja w sektorze przedsiębiorstw usługowych. Z przeprowadzonych badań wynika, że 17,3% małych podmiotów przeprowadzało szkolenia pracowników służące stymulowaniu ich kreatywności. W średnich podmiotach odsetek ten wynosił 29,8%, a w dużych przekroczył poziom 61,2%²⁷⁶. Porównując wyniki w ujęciu sektorowym, warto zauważyć, że znacznie większy odsetek przedsiębiorstw usługowych niż przemysłowych podejmował działania na rzecz stymulowania nowych pomysłów i kreatywności pracowników. Dotyczyło to nie tylko szkoleń, ale i pozostałych form, jakie zostały wzięte pod uwagę w badaniu, takich jak: burza mózgów, tworzenie multidyscyplinarnych lub międzyfunkcyjnych zespołów pracowniczych czy stosowanie finansowych i pozafinansowych zachęt dla pracowników. Ponownie okazało się, że mniejsze podmioty, należące najczęściej do tzw. sektorów tradycyjnych gospodarki, najmniej inwestowały w kapitał ludzki, a wraz z rozmiarami przedsiębiorstwa skala podejmowanych działań, a tym samym poziom ich zaangażowania wyraźnie wzrastały.

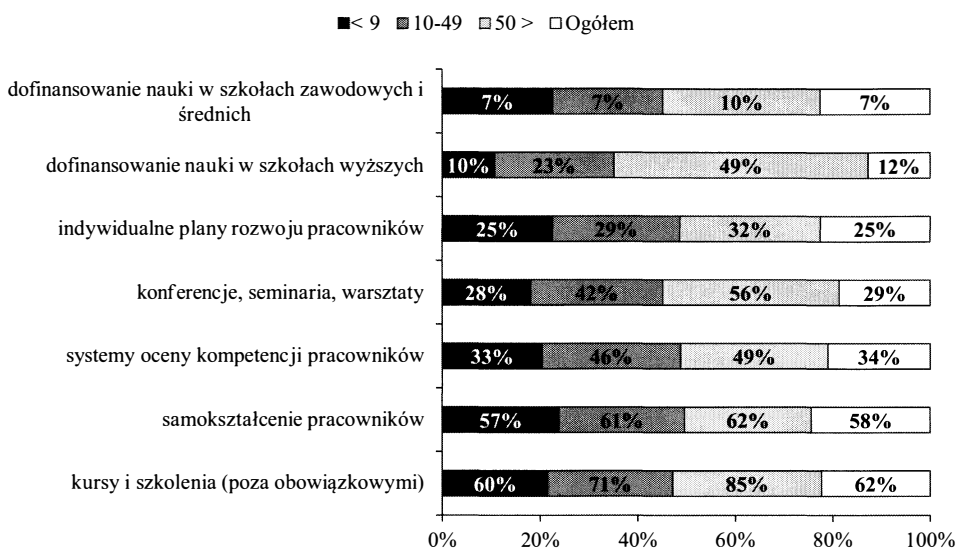
Inwestowanie w kapitał ludzki oznacza podejmowanie działań, które prowadzą do wzrostu kwalifikacji i umiejętności, wpływając pozytywnie nie tylko na efektywność, ale i lojalność pracowników wobec firmy. Większe podmioty zdecydowanie częściej były skłonne stosować bardziej zdywersyfikowane formy podnoszenia kompetencji kadr, jednocześnie zwiększając swą aktywność w zależności od dynamiki ich rozwoju.

Z badań przedstawionych na wykresie 3.1. wynika, że ponad dwie trzecie pracodawców decydowała się na kursy i szkolenia (62%) celem podniesienia kwalifikacji i umiejętności pracowników. Aż 58% z nich preferowało samokształcenie (poprzez zakup literatury fachowej), 34% pracodawców stosowało system oceny kompetencji pracowników, a tylko co czwarty deklarował opracowanie indywidualnych planów rozwoju²⁷⁷.

²⁷⁶ *Działalność...*, op. cit., s. 284-287.

²⁷⁷ Z raportu na temat zakresu świadczeń dodatkowych stosowanych w ramach polityki wynagrodzeń w polskich przedsiębiorstwach w 2012 roku wynika, że prawie 82% z grupy badanych przedsiębiorstw oferowało swoim pracownikom benefity pozapłacowe m.in. w postaci szkoleń i kursów zawodowych (82%) oraz udziału w konferencjach branżowych (74%). Należy przy tym dodać, że miesięczna średnia wartość oferowanego przez firmę pakietu świadczeń wynosiła 200 PLN w przeliczeniu na jednego pracownika. Na podstawie: *Polityka świadczeń dodatkowych w 2012 roku*, Sedlak&Sedlak, Kraków 2013.

Wykres 3.1. Formy inwestowania w rozwój kwalifikacji i umiejętności kadr w zależności od rozmiarów przedsiębiorstwa



Źródło: A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, *Rozwijanie kompetencji przez dorosłych Polaków*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014, s. 78.

Niewątpliwie, inwestowanie w rozwój kadr stanowi element polityki motywacyjnej, a ta w przypadku sektora MSP zazwyczaj jest uzależniona od zysków lub wynika z doraźnych potrzeb, a więc z chęci zatrzymania pracownika istotnego dla firmy, trudnej sytuacji kadrowej bądź z sytuacji na lokalnym rynku pracy. Narzędzia, które wykorzystują mniejsze podmioty, mają raczej charakter incydentalny i ograniczają się do form, takich jak: wysyłanie na szkolenia, pochwały i wyrazy uznania lub okolicznościowe nagrody finansowe²⁷⁸. Generalnie, małe podmioty w relatywnie mniejszym stopniu niż przedsiębiorstwa duże wykorzystują zestawy instrumentów motywacyjnych, a wiąże się to m.in. z mniejszymi umiejętnościami menedżerskimi ich właścicieli. Zarówno procesy szkoleniowe, jak i polityka motywacyjna są bardziej zaawansowane w podmiotach większych, które równocześnie charakteryzują się większą innowacyjnością oraz zajmują lepszą pozycję konkurencyjną na rynku²⁷⁹. Podmioty te w kwestii rozwoju kadr przyjmują podejście strategiczne, planując w dłuższym okresie systematyczne działania, takie jak systemy oceny kompetencji czy indywidualne plany rozwoju. Ważną rolę w procesie kształtowania wysokiej jakości kapitału ludzkiego odgrywa także polityka rekrutacji

²⁷⁸ *Polowa firm w Polsce nie szkoli pracowników, więc słabo się rozwija*, „Personel PLUS”, 2011, nr 7, s. 46.

²⁷⁹ *Wykształcenie...*, op. cit., s. 173.

i zatrudnienia, która stanowi jedną z form inwestycji w kapitał ludzki w przedsiębiorstwie. Niestety, większość podmiotów w Polsce (72%), z reguły mniejszych, stosuje tzw. model sita, zgodnie z którym zakłada się, że pracownik powinien być już istotą „gotową”, tj. w pełni ukształtowaną, traktując inwestycje w szkolenia i rozwój pracowników wyłącznie w kategoriach kosztów pracy²⁸⁰. Zupełnie inne podejście występuje w większych podmiotach, w których, zgodnie z modelem kapitału ludzkiego, przyjmuje się, że człowiek to istota zdolna i chętna do nauki oraz samodoskonalenia. Takie stanowisko oznacza tym samym, że szkolenia pracowników są jedną z form inwestycji na rzecz rozwoju i dopasowania kompetencji pracownika do stanowiska pracy.

Większość przeprowadzonych badań potwierdza, że aktywność szkoleniowa oraz polityka motywowania w polskich przedsiębiorstwach nie ma stałego charakteru, a nawet gdy się pojawia, to rzadko staje się elementem strategii długofalowej. Świadczy to o tym, że pracodawcy nie doceniają jeszcze wagi kwalifikacji i kompetencji w obliczu konieczności podniesienia poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku globalnym. Z przeprowadzonej analizy jednoznacznie wynika, że rozmiary inwestycji w kapitał ludzki, jakie ponoszą polskie przedsiębiorstwa, a zwłaszcza podmioty z sektora MSP, okazują się zbyt małe w porównaniu z ich potrzebami rozwojowymi. Wyjątek stanowią duże podmioty, głównie z udziałem kapitału zagranicznego. Stąd też odsetek przedsiębiorstw stosujących bardziej zaawansowaną politykę motywacyjną, której elementami są szkolenia i wiele innych form inwestycji w kapitał ludzki, jest w tej grupie zdecydowanie wyższy.

3.3. Jakość kapitału ludzkiego w kontekście procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw

W ostatnich dziesięcioleciach struktura polskiej gospodarki przeszła ogromną przemianę, gdyż zanotowano w niej wyraźne zmniejszenie udziału dwóch pierwszych sektorów gospodarki, tj. rolnictwa i przemysłu, na rzecz usług, dzięki którym powstaje ponad 65% PKB²⁸¹. Rozwój sektora usług spowodował istotne zmiany w strukturze zatrudnienia w polskiej gospodarce. Zaobserwowano nie tylko wyraźny wzrost wskaźnika zatrudnienia w sektorze usług, ale i rosnące, na skutek zainicjowanych procesów modernizacyjnych, zapotrzebowanie na pracowników dysponujących odpowiednimi kwalifikacjami i kompetencjami społecznymi niemal we wszystkich sektorach gospodarki. Niewątpliwie, włączenie się w proces konkurencji globalnej wywarło także znaczący wpływ na polski rynek pracy. Dlatego warto w tym miejscu zastanowić się nad uwarunkowaniami procesu globalizacji,

²⁸⁰ *Kompetencje...*, op. cit., s. 114.

²⁸¹ I. Święcicki, *Dotychczasowe źródła wzrostu gospodarczego w Polsce i perspektywy do roku 2030*, Demos Europa, Centrum Strategii Europejskiej, Warszawa 2012, s. 2; *Polska 2014. Raport o stanie gospodarki*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2014, s. 205.

z którymi wiąże się ściśle wzrost znaczenia wiedzy jako czynnika generującego i zapewniającego przewagę konkurencyjną, a wraz z tym stymulującego rozwój społeczno-gospodarczy. Powszechnie wiadomo, że budowanie filarów tzw. nowej gospodarki wymaga koncentracji na czynnikach, takich jak: działalność badawczo-rozwojowa, technologie informacyjne i telekomunikacyjne (ICT) oraz usługi. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa zwłaszcza jakość kapitału ludzkiego. W związku z tym, w perspektywie 2030 roku należy oczekiwać rosnącego zapotrzebowania na kompetencje specjalistyczne wraz z tym, jak polska gospodarka będzie przesuwać się w stronę sektorów o wyższej wartości dodanej. Szczególną rolę odegrają wówczas kompetencje ogólne, takie jak: umiejętność pracy zespołowej, umiejętność rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji czy znajomość języków obcych²⁸².

Ze względu na to, że umiejętność wykorzystania zasobów wiedzy, w tym zdolność do permanentnego uczenia, zapewnia funkcjonowanie i rozwój zarówno w wymiarze jednostkowym, jak i organizacji, dominującą kategorią zatrudnionych we współczesnych przedsiębiorstwach stają się pracownicy wiedzy. Potrzeba ich stałego rozwoju osobistego w połączeniu z koniecznością nabywania ciągle to nowych umiejętności staje się normą we współczesnej gospodarce. Liczy się już nie tylko specjalistyczne przygotowanie i kwalifikacje zawodowe związane ze zdobywaniem i utrzymaniem jednego charakteru pracy, ale raczej różnorodność i wielokierunkowość, które powinny cechować pracownika, a to z kolei wymaga całkowicie odmiennego podejścia do kwestii zarządzania zasobami ludzkimi. Wobec tego, większość przedsiębiorców zgłasza zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników, zdolnych do szybkiej adaptacji do zmian, łatwo przyswajających nowe umiejętności, kreatywnych, a zarazem samodzielnych i odpowiedzialnych. Kreowanie wiedzy polega na stwarzaniu warunków do: ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań, wzmocnienia funkcji poznawczych. Prowadzi to nie tylko do lepszego zaspokajania potrzeb klientów, lecz rozpoznawania oraz rozwoju nowych wyrobów i usług²⁸³.

Badania Komisji Europejskiej pokazują, że obecna struktura wykształcenia pracowników w krajach Unii Europejskiej nie zapewnia odpowiedniej jakości kadr dla rozwijającej się gospodarki. Wyraźny rozdźwięk pojawia się między rodzajem i jakością wykształcenia nabywanego w trakcie edukacji a kompetencjami niezbędnymi w życiu zawodowym²⁸⁴. Podobnie z analizy struktury wykształcenia polskiego społeczeństwa wynika, że aktualnie pozostaje ono na etapie ekstensywnego rozwoju kapitału ludzkiego, a efektem tego jest regres jakościowy w postaci niedostosowania struktury kształcenia do potrzeb innowacyjnej gospodarki. Świadczy o tym m.in. nadal zbyt mała liczba studentów oraz doktorantów na kierunkach

²⁸² *Polska 2030. Wyzwania Rozwojowe*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009, s. 219.

²⁸³ *Założenia do strategii innowacyjności i efektywności gospodarki*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2010, s. 3.

²⁸⁴ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 150.

ściślych i technicznych, a wraz z tym niedostateczna jeszcze świadomość społeczeństwa związana z rolą, jaką pełnią te kierunki w procesie rozwoju gospodarczego. Jednocześnie wiele badań poświęconych problematyce kapitału ludzkiego w polskich przedsiębiorstwach potwierdza, że polskim absolwentom brakuje zdolności do nabywania nowych umiejętności oraz wiedzy naukowej. Coraz więcej firm odczuwa także brak specjalistów, tj. pracowników posiadających dużą wiedzę i kompetencje w wyspecjalizowanych obszarach. Jest to zjawisko niepokojące, zważywszy, że w polskim społeczeństwie idea kształcenia ustawicznego również nie cieszy się zbyt dużą popularnością. Natomiast z raportu pt. „Bilans kapitału ludzkiego w Polsce” wynika, że największe problemy ze znalezieniem pracowników wykwalifikowanych mieli pracodawcy w przypadku branż przemysłowych, w tym w: przemyśle, górnictwie, budownictwie i transporcie. Kłopoty ze znalezieniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników zgłaszali także przedstawiciele branży usług specjalistycznych. Warto zaznaczyć, że niezależnie od branży pracodawcy deklarowali zarazem braki w zakresie kompetencji samoorganizacyjnych i interpersonalnych, które szczególnie dotkliwie odczuwały duże przedsiębiorstwa, podczas gdy na niedobór kompetencji zawodowych wskazywali najczęściej pracodawcy z mniejszych podmiotów gospodarczych²⁸⁵.

Rosnące zapotrzebowanie na pracowników wykwalifikowanych wydaje się tendencją o charakterze globalnym. Można wyróżnić co najmniej kilka przyczyn pogłębiających to zjawisko²⁸⁶:

- po pierwsze, wyraźnie zarysowującą się tendencją na rynku pracy jest odchodzenie od sektorów tradycyjnych i rolniczych w kierunku usług i sektorów wymagających wysokich kwalifikacji;
- po drugie, wzrost udziału osób z wykształceniem wyższym stanowi naturalną konsekwencję zachodzących zmian technologicznych i organizacyjnych, a to tym samym rodzi potrzebę nieustannego podwyższania kwalifikacji. Niestety, poważnym ograniczeniem w rozwoju wielu gospodarek jest niedostosowanie systemu edukacji do wymagań rynkowych. Mimo że ogólnie wzrasta poziom wykształcenia społeczeństwa, to wciąż brakuje pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Brak zaplanowanej i adekwatnej reakcji ze strony instytucji publicznych oraz niedostateczne zaangażowanie pracodawców i samych pracowników w obszarze edukacji w przyszłości może wywołać poważne konsekwencje na globalnym rynku pracy;
- po trzecie, należy wziąć pod uwagę to, że nasilająca się presja konkurencyjna i postępujący proces starzenia społeczeństw, a także globalne problemy ekologiczne nie mogą być przezwyciężone bez inwestycji w edukację i innowacje. Oznacza to wzrost zapotrzebowania na pracowników wiedzy, bowiem to człowiek jest głównym źródłem i nośnikiem postępu technicznego,

²⁸⁵ *Europe 2020. The Employment, Skills and Innovation Agenda*, A World Bank Technical Note, 2011, s. 16; *Bilans...*, op. cit., s. 119-126.

²⁸⁶ P. Toner, *Workforce Skills and Innovation. An Overview of Major Themes in the Literature*, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2011, no. 1, s. 36-37.

- a odpowiednie wykształcenie i kompetencje są niezbędne dla powodzenia procesów innowacyjnych;
- po czwarte, zmieniające się wzorce konsumpcji w skali globalnej, w tym przesunięcie popytu konsumentów w kierunku bardziej „designerskich” i o wyższej jakości produktów i usług, zwiększają zapotrzebowanie na pracowników dysponujących wiedzą i umiejętnościami, które pozwalają na ich szybkie i efektywne dostarczenie na rynek;
 - po piąte, nie wolno zapominać, że wielu pracowników w krajach OECD nadal pozostaje zatrudnionych w sektorach niskiej i średniej technologii, a tam występuje również potrzeba wprowadzania innowacyjnych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych, których implementacja wymaga posiadania wiedzy i kwalifikacji adekwatnych do wymogów współczesnej gospodarki.

Należy podkreślić, że wzrost zapotrzebowania na wykwalifikowanych pracowników przebiega w warunkach globalizacji, która stanowi wyższy etap internalizacji, a jej przejawem są: dynamiczny wzrost obrotów handlowych, międzynarodowych przepływów kapitałowych i usługowych oraz rosnąca tendencja do traktowania całego świata jako rynku zbytu przez coraz większą liczbę przedsiębiorstw, tzw. korporacji transnarodowych²⁸⁷. Globalizacja spowodowała zniesienie barier geograficznych w przepływach: towarów, technologii, kapitałów oraz ludzi, prowadząc do zwiększenia rozmiarów działalności gospodarczej, intensyfikacji powiązań międzynarodowych oraz pogłębienia współzależności między państwami. Jednym z jej efektów jest internacjonalizacja przedsiębiorstw, którą można w tym przypadku rozumieć jako zarówno długotrwały proces, jak i pewien stan, tj. bieżący wynik tego procesu.

Ujęcie statyczne sprowadza się do zastosowania określonych wskaźników informujących o intensywności umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, takich jak: liczba obsługiwanych rynków, udział zagranicznych zysków w globalnym zysku przedsiębiorstwa, wartość eksportu, importu, sprzedaż licencji, rozmiary bezpośrednich inwestycji zagranicznych czy udział zatrudnionych za granicą w globalnym zatrudnieniu przedsiębiorstw²⁸⁸. Tymczasem internacjonalizacja, postrzegana jako ewolucyjny proces, wiąże się ze wzrostem zaangażowania przedsiębiorstw w operację na rynkach światowych. Jednak internacjonalizacja to nie tylko strategia rozwoju firmy bezpośrednio ukierunkowana na rynki zagraniczne, gdyż obejmuje ona swoim zasięgiem i rynek krajowy, który staje się coraz bardziej zintegrowany z rynkiem globalnym²⁸⁹.

²⁸⁷ A. Budnikowski, *Zagrożenia związane z globalizacją i możliwości ich pokonywania*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH”, 2000, nr 9, s. 17-26.

²⁸⁸ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 24.

²⁸⁹ K. Przybylska, *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni”, 2005, nr 3, s. 73.

Uwzględniając stopień zaangażowania firm w działania importowe czy też kooperację międzynarodową, przyjmuje się, że relacje danej firmy z podmiotami zagranicznymi mogą być rozpatrywane również w odniesieniu do rynku lokalnego, a nie tylko wejścia na rynek zagraniczny. Tym samym pozwala to na wyodrębnienie dwóch rodzajów internacjonalizacji. W związku z tym, internacjonalizację czynną utożsamia się z ekspansją zagraniczną przedsiębiorstwa, podczas gdy o internacjonalizacji biernej mówi się przeważnie w kontekście rozwoju powiązań z podmiotami zagranicznymi, bez wychodzenia z działalnością gospodarczą poza granice kraju lokalizacji danej firmy²⁹⁰. Warto przy tym zaznaczyć, że aktywne formy zaangażowania za granicą obejmują: eksport, zagraniczne inwestycje bezpośrednie, rozmaite formy kooperacji czy międzynarodowe alianse strategiczne. Z kolei, wśród pasywnych form internacjonalizacji wyróżnia się działania, takie jak: zakup licencji, korzystanie z franchisingu, poddostawcy dla eksportujących firm lub kooperacja z zagranicznymi przedsiębiorstwami na terytorium swojego kraju.

O stopniu umiędzynarodowienia polskiej gospodarki świadczy m.in.: procentowy udział eksportu, importu lub wielkość zagranicznych inwestycji bezpośrednich²⁹¹. Według danych OECD, w 1990 roku handel *per capita* wynosił zaledwie 0,8 tys. USD, podczas gdy w 2014 roku 11,6 tys. USD²⁹². Aktualnie działalność międzynarodową prowadzi co piąte polskie przedsiębiorstwo (21,4%), nie uwzględniając samozatrudnionych. Ponadto, skłonność do internacjonalizacji rośnie wraz z wielkością przedsiębiorstwa i jego potencjałem. Wśród małych przedsiębiorstw grupa podmiotów umiędzynarodowionych stanowi jedną trzecią, w średniej wielkości – 46%, natomiast w grupie dużych podmiotów aż 58%²⁹³.

Bez wątpienia, czynnikiem istotnie przyspieszającym proces internalizacji polskich przedsiębiorstw była akcesja do Unii Europejskiej, w efekcie której wzrosła wielkość wymiany handlowej z krajami regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Z badań dotyczących umiędzynarodowienia przedsiębiorstw w Polsce wynika, że większość polskiego eksportu pochodzi głównie z dużych, wysoce zinternacjonalizowanych przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego. Potencjał ekspor-

²⁹⁰ K. Fonfara, *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 11-12.

²⁹¹ W 2013 roku wskaźnik polskiego eksportu osiągnął poziom 47,8% PKB (o 14,5% więcej niż w 2003 roku). W latach 2003-2013 udział polskiego eksportu w eksporcie unijnym zwiększył się niemal dwukrotnie z (2,3% do 4%), podczas gdy importu z 2,7% do 3,8%. Z kolei, wartość napływu BIZ do Polski w latach 2003-2013, będąca przejawem umiędzynarodowienia, a zarazem atrakcyjności gospodarki, przekroczyła poziom 100 mld euro, zaś jej udział na tle krajów regionu stanowiąc aż 34%. Zob. *POLSKA Raport o konkurencyjności 2014. Dekada członkostwa Polski w Unii Europejskiej*, M.A. Weresa (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2014; *Polskie 10 lat w Unii*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 2014, s. 81-88.

²⁹² *Obroty handlu zagranicznego w mln USD w 2014 roku*, http://swaid.stat.gov.pl/dashboards_HZ/Raporty_predefiniowane/Raport_1.aspx (data wejścia: 28.03.2016).

²⁹³ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, GUS, Warszawa 2015, s. 87.

towy krajowych MSP jest o wiele niższy, ze względu na: słabsze wyposażenie kapitałowe, niższą produktywność oraz utrudniony dostęp do międzynarodowych sieci. Na podstawie raportu pt.: „Internacjonalizacja europejskich MSP”, sporządzonego w 2010 roku, można stwierdzić, że tylko 29% polskich MSP deklaruowało wówczas zaangażowanie w eksporcie w latach 2006–2008, przy średniej unijnej na poziomie 25%. Podobne wyniki uzyskano również dla importu. Niestety, obecność bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji w postaci zagranicznych inwestycji bezpośrednich, kooperacji bądź subcontractingu międzynarodowego jest niska. Wraz z Hiszpanią i Włochami Polska osiągnęła poziom poniżej średniej Unii Europejskiej. Niezależnie od form internacjonalizacji, w latach 2006–2008 najbardziej aktywne okazały się przy tym przedsiębiorstwa z: Grecji, Malty, Estonii, Cypru, Luksemburga oraz Bułgarii. W Polsce wskaźnik ten nie przekroczył 50%, ale był on wyższy niż średnia unijna na poziomie 44%²⁹⁴.

O ekspansji międzynarodowej świadczy m.in. liczba filii i oddziałów firm polskich za granicą oraz zagranicznych w Polsce (tabela 3.6.). Według danych GUS, w 2014 roku zanotowano łącznie 26 464 przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego, podczas gdy aktywność polskich firm za granicą była zdecydowanie mniej intensywna, bowiem w analizowanym okresie powstało jedynie 3 336 jednostek zagranicznych²⁹⁵. Jednak stosunkowo niewielka ekspansja polskich firm na rynkach zagranicznych nie dziwi, zwłaszcza że poziom ich innowacyjności znacznie odbiegał od średniej unijnej. Warto przy tym zaznaczyć, że całkowita wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych, jakie napłynęły do Polski w 2014 roku, osiągnęła wartość 171,7 mld euro, a spośród 1 369 nowo powstałych podmiotów większość z nich, tj. 1 104, stanowiły inwestycje typu *greenfields*. Na koniec 2014 roku w podmiotach z udziałem kapitału zagranicznego pracowało 1 748,7 tys. osób, w tym najwięcej osób w podmiotach zajmujących się przetwórstwem przemysłowym – 45,8% ogólnej liczby pracujących w podmiotach z kapitałem zagranicznym oraz w handlu i naprawie pojazdów samochodowych – 23,3%²⁹⁶.

²⁹⁴ *Internationalisation of European SMEs*, Final Report, European Commission, Brussels 2010, s. 23–26.

²⁹⁵ *Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2014 roku*, GUS, Warszawa 2015, s. 36; *Działalność podmiotów posiadających udziały w podmiotach z siedzibą za granicą w 2012 roku*, GUS, Warszawa 2014, s. 1–11.

²⁹⁶ *Inwestycje zagraniczne*, http://www.paiz.gov.pl/polska_w_liczbach/inwestycje_zagraniczne (data wejścia: 22.03.2016).

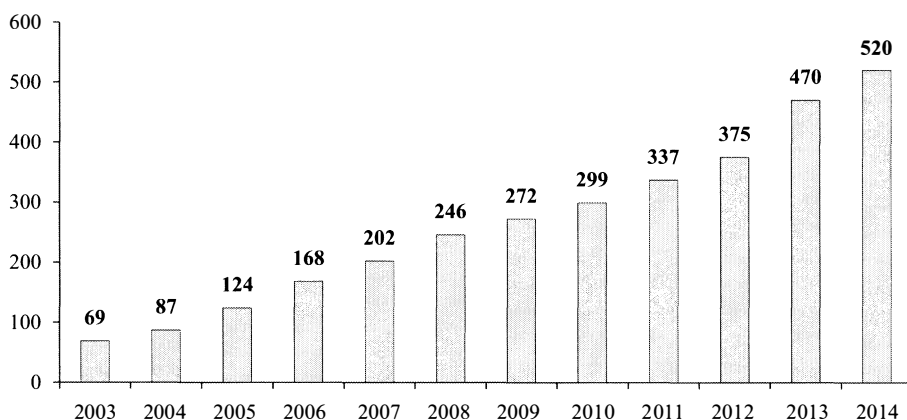
Tabela 3.6. Filie i oddziały firm polskich za granicą i zagranicznych w Polsce, według stanu na 2014 rok

	Filie polskich firm za granicą	Filie zagranicznych firm w Polsce
Liczba oddziałów i filii, w tym:	3 366	26 464
Przetwórstwo przemysłowe	1 103	5 156
Handel i naprawy	728	7 444
Budownictwo	317	2 199
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	252	2 503
Liczba pracujących ogółem (w tys.)	139 220	1 747 811

Źródło: *Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2013 roku*, GUS, Warszawa 2014, s. 36; *Działalność podmiotów posiadających udziały w podmiotach z siedzibą za granicą w 2013 roku*, GUS, Warszawa 2015, s. 1.

Niezmiernie ciekawym zjawiskiem, jakie odnotowano w Polsce w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, był także dynamiczny wzrost liczby centrów usług z kapitałem zagranicznym, które szczególnie intensywnie powstawały po akcesji do Unii Europejskiej (wykres 3.2.).

Wykres 3.2. Liczba zagranicznych centrów usług biznesowych w Polsce, w latach 2003-2014



Źródło: *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, PAIIZ, Warszawa 2012, s. 14; *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2015*, ABSL 2015, s. 10.

Międzynarodowe koncerny w coraz większym stopniu dostrzegają Polskę jako atrakcyjne miejsce do lokowania inwestycji wymagających zaawansowanych zasobów ludzkich. Istotne zachęty stanowią m.in.: wysoki potencjał kadrowy polskiej gospodarki w postaci dużej liczby studentów na zróżnicowanych kierunkach, dość bogate zaplecze kadrowe jednostek B+R oraz przewaga konkurencyjna w zakresie relacji umiejętności do wynagrodzenia. Stąd też wiele światowych koncernów, takich jak: ABB, Google, Siemens, GlaxoSmithKline, Roche lub McKinsey, zdecydowało się na uruchomienie własnych centrów badawczych w Polsce²⁹⁷. W 2014 roku funkcjonowało 520 centrów usług z kapitałem zagranicznym, które należały do 325 inwestorów i zatrudniały 128,0 tys. osób. Wśród nich największy odsetek (36%) stanowiły centra świadczące usługi z obszaru IT (239 podmiotów). Na drugim miejscu znalazły się centra usług wspólnych SCC²⁹⁸ (33%), a następnie BPO²⁹⁹ (20%) oraz centra badawczo-rozwojowe B+R (11%). Uwzględniając wielkość zatrudnienia, największymi podmiotami były centra BPO (przeciętnie 328 osób zatrudnionych), podczas gdy najmniejszymi centra IT (przeciętnie 145 osób zatrudnionych)³⁰⁰.

Wraz z procesem internacjonalizacji polskiej gospodarki należy oczekiwać większego zaangażowania inwestorów zagranicznych w rozwój usług zaawansowanych, związanych z pracami badawczo-rozwojowymi. Tylko w latach 2008-2014 udział środków pochodzących z zagranicy w finansowaniu działalności badawczo-rozwojowej w Polsce wzrósł z poziomu 5,4% do 13,4%, podczas gdy w sektorze przedsiębiorstw z 4,8% do 9%. W 2014 roku najwięcej tych środków w relacji do nakładów na B+R ogółem wykorzystwały: instytucje niekomercyjne sektora prywatnego (55,4%), sektor rządowy (17,7%) oraz szkolnictwo wyższe (16,6%)³⁰¹. W związku z tym, że zachodzące procesy modernizacyjne w polskiej gospodarce miały dotąd przede wszystkim charakter imitacyjny, istnieje potrzeba dalszej intensyfikacji w obszarze badań i rozwoju, a to z kolei jest możliwe dzięki współdziałaniu kapitału zagranicznego i rozwojowi różnych form współpracy, będących jedną z form internacjonalizacji.

Internacjonalizacja w przypadku przedsiębiorstw w Polsce przeważnie polega na wchodzeniu do niewielkiej liczby krajów dzięki eksportowi. Pozwala to przypuszczać, że podmioty te wciąż znajdują się na wczesnym etapie tego procesu, a świadczy o tym m.in. koncentracja na rynkach bliskich geograficznie i kulturowo. Wraz z rynkowym przeorientowaniem się polskiej gospodarki, głównymi jej partnerami stały

²⁹⁷ Ł. Leśniewski, *Sektor badawczo-rozwojowy w Polsce*, PAIIZ, Warszawa 2010, s. 2.

²⁹⁸ SCC są to najczęściej wyodrębnione jednostki usługowe danego przedsiębiorstwa lub samodzielne podmioty gospodarcze działające na rzecz macierzystej organizacji i jej oddziałów, które obsługują powierzone im procesy biznesowe.

²⁹⁹ BPO, tj. wyspecjalizowane firmy lub ich jednostki organizacyjne, które na zlecenie innych przedsiębiorstw przyjmują realizację wybranych, nieprodukcyjnych procesów biznesowych. Swoją ofertą obejmują z reguły usługi: w zakresie technik informacyjnych, badań i rozwoju, finansowo-księgowo czy logistyczno-magazynowe.

³⁰⁰ *10 lat sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, PAIIZ, Warszawa 2015, s. 12.

³⁰¹ *Nauka i technika w Polsce w 2014 roku*, GUS, Warszawa 2015, s. 67-68.

się kraje Unii Europejskiej, do których jest kierowane około 80% eksportu. Warto jednocześnie podkreślić, że w strukturze polskiego eksportu dominują produkty sektora rolniczego oraz niskiej i średniej technologii. Tymczasem sześcioprocenowy udział sektorów zaawansowanych technologicznie w strukturze polskiego eksportu pozostaje nadal niski w stosunku do innych krajów regionu, takich jak: Czechy (15%) czy Węgry (22%)³⁰². Ze względu na to, że dotychczasowa przewaga kosztowa polskich przedsiębiorstw wyczerpuje się, wydaje się, że w perspektywie najbliższych lat nastąpi przesunięcie w kierunku sektorów o wyższej wartości dodanej, a to wiąże się ze wzrostem zapotrzebowania na wysoko wykwalifikowanych pracowników. Potwierdzeniem tego są wyniki badań z 2012 roku, dotyczące umiędzynarodowienia poszczególnych branż. Okazuje się, że chociaż polskie przedsiębiorstwa konkurują na rynkach zagranicznych głównie dzięki produktom o niskim lub średnim stopniu zaawansowania, to systematycznie rośnie także znaczenie branż dostarczających produkty innowacyjne, takich jak: biotechnologia, farmacja, elektronika oraz usługi IT, a wraz z tym popyt na wysoce specjalistyczną wiedzę i kompetencje³⁰³.

Reasumując, analiza internacjonalizacji w warunkach polskiej gospodarki pozwala na stwierdzenie, że proces ten nie jest jeszcze zbyt mocno zaawansowany. Mimo to, należy oczekiwać, że zaangażowanie polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych będzie systematycznie wzrastać. Niestety, wiele przedsiębiorstw w Polsce nadal przybiera strategię defensywną i dąży do utrzymania dotychczasowej pozycji na rynku, pozostając równocześnie stosunkowo pasywną wobec wyzwań nasilającej się konkurencji zagranicznej. Wyniki badań potwierdzają, że większość podmiotów koncentruje się przede wszystkim na ekspansji eksportowej, która stanowi odmianę internacjonalizacji biernej i jednocześnie nie jest zainteresowana rozwijaniem form współpracy innych niż eksport. Poważnymi barierami rozwoju poprzez ekspansję na rynkach zagranicznych są również ograniczone możliwości akumulacyjne i wysoki poziom ryzyka inwestycyjnego. Oprócz wysokich kosztów prowadzenia działalności międzynarodowej, istotną barierą dla sektora MSP jest m.in.: ryzyko związane ze zmianą kursów walutowych, z utratą płynności finansowej, wystąpieniem nagłych i nieprzewidzianych wydarzeń oraz utratą pozycji konkurencyjnej³⁰⁴. O wiele większą aktywnością charakteryzują się natomiast duże przedsiębiorstwa zagraniczne nieustannie poszukujące możliwości swojego rozwoju poza

³⁰² I. Świąćicki, *Dotychczasowe...*, op. cit., s. 7; *10 PL-UE. Polskie 10 lat w Unii*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 2014, s. 87.

³⁰³ *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw. Skala i charakter umiędzynarodowienia na podstawie działalności spółek giełdowych*, MDDP Business Consulting, Warszawa 2014, s. 50.

³⁰⁴ A. Cenker, *Internacjonalizacja działalności gospodarczej a strategię rozwoju polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Przemiany i perspektywy polskich przedsiębiorstw w dobie integracji z Unią Europejską*, K. Piech, G. Szczodrowski (red.), Instytut Wiedzy, Warszawa 2003, s. 115-118; *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, GUS, Warszawa 2015, s. 101.

rynkiem macierzystym. Są to zazwyczaj wielkie korporacje transnarodowe, które dominują na rynkach światowych w kluczowych sektorach zarówno tradycyjnych, jak i nowoczesnych. Olbrzymi potencjał finansowy, organizacyjny, technologiczny i kadrowy, będący w ich dyspozycji, umożliwia prowadzenie działalności gospodarczej na większą skalę. O ile mniejsze podmioty, zaliczane do sektora MSP, funkcjonujące zazwyczaj na rynku lokalnym, decydują się na najprostsze formy zaangażowania międzynarodowego, tj. eksport i import, to wielkie koncerny przodują w bardziej zaawansowanych formach, takich jak: zagraniczne inwestycje bezpośrednie, międzynarodowa działalność badawczo-rozwojowa i transfer technologii³⁰⁵. Obecność tych ostatnich z wymienionych podmiotów jest niezwykle korzystna ze względu na potrzeby rozwojowe polskiej gospodarki. Włączenie się w proces umiędzynarodowienia umożliwia dostęp do większego zestawu specyficznych zasobów, a otwartość na powiązania z podmiotami krajowymi oraz zagranicznymi warunkuje usprawnienia technologiczne i organizacyjne. Ekspansja przedsiębiorstw międzynarodowych przyspiesza procesy modernizacji sektorów i podmiotów działających na rynku krajowym nie tylko dzięki dostarczonemu kapitałowi finansowemu, ale głównie za sprawą wiedzy oraz doświadczenia i transferu nowych technologii. W tym sensie internacjonalizacja sprzyja tworzeniu nowych miejsc pracy, a także podnoszeniu kwalifikacji kadry. Rozwój powiązań i współzależności pomiędzy przedsiębiorstwami, będący konsekwencją umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, pozytywnie wpływa na podniesienie konkurencyjności podmiotów występujących na rynku lokalnym, wymuszając przy tym potrzebę ciągłego podnoszenia kwalifikacji pracowników³⁰⁶.

3.4. Bariery akumulacji kapitału ludzkiego

Chociaż wiele mówi się o inwestycjach w kapitał ludzki, to wydatki poniesione na: pozyskanie, zmotywowanie i utrzymanie pracowników są raczej traktowane jako jednorazowe koszty³⁰⁷. Ważną przeszkodą wobec rozwoju myślenia o kapitale ludzkim w kategoriach inwestycyjnych jest z pewnością nieadekwatność standardów rachunkowości obowiązujących na całym świecie, które szczególnie ostrożnie, a zarazem niezwykle restrykcyjnie, podchodzą do kwestii ujmowania wartości niema-

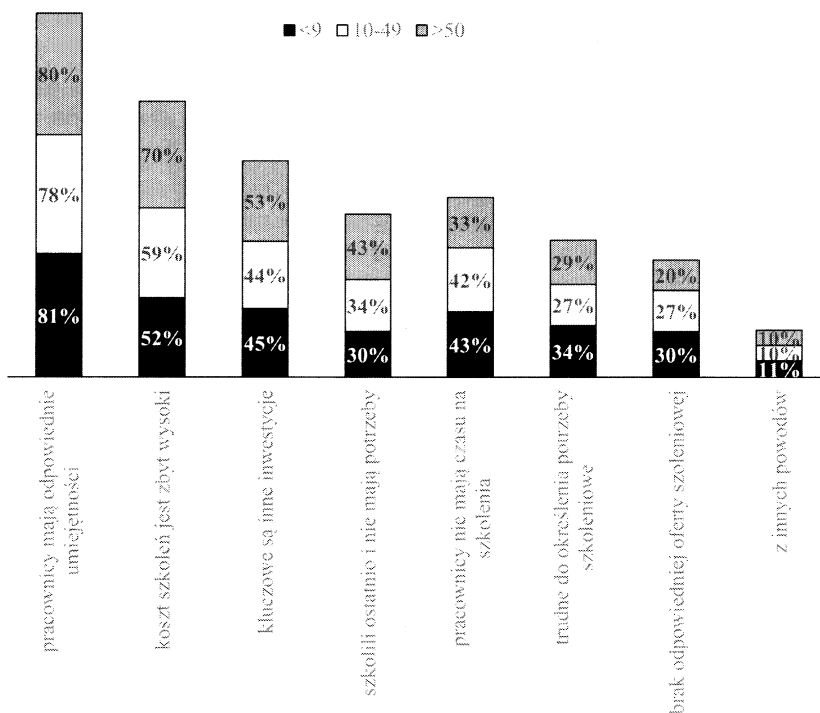
³⁰⁵ J. Cieślak, *Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, s. 13-14.

³⁰⁶ A. Jarczewska-Romaniuk, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Warszawa 2004, s. s. 202.

³⁰⁷ D. Russ-Eft, H. Preskill, *In Search of Holy Grail: Return on Investment Evaluation in Human Resource Development*, „Advances in Developing Human Resources”, 2005, vol. 7(1), s. 71-85; B. Sutton, J. Stephenson, *A Review of 'Return on Investment' in Training in the Corporate Sector and Possible Implications for College-Based Programme*, „Journal of Vocational Education and Training”, 2005, vol. 57(3), s. 355-374.

terialnych w sprawozdaniach finansowych. Kolejną barierą okazuje się także przyzwyczajenie i brak kompetencji. Powoduje to, że ludzie, uznając edukację jako inwestycję, nie tylko nie mają zwyczaju korzystania z narzędzi analizy inwestycyjnej, lecz i niezbędnej do tego wiedzy. W związku z tym, wydatki na szkolenia postrzega się jako coś dyskrecjonalnego, w znacznym stopniu uzależnionego od sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Ma to negatywne przełożenie na politykę szkoleniową, gdyż w okresie dekonunktury na ogół podmioty ograniczają wydatki na podwyższanie umiejętności i motywację pracowników do niezbędnego minimum³⁰⁸. Warto w tym miejscu przeanalizować bariery związane z podnoszeniem kwalifikacji zawodowych i kompetencji pracowników na polskim rynku (wykres 3.3.).

Wykres 3.3. Powody rezygnacji z dokształcania pracowników według wielkości podmiotów



Źródło: A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, *Rozwijanie...*, op. cit., s. 93.

W świetle wyników badań PARP pracodawcy, niezależnie od wielkości badanego przedsiębiorstwa, najczęściej wskazywali wystarczające umiejętności pracowni-

³⁰⁸ P. Bochniarz, K. Gugała, *Budowanie...*, op. cit., s. 119-121.

ków jako główną przyczynę nieinwestowania w szkolenia. Ponad połowa respondentów z mikro i małych przedsiębiorstw i aż 70% ze średnich podmiotów do najważniejszych barier zaliczyła wysokie ceny szkoleń. Większe podmioty przeważnie nie decydowały się na szkolenia z uwagi na inne priorytety inwestycyjne, podczas gdy mniejsi pracodawcy za przeszkodę uznali deficyt czasu pracowników.

Okazuje się, że przedsiębiorstwa silnie rozwijające się i zaliczane do innowacyjnych zazwyczaj odznaczają się większą aktywnością szkoleniową ze względu na realizowaną politykę personalną, ukierunkowaną na rozwój kompetencji pracowników³⁰⁹. Jeśli zaś chodzi o kwestię postrzegania tych barier z perspektywy pracowników, to w badaniu PARP w 2010 roku wskazywali oni na brak czasu i niedogodności wynikające z terminów szkoleń. Świadczy to o tym, że zarówno pracodawcy, jak i sami pracownicy nie doceniają korzyści ze szkoleń. Mimo że szeregowi pracownicy doceniają wartość kwalifikacji zawodowych, to nie znajduje to swego bezpośredniego przełożenia w podejmowanych działaniach. Poziom uczestnictwa w szkoleniach dowodzi, że stan świadomości społecznej wobec potrzeby ciągłego doskonalenia nadal pozostaje na stosunkowo niskim poziomie w polskim społeczeństwie. Jest to tendencja szczególnie niepokojąca w sytuacji, gdy rozwój społeczno-gospodarczy wymaga od społeczeństwa ogromnego wysiłku związanego z ciągłą aktualizacją posiadanej wiedzy, a wraz z tym modyfikacji postaw w kierunku: przedsiębiorczości, elastyczności i kreatywności. Chodzi w tym przypadku w równej mierze o rozwój kompetencji zawodowych, jak i pozazawodowych, wynikających z pełnionych ról społecznych czy z nabywania kwalifikacji niezbędnych dla realizacji jednostki w różnych sferach życia społecznego³¹⁰.

Istotną barierą rozwojową w polskiej gospodarce wydaje się także wciąż niski poziom uczestnictwa w kształceniu ustawicznym. Wartość tego wskaźnika w polskiej gospodarce, mierzona uczeniem się w ciągu ostatnich czterech tygodni w ramach edukacji formalnej lub pozaformalnej osób w wieku 25-64 lata, wynosiła tylko 4,0% w 2014 roku, przy średniej unijnej na poziomie 10,7%³¹¹. Świadczy to o niepokojąco niskiej aktywności edukacyjnej osób dorosłych w Polsce. Biorąc pod uwagę strukturę zasobów kapitału ludzkiego, jakimi dysponuje obecnie polska gospodarka, dostrzega się również wyraźnie negatywne konsekwencje ekstensywnego rozwoju kapitału ludzkiego, jaki miał miejsce na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Liczba studentów wyższych uczelni zwiększyła się wówczas, z poziomu 394 tys. w latach 1990-1991 do prawie 2 mln, a współczynnik skolaryzacji w grupie wiekowej 19-24 w latach 2012-2013 wynosił powyżej 50%³¹². Niestety, wraz z eks-

³⁰⁹ *Wykształcenie...*, op. cit., s. 173.

³¹⁰ B. Urbaniak, *Imperatyw kształcenia ustawicznego w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Podstawy kształcenia ustawicznego od A do Z*, M. Znajmiecka-Sikora, E. Roszko (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 16.

³¹¹ *Aktywność Ekonomiczna Ludności Polski I Kwartał 2015*, GUS, Warszawa 2015, s. 58.

³¹² *Raport o kapitale intelektualnym*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2008, s. 75; *Polska 1989-2014*, GUS, Warszawa 2014, s. 42.

pansją szkolnictwa wyższego w Polsce nie nastąpiła istotna poprawa jakości nauczania, zaś oferta edukacyjna nie została w pełni dostosowana do potrzeb nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy. Efektem była niedostateczna liczba studentów oraz doktorantów na kierunkach ścisłych i technicznych.

W badaniu PARP z 2009 roku zidentyfikowano branże o znaczeniu strategicznym w rozwoju polskiej gospodarki oraz oczekiwania kompetencyjne kadry kierowniczej. Wśród kluczowych obszarów gospodarki wyróżniono: automatykę i robotykę, budownictwo i inżynierię lądową, usługi opiekuńcze, usługi okołobiznesowe, turystykę, technologię żywienia i przemysł spożywczy, logistykę i inżynierię transportu, a także inżynierię środowiskową. Na podstawie obserwacji trendów globalnych na rynku pracy przyjmuje się, że zdobyte wykształcenie i kwalifikacje w tych dziedzinach mają znaczenie priorytetowe. Natomiast w przypadku zapotrzebowania kadry kierowniczej na kompetencje pracowników do najważniejszych zaliczono, takie jak: umiejętność funkcjonowania w otoczeniu międzynarodowym i pracy w zespole, kreatywność i przedsiębiorczość, zarządzanie wiedzą, komunikację interpersonalną, znajomość języków obcych i technologii informacyjnych³¹³. Jednocześnie warto podkreślić, że podobne prognozy dotyczące zapotrzebowania na kwalifikacje i kompetencje w polskiej gospodarce, w zależności od scenariusza rozwoju, sformułowano w jednym z badań przeprowadzonym w 2014 roku³¹⁴.

Problemy z pozyskaniem odpowiednio wykwalifikowanej kadry dostrzegają również sami pracodawcy, na co w 2013 roku wskazało aż 78% badanych³¹⁵. Wśród braków kompetencyjnych potencjalnych kandydatów do pracy, na które najczęściej zwracano uwagę, można wymienić, takie jak: nieodpowiednie kompetencje zawodowe, samoorganizacyjne oraz interpersonalne. Z sondażu przeprowadzonego wśród członków *Business Centre Club* w 2015 roku wynika, że nadal 49,3% z nich postrzegało trudności ze znalezieniem pracowników o odpowiednich kwalifikacjach jako istotne zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstw³¹⁶. Poważnym wyzwaniem dla polskiego rynku pracy są zarówno różne formy niedopasowania kwalifikacji i kompetencji pracowników, jak i szybka ich dezaktualizacja na skutek zachodzących zmian technologicznych i organizacyjnych. Tymczasem wyzwolenie twórczej aktywności społeczeństwa wymaga nie tylko posiadania określonych umiejętności, ale przede wszystkim możliwości zastosowania zdobytej wiedzy w praktycznej działalności, by przełożyć ją na wyniki gospodarcze. Dysonans między posiadaną wiedzą a możliwościami jej wykorzystania stanowi jedną z przyczyn wymywania mobilnych zasobów na rzecz silniejszych ośrodków i powoduje

³¹³ *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, s. 123-130.

³¹⁴ *Analiza kwalifikacji i kompetencji kluczowych dla zwiększenia szans absolwentów na rynku pracy. Raport końcowy*, Agrotec Polska, Warszawa 2014, s. 158.

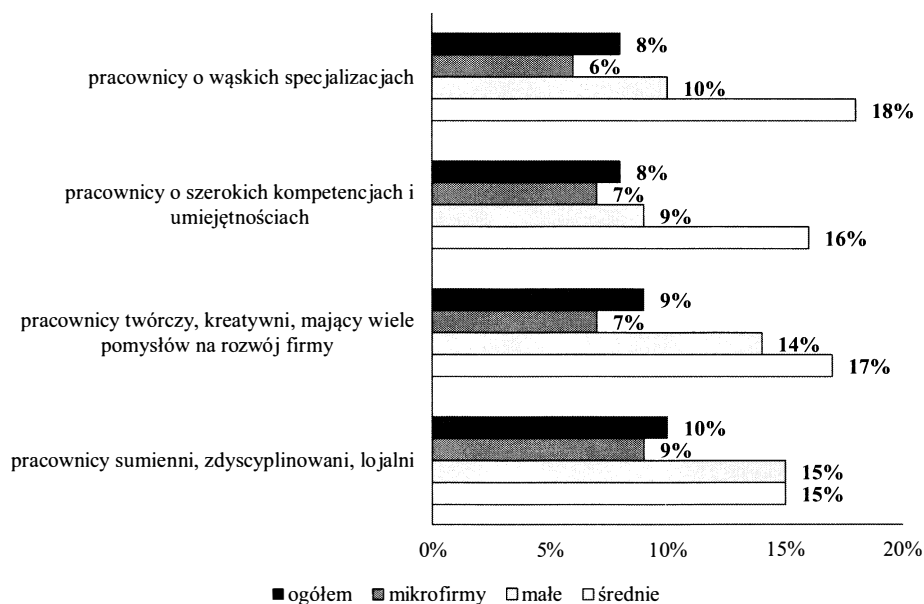
³¹⁵ *Raport o MSP 2012-2013...*, op.cit., s. 85.

³¹⁶ *Rok 2015 oczami przedsiębiorców: To będzie lepszy rok*, Business Centre Club, Warszawa 2015, s. 2.

narastanie tzw. kosztowych efektów akumulacji wszelkich kategorii kapitału³¹⁷. Mniej więcej co dziesiąty badany podmiot wskazuje na brak pracowników o określonych umiejętnościach, a najdotkliwiej problem ten odczuwają przedsiębiorstwa średniej wielkości oraz ukierunkowane na eksport. Brak pracowników o wąskich specjalizacjach jest niepokojący, gdyż tego typu umiejętności uznaje się za kluczowe źródła budowania długookresowej przewagi konkurencyjnej. Dlatego szczególnie w podmiotach większych i nastawionych na eksport z reguły występuje wzmożone zapotrzebowanie na pracowników twórczych i kreatywnych.

Wzrost zapotrzebowania na pracowników pojawia się wraz z rosnącym zasięgiem działania przedsiębiorstwa. Przyczynia się do tego m.in. proces internacjonalizacji, który wiąże się z koniecznością ekspansji przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Stąd są poszukiwani nie tylko pracownicy o wąskich specjalizacjach³¹⁸, lecz przede wszystkim twórczy i kreatywni, na co wskazało odpowiednio: 17% i 14% pracodawców średnich i małych przedsiębiorstw (wykres 3.4.).

Wykres 3.4. Odczuwany brak pracowników o określonych umiejętnościach



Źródło: *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 76.

³¹⁷ M. Wosiek, *Kapitał intelektualny jako wyznacznik procesów modernizacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2011, nr 11, s. 234.

³¹⁸ Warto zaznaczyć, że braki kadrowe, głównie w odniesieniu do pracowników o wąskich specjalizacjach, najsilniej są odczuwane na terenach nisko i średnio zurbanizowanych.

Pracodawcy zwrócili także uwagę na braki w zakresie kompetencji społecznych, od których zależy: sumienność, zdyscyplinowanie oraz lojalność pracowników³¹⁹. W ramach wskazań spontanicznych, prawie połowa pracodawców z podmiotów z sektora MSP jednocześnie uważała, że problem z doбором odpowiedniej kadry wyływa ze słabości podażowej rynku pracy. Zdaniem pracodawców, do podstawowych słabości polskiego rynku pracy można zaliczyć: brak pracowników o poszukiwanych umiejętnościach, wysokie koszty pracy (ZUS, podatki), a także wysokie wymagania płacowe. Tymczasem znacznie mniejszy odsetek badanych przedsiębiorców wskazywało brak środków finansowych na wynagrodzenia nowych pracowników czy trudną sytuację finansową, wynikającą z koniunktury gospodarczej lub niepewnej przyszłości spowodowanej brakiem zamówień, jako czynniki ograniczające akumulację kapitału ludzkiego.

Z jednej strony, uzyskane wyniki z pewnością nie pozwalają na jednoznaczne odrzucenie powszechnie panującego wśród pracodawców poglądu na ten temat, że to kondycja finansowa przesądza o aktywności inwestycyjnej przedsiębiorstw, a tym samym o akumulacji kapitału ludzkiego. Z drugiej strony, niezależnie od koniunktury gospodarczej, dane zaprezentowane w tabeli 3.7. świadczą o wzroście aktywności inwestycyjnej przedsiębiorstw. Mimo że małe podmioty najdotkliwiej odczuły skutki kryzysu finansowego w 2011 roku, w efekcie którego ich przeciętny wynik finansowy netto zmalał, to nie ograniczyły swojej aktywności inwestycyjnej. Generalnie, wraz z poprawą wyników finansowych netto, w latach 2003-2014 nastąpił równocześnie wzrost wartości nakładów inwestycyjnych w przeliczeniu na jeden podmiot we wszystkich grupach badanych przedsiębiorstw. W okresie dobrej koniunktury gospodarczej, w 2008 roku przedsiębiorstwa przeznaczały przeciętnie największą część wypracowanej nadwyżki na cele inwestycyjne, tj. 0,75³²⁰. Nie przyczyniło się to jednak do zwiększenia wydatków na kapitał ludzki. W strukturze nakładów inwestycyjnych największy udział miały nadal aktywa trwałe, podczas gdy inwestycje w kapitał niematerialny, w tym szkolenia pracowników, utrzymywały się na stosunkowo niskim poziomie w całym analizowanym okresie, a ich udział w strukturze kosztów pracy nie przekraczał 0,5%³²¹.

Chociaż pracodawcy twierdzą, że wiele barier związanych z rozwojem kapitału ludzkiego generuje otoczenie, to na podstawie przeprowadzonej analizy stwierdzono, że przyczyn tego stanu rzeczy należy upatrywać również w samych przedsiębiorstwach. Wydaje się, że podmioty, głównie z sektora MSP, częściej koncentrują się na działaniach krótkookresowych niż na budowie długookresowej konkurencyjności, nie mając świadomości potrzeby budowy kapitału ludzkiego.

³¹⁹ *Procesy...*, op. cit., s. 75-77.

³²⁰ *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 146

³²¹ *Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2013 r.*, GUS, Warszawa 2014, s. 94.

Tabela 3.7. Aktywność inwestycyjna a wyniki finansowe przedsiębiorstw zatrudniających powyżej dziewięciu pracowników

2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Wynik finansowy netto na jedno przedsiębiorstwo (w tys. PLN)											
od 10 do 49 zatrudnionych											
352,6	357,7	354,5	428,5	618,7	513,4	470,9	587,0	254,4	632,2	542,3	745,6
od 50 do 249 zatrudnionych											
367,7	1 294,6	1 114,8	1 685,7	2 026,2	1 395,9	1 493,6	1 519,2	1 567,2	1 501,8	1 793,2	2 584,9
powyżej 249 zatrudnionych											
4 882,6	16 715,1	13 859,9	16 239,0	19 157,5	13 516,1	18 941,7	22 449,0	27 595,1	20 472,7	22 455,5	24 712,9
Wartość nakładów inwestycyjnych na jedno przedsiębiorstwo (w tys. PLN)											
od 10 do 49 zatrudnionych											
287,0	345,5	339,1	430,2	504,2	583,7	476,1	494,1	522,8	455,3	431,4	504,6
od 50 do 249 zatrudnionych											
1 161,2	1 403,6	1 515,2	1 890,1	2 281,6	2 021,5	1 667,0	1 717,8	1 970,4	1 835,5	2 084,4	2 453,8
powyżej 249 zatrudnionych											
15 944,0	17 164,2	18 308,8	21 171,7	25 594,9	27 152,6	25 552,6	23 936,9	26 348,4	26 288,9	26 899,3	28 874,9
Udział nakładów inwestycyjnych w nadwyżce finansowej											
od 10 do 49 zatrudnionych											
0,48	0,57	0,56	0,64	0,57	0,69	0,61	0,54	0,85	0,44	0,47	–
od 50 do 249 zatrudnionych											
0,78	0,56	0,65	0,65	0,68	0,72	0,57	0,57	0,61	0,56	0,58	–
powyżej 249 zatrudnionych											
0,70	0,50	0,59	0,64	0,71	0,82	0,65	0,55	0,52	0,59	0,57	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Przedsiębiorczość w Polsce*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2010, s. 128-132; *Przedsiębiorczość w Polsce*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2014, s. 146-149; *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2014 roku*, GUS, Warszawa 2015, s. 93; *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2014 roku*, GUS, Warszawa 2015, s. 31.

Jeszcze inne badania, dotyczące rozwoju zarządzania wiedzą w Polsce, wskazują, że najsilniej odczuwaną barierą były ograniczone możliwości finansowe przedsiębiorstw. Konsekwencją tego był nie tylko brak funduszy na tworzenie dodatkowych stanowisk pracy, lecz przede wszystkim redukcja budżetów przeznaczanych na organizację szkoleń, mających na celu podwyższenie umiejętności i kwalifikacji pracowników. Z kolei, w grupie barier mentalnych organizacje inteligentne dostrzegły brak skoncentrowania pracowników na interesie klienta, natomiast pozostałe podmioty uznały, że problemem jest raczej sceptycyzm klientów, w tym ich niechęć do nowych rozwiązań, niż niedobór w zakresie kompetencji interpersonalnych kadry pracowniczej³²². Poważną barierą kulturową pozostaje także ogólna niechęć do współpracy z innymi podmiotami, która wydaje się niezbędna w procesie

³²² *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 148-150

kreacji i transferu wiedzy. Brak zaufania i wynikająca stąd nieumiejętność współpracy wiąże się z kulturą ekonomiczną polskiego społeczeństwa. Nie sprzyja to akumulacji kapitału ludzkiego zarówno w przypadku przedsiębiorstw inteligentnych, jak i niespełniających tych kryteriów. Z przeprowadzonej analizy wynika, że nadmiernie wysoka samoocena kwalifikacji kadr MSP, tak ze strony pracowników szeregowych, jak i menedżerów, stanowi poważną przeszkodę w podwyższaniu kwalifikacji zawodowych i kompetencji pracowniczych. Świadczy ona o niepełnej świadomości dotyczącej konieczności podnoszenia kwalifikacji i kompetencji w warunkach nowej gospodarki. Potwierdzeniem tego jest m.in. najczęściej stosowana polityka personalna, bazująca na tzw. koncepcji sita, podczas gdy tylko podmioty duże z udziałem kapitału zagranicznego, oraz przeważnie przedsiębiorstwa innowacyjne decydują się na politykę rozwoju kapitału ludzkiego, a wraz z tym większe inwestycje w pracowników. Oprócz barier o charakterze finansowym i mentalno-kulturowym, istotną przeszkodą w procesie budowy kapitału ludzkiego są bariery natury organizacyjnej, związane z brakiem umiejętności zdobywania wiedzy, niewiedzą na temat narzędzi wykorzystywanych w procesie zarządzania wiedzą, słabą komunikacją oraz niską jakością oprogramowania informatycznego³²³.

³²³ *Wykształcenie...*, op. cit., s. 210.

ROZDZIAŁ 4.

AKUMULACJA KAPITAŁU ORGANIZACYJNEGO A KREACJA WARTOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE

4.1. Kapitał organizacyjny jako determinanta wzrostu wartości przedsiębiorstwa

Istnieje wiele przedsiębiorstw funkcjonujących w różnych sektorach i branżach, charakteryzujących się ponadprzeciętnymi wynikami finansowymi na tle konkurentów. Przykładem tego są Wal-Mart w zakresie sprzedaży detalicznej, Microsoft w oprogramowaniu, Intel w wytwarzaniu półprzewodników czy DuPont, który jest liderem w branży chemicznej. Okazuje się, że obserwowany, trwały trend wzrostu: sprzedaży, zarobków i wartości rynkowej tych przedsiębiorstw rzadko jest wynikiem występowania naturalnego monopolu bądź rezultatem ograniczeń konkurencji ekonomicznej, gdyż znacznie częściej powstaje dzięki umiejętnemu wykorzystaniu posiadanych zasobów kapitału organizacyjnego. Ten zasób kapitału niezwykle często pozostaje jedynym czynnikiem produkcji cechującym się rzadkością, a wraz z tym zdolnym do przynoszenia stóp zwrotu przewyższających koszt zainwestowanego kapitału. W sytuacji, gdy dostęp do tradycyjnych zasobów pracy i kapitału na rynku staje się powszechny, to właśnie kapitał organizacyjny zaczyna odgrywać coraz większą rolę w kreacji wartości w przedsiębiorstwie³²⁴. Potwierdzeniem tego są m.in. badania A. Atkeson i P. Kehoe (2005), którzy oszacowali, że udział kapitału organizacyjnego w procesie tworzenia wartości był prawie trzykrotnie wyższy w porównaniu z tradycyjnymi aktywami materialnymi. W analizowanym okresie kapitał organizacyjny odpowiadał za około 40% przepływów gotówkowych, generowanych przez aktywa niematerialne ogółem³²⁵.

Związek między kapitałem organizacyjnym a wynikami finansowymi przedsiębiorstw był także przedmiotem licznych badań, jakie prowadzili m.in.: C. Ichniowski, K. Shaw i G. Prennushi (1995), J.B. Arthur (1994), M. Kelley (1994, 1996), T. Bailey

³²⁴ B. Lev, S. Radhakrishnan, *The measurement of firm-specific organization capital*, NBER Working Paper Series, no. 9581, Cambridge 2003, s. 2.

³²⁵ B.I. Carlin, B. Chowdhry, M.J. Garmaise, *Investment in Organizational Capital*, „Journal of Financial Intermediation”, 2012, no. 21, s. 1.

(1993), J.T. Dunlop i D. Weil (1996)³²⁶. Na podstawie, przeprowadzonych analiz przypadków wewnątrz różnych branż, większość badaczy konkluduje, że zaadaptowanie koherentnego, a zarazem nowoczesnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, którego wyróżnikiem są elastyczne formy zatrudnienia, innowacyjne metody szkoleń i pracy zespołowej, w połączeniu z odpowiednim systemem wynagrodzeń, przekłada się na wzrost produktywności. Wpływ stosowanych w miejscu pracy praktyk na produktywność, w tym rentowność przedsiębiorstw, potwierdzają dodatkowo liczni badacze, tacy jak: S. Black i L. Lynch (2001, 2004), A.P. Bartel (1989), T.F. Bresnahan, E. Brynjolfsson i L.M. Hitt (2002), E. Caroli i J. Van Reenen (2001), M.A. Huselid i B.E. Becker (1996) oraz J.T. Delaney i M.A. Huselid (1996). Wszyscy z wymienionych autorów wskazują na korelację między systemem zarządzania zasobami ludzkimi, wchodzącym w skład kapitału organizacyjnego, a wynikami finansowymi przedsiębiorstw mierzonymi za pomocą wskaźników, takich jak: wydajność pracy, wskaźnik Tobina Q czy wartość rynkowa firmy³²⁷.

Kapitał organizacyjny, zwany inaczej strukturalnym, stanowi infrastrukturalne wsparcie dla kapitału ludzkiego. Obejmuje wszystko to, co pozostaje w przedsiębiorstwie, gdy pracownicy idą do domu³²⁸. Należą do niego w szczególności: własność intelektualna (patenty, licencje, znaki towarowe), bazy danych, systemy i procesy zarządzania, infrastruktura technologiczna, struktura i kultura organizacyjna. Wyraźnie widać, że nie wszystkie jego elementy są własnością przedsiębiorstwa i mogą być przedmiotem transakcji rynkowych, bowiem wiele z nich, w tym m.in. kulturę organizacyjną, trudno jest w ogóle wyodrębnić jako samodzielne aktywo. Niezależnie od tego, należy jednak przyjąć, że każdy ze składników kapitału organizacyjnego to potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W związku z tym, warto przeanalizować nie tylko rozwój koncepcji kapitału organizacyjnego, będącego jednym z kluczowych elementów kapitału intelektualnego, lecz również wskazać jego wpływ na kreację wartości w przedsiębiorstwie.

Po raz pierwszy pojęcie kapitału organizacyjnego pojawiło się w literaturze przedmiotu w 1980 roku za sprawą Prescottta i Visschera, którzy użyli tego terminu w odniesieniu do akumulacji i wykorzystania prywatnych informacji niezbędnych do wzmocnienia efektywności produkcyjnej w obrębie firmy³²⁹. Zdaniem tych badaczy, specyficzna wiedza, jaką posiada przedsiębiorstwo, pozytywnie oddziałuje na jego możliwości produkcyjne, pełniąc funkcję łącznika między aktywami materialnymi a niematerialnymi. Definicja kapitału organizacyjnego została następnie rozwinięta przez Evensona i Westphala (1995). Według nich, kapitał organizacyjny to wiedza wykorzystywana do połączenia umiejętności ludzkich i kapitału

³²⁶ S.E. Black, L.M. Lynch, *Measuring Organizational Capital in the New Economy*, IZA Discussion Paper, no. 1524, Bonn 2005, s. 7.

³²⁷ S.E. Black, L.M. Lynch, *Measuring...*, op. cit., s. 8.

³²⁸ J. Roos, L. Edvinsson, N.C. Dragonetti, *Intellectual Capital. Navigating the New Business Landscape*, Palgrave Macmillan UK, 1997, s. 42.

³²⁹ E. Prescottt, M. Visschler, *Organizational Capital*, „Journal of Political Economy”, 1980, vol. 88, s. 446-461.

fizycznego w systemie produkcji oraz dystrybucji produktów zaspokajających potrzeby konsumentów. Jednocześnie autorzy tej koncepcji stwierdzili, że najczęściej kapitał organizacyjny odnosi się do³³⁰:

- **zdolności operacyjnych**, takich jak: systemy wzornictwa produktów, zarządzanie produkcją i engineering (dostawy na czas), outsourcing zasobów (kanały dostaw), technologie marketingowe (kanały dystrybucji on-line);
- **zdolności inwestycyjnych**, tj. mechanizmów pomocnych w dokonywaniu wyborów inwestycyjnych, takich jak: opcje realne, szkolenia personelu lub engineering finansowy;
- **zdolności innowacyjnych**, zwłaszcza w zakresie działalności badawczo-rozwojowej, w ramach której kluczowe są: umiejętność uczenia się, wymiany doświadczeń, stworzenia społeczności skłonnej do dzielenia się wiedzą z pracownikami, procedury prawne i zarządcze pozwalające na czerpanie maksymalnych korzyści z tytułu posiadanych własności intelektualnych, a także wypracowane mechanizmy transferu technologii i metody rozłożenia ryzyka (alianse w zakresie B+R).

Wraz z rozwojem koncepcji kapitału intelektualnego w latach dziewięćdziesiątych XX wieku powstało równocześnie pojęcie kapitału strukturalnego. W związku z tym, zgodnie z klasyfikacją Edvinssona, w ramach kapitału strukturalnego wyodrębniono trzy części składowe, tj.: kapitał organizacyjny, kapitał innowacyjny i procesowy³³¹. Zgodnie z tą klasyfikacją, kapitał organizacyjny utożsamia się z filozofią organizacyjną oraz całokształtem działań i umiejętności na rzecz wzrostu wartości firmy. Rola kapitału organizacyjnego polega głównie na przyspieszeniu przepływu wiedzy zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i na zewnątrz – do dostawców i kanałów dystrybucji. Na kapitał innowacyjny składa się z kolei własność intelektualna, tj.: patenty, prawa autorskie, tajemnice handlowe, *know-how*, oprogramowanie komputerowe oraz aktywa niematerialne, a więc całokształt talentów i teorii wykorzystywanych w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Należy podkreślić, że kapitał innowacyjny obejmuje właściwie wszystkie umiejętności odnowy ukierunkowanej na stworzenie i szybkie wprowadzenie na rynek nowych produktów i usług. Oprócz tego, w ramach kapitału strukturalnego wyodrębnia się dodatkowo trzeci komponent, zwany kapitałem procesowym, w skład którego wchodzi: procesy pracy, techniki i programy pracownicze. Każdy z tych wymienionych elementów wydaje się mieć niebagatelne znaczenie dla efektywności funkcjonowania całego przedsiębiorstwa³³².

Abstrahując od występujących w literaturze licznych definicji i sposobów klasyfikacji niematerialnych składników wartości firmy, na potrzeby niniejszej pracy przyjęto, że pojęcie kapitału strukturalnego i organizacyjnego stosuje się zamiennie. Można zatem powiedzieć, że kapitał organizacyjny stanowi zagregowany zbiór:

³³⁰ B. Lev, S. Radhakrishnan, *The measurement...*, op. cit., s. 4-5.

³³¹ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał...*, op. cit., s. 34-35.

³³² A. Zielińska, *Struktura kapitału intelektualnego*, „Zeszyty Acta Universitatis Nicolai Copernicia”, 2003, nr 367, s. 37-38.

technologii, organizacji procesów i metod postępowania, włącznie z istniejącymi systemami bodźców i rekompensat, które umożliwiają przedsiębiorstwom uzyskiwanie jak największych efektów przy danych nakładach bądź wytwarzanie po jak najniższym koszcie. Stworzenie efektywnych linii produkcyjnych pozwala nie tylko ograniczyć koszty, lecz poprawić jakość wytworzonych produktów. W literaturze ekonomicznej przyjęło się, że kapitałem organizacyjnym są wszystkie aktywa niematerialne, będące własnością przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza procesy i technologie, które gwarantują firmie sprawne funkcjonowanie. Wśród nich na uwagę zasługują: metody zarządzania sprzedażą i finansami, metody oceny ryzyka, bazy danych zawierające informacje o rynku lub klientach, systemy obiegu informacji i komunikacyjne. Kapitał organizacyjny obejmuje również: normy, reguły, rutyny oraz kulturę organizacyjną³³³. Wszystkie z wymienionych składników kapitału organizacyjnego mają istotny wpływ na efektywność, przy tym ich rzeczywista wartość zależy tak naprawdę od umiejętności ich efektywnego wykorzystania w procesie: magazynowania, przenoszenia i używania wiedzy pozyskanej z kapitału ludzkiego. Powszechnie wiadomo, że posiadanie ludzi dysponujących dużą wiedzą, umiejętnościami, doświadczeniem i talentem nie przesądza jeszcze o wartości kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Równie istotną kwestią jest stworzenie technicznych, finansowych i organizacyjnych warunków do swobodnych kontaktów pomiędzy pracownikami oraz systemu dzielenia się wiedzą. O efektywnym przekształceniu wiedzy, tkwiącej w umysłach pracowników i ich indywidualnym doświadczeniu, decyduje kapitał organizacyjny, dzięki któremu staje się możliwa realizacja celów przedsiębiorstwa, w tym poprawa jego wyników finansowych³³⁴.

Z punktu widzenia teorii zarządzania, specyficzną wiedzę w postaci kapitału organizacyjnego, którą dysponuje przedsiębiorstwo, należy traktować jako zasób szczególnie wartościowy, ze względu na to, że jest rzadki i trudny do imitacji, a tym samym prowadzi do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Natomiast w świetle zasobowej teorii istnieje potrzeba rozpoznania kluczowych zdolności przedsiębiorstwa, a ich uosobieniem może być m.in. struktura organizacyjna lub metody zarządcze wspierające działalność produkcyjną. Wydaje się, że w warunkach dynamicznego otoczenia o sprawnym przebiegu procesów, rozumianych w kategoriach schumpeterowskiej twórczej destrukcji, decyduje struktura organizacyjna i umiejętności menedżerskie. Dzięki temu, odbywa się efektywna transformacja zasobów w efekty. Warto dodatkowo zaznaczyć, że te wymienione elementy kapitału organizacyjnego pozwalają na relatywnie szybką adaptację przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia³³⁵.

³³³ J.E. Navas Lopez, E.A. Salazar, G.M. De Castro, P. Lopez Saez, *Organizational Capital as Competitive Advantage of the Firm*, „Journal of Intellectual Capital”, 2006, vol. 7, Issue 3, s. 12.

³³⁴ J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 174-175.

³³⁵ M. Squicciarini, M. Le Mouel, *Defining and Measuring Investment in Organizational Capital*, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2012/05, s. 8.

Struktura organizacyjna stanowi zestaw elementów konstrukcyjnych i ich wzajemnych powiązań, które znacząco oddziałują na postawy i zachowania pracowników. Formalna struktura organizacyjna posiada zdecydowanie charakter niematerialny, a zarazem abstrakcyjny, z uwagi na fakt, że zależność pomiędzy ludźmi w organizacji, choć nie ma wymiaru fizycznego, to wywiera niezwykle ważny wpływ na sposób prowadzenia przedsiębiorstwa, rzutując na efektywność realizowanych celów. Akumulacja kapitału intelektualnego wymaga zatem ukształtowania sprzyjających warunków do przepływu wiedzy i informacji oraz zapewnienia elastyczności i możliwości błyskawicznego reagowania na zmiany w otoczeniu. W rezultacie tego można mówić o potrzebie kształtowania całkowicie nowych struktur organizacyjnych, a ich wyróżniającymi cechami są: dążenie do zmniejszenia liczby szczebli hierarchicznych, elastyczność i dynamika w dostosowaniu się do szybko zmieniających się wymogów klientów i otoczenia, delegowanie uprawnień na niższe szczeble zarządzania, jasno określone kanały komunikacji, zarządzanie przez kulturę wiążące się z odejściem od formalizacji, koncentracja na kluczowych umiejętnościach, a przede wszystkim dążenie do jak najpełniejszego wykorzystania ludzkiej wiedzy, doświadczenia i intelektu³³⁶.

Z uwagi na to, że ekonomiczna i produkcyjna siła przedsiębiorstw wynika z ich intelektualnej zdolności, a wartość większości produktów i usług zależy od opartych na wiedzy aktywów, takich jak: zrozumienie klientów, projektowanie produktów i procesów, *know-how* czy indywidualna kreatywność, istnieje konieczność wprowadzenia całkowicie nowego stylu zarządzania. W związku z tym, kadra zarządzająca powinna koncentrować się głównie na tworzeniu warunków pobudzających organizacyjne uczenie, traktując pracowników jako partnerów zdolnych do samodzielnego myślenia i działania, a przez to wydobywając z nich drżące pokłady kreatywności i innowacyjności. Warto przy tym zaznaczyć, że przyjęty styl zarządzania wynika z kultury organizacyjnej, która stwarza przesłanki dla opracowania właściwego systemu motywacyjnego i organizacyjnego, skutecznie wspierając postawy i wartości, takie jak: satysfakcja klientów, zadowolenie z przynależności organizacyjnej, wysoka jakość, praca w zespołach zadaniowych, ciągłe uczenie się, wydajność pracy³³⁷.

Kultura organizacyjna, wraz ze strukturą i strategią, stanowi jeden z podstawowych elementów składowych organizacji³³⁸. Pomimo to, nie wydaje się, aby można byłoby postawić między nimi znak równości, ponieważ kultura okazuje się być zasobem szczególnym i wyjątkowym, mającym wpływ na kształt pozostałych elementów. Powszechnie wiadomo, że wspólny system znaczeń, stanowiący podstawę komunikowania i wzajemnego zrozumienia, może pozytywnie zwiększyć wydajność organizacji. Obecny w organizacji system podstawowych założeń i wartości oddziałuje na: sposób podejmowania decyzji, przepływ informacji, styl kierowania,

³³⁶ J. Olga. Paluszkiwicz, *Rozwój...*, op. cit., s. 25-26.

³³⁷ J. Baruk, *Zarządzanie...*, op. cit., s.173-185.

³³⁸ S.O. Cheung, P.S.P. Wong, A.W.Y. Wu, *Towards an Organizational Culture Framework in Construction*, „International Journal of Project Management”, 2011, vol. 29, s. 33-36.

a także charakter relacji zachodzących pomiędzy pracownikami³³⁹. Warto zatem podkreślić, że kultura organizacyjna służy realizacji dwóch zasadniczych funkcji. Z jednej strony, rozwiązuje problemy zewnętrznej adaptacji i przetrwania organizacji (funkcja adaptacyjna), a z drugiej, rozwiązuje problemy wewnętrznej integracji, pełniąc tym samym funkcję integracyjną³⁴⁰. W praktyce spotyka się zarówno kultury proefektywnościowe, jak i antyefektywnościowe. Kultura proefektywnościowa przyczynia się do wzmocnienia pozycji przedsiębiorstwa, oddziałując pozytywnie na dobre imię i reputację dzięki korzystnym odczuciom pracowników oraz przenoszeniu tego pozytywnego wizerunku na zewnątrz podmiotu. Z kolei, kultura antyefektywnościowa nie tworzy z reguły żadnych konstruktywnych rozwiązań, lecz sprawia, że wewnątrz organizacji występują wyraźne podziały, a jej pracownicy słabo identyfikują się z nią. Taka postawa pracowników, wynikająca z tego rodzaju kultury, z pewnością utrudnia realizację wspólnych celów i wartości, na których powinni się oni koncentrować. W tabeli 4.1. zestawiono podstawowe funkcje, jakie spełnia kultura organizacyjna w zależności od rodzaju organizacji.

Tabela 4.1. Porównanie funkcji kultury w ujęciu tradycyjnym z funkcjami kultury w organizacji zarządzającej wiedzą i nastawionej na uczenie się

Funkcje kultury w ujęciu tradycyjnym	Funkcje kultury w organizacji zarządzającej wiedzą i nastawionej na uczenie się
Funkcja integracyjna	
Tworzenie stałej grupy odniesienia, zapewniającej poczucie tożsamości i przynależności. Stołość więzi społecznych. Budowanie i utrwalanie tożsamości organizacji.	Umiejętność łatwego integrowania się z różnymi grupami społecznymi. Luźne i tymczasowe więzi społeczne. Umiejętność otwierania się na inne grupy społeczne i organizacje.
Funkcja percepcyjna	
Umiejętność przetwarzania obserwowanych procesów i faktów na powszechnie zrozumiały język własnej kultury. Pozwala wyjaśnić złożoność zachodzących zjawisk dzięki przyjętym wzorcom myślowym.	Zrozumienie rzeczywistych uwarunkowań i znaczeń obserwowanych faktów i procesów. Rozszerzenie płaszczyzny rozumienia i wyjaśniania procesów.
Funkcja adaptacyjna	
Dopasowanie otoczenia do własnych wymagań kulturowych.	Przystosowanie się do zmieniającego się otoczenia i umiejętność kreowania własnej przyszłości.

Źródło: V. Wróblewska, *Znaczenie kultury w organizacji zarządzającej wiedzą*, „Zeszyty Naukowe. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, 2005, nr 62, s. 130.

³³⁹ Z. Gomółka, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 180.

³⁴⁰ E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, John Wiley&Sons, San Francisco 2010, s. 73-115; S. Sun, *Organizational Culture and Its Themes*, „International Journal of Business and Management”, 2008, vol. 3(12), s. 137-140.

Spojrzenie na kulturę przez pryzmat koncepcji zarządzania wiedzą pozwala na wskazanie kilku zasadniczych wartości, na jakich powinna się opierać. Należą do nich wartości uniwersalne, takie jak: zaufanie, otwartość, szczerowość, tolerancja dla odmiennych poglądów, aktywność, swoboda działania, troska o wszystkich interesariuszy, w tym zwłaszcza klientów. W procesie dążenia do efektywnego tworzenia, gromadzenia i transferu wiedzy ważną rolę odgrywają szczególnie: zaufanie, komunikacja, docenianie, porządek, przywództwo, praca zespołowa, zarządzanie procesem, stałe ulepszanie, organizacyjne uczenie się oraz systematyczny pomiar wyników³⁴¹.

Jednak aktywa infrastrukturalne to nie tylko wyłącznie filozofia i procesy zarządzania czy kultura organizacyjna, gdyż niezwykle istotnym komponentem kapitału organizacyjnego są również istniejące systemy powiązań bazujące na nowoczesnych technologiach informacyjnych³⁴². Nie ulega wątpliwości, że sprzęt komputerowy, oprogramowanie czy bazy danych pozwalają przedsiębiorstwu uporządkować wszystkie niezbędne informacje, które obejmują strumienie danych zarówno w obrębie samej organizacji, jak i między nią a otoczeniem zewnętrznym, tj.: klientami, dostawcami, partnerami strategicznymi. Do zadań systemów informatycznych w przedsiębiorstwie należy³⁴³:

- usprawnienie przebiegu procesów zrutynizowanych i powtarzalnych, wykonywanych na podstawie stałych zasad, reguł i procedur;
- usprawnienie procesu podejmowania decyzji poprzez dostarczanie informacji w krótkich okresach i tworzenie zróżnicowanych wariantów decyzji wraz z oceną ich skutków;
- zapewnienie minimalizacji nakładania się i dublowania obiegu i zasobów informacji;
- zapewnienie upowszechnienia standardowych definicji dla: nazw, terminów, kodów przypisanym informacjom występującym w programie;
- umożliwienie dzielenia się zasobami informacyjnymi, ograniczenie wyspecjalizowanych i jednozadaniowych systemów informacji;
- zapewnienie objęcia systemem informacji wszelkiego typu: liczbowej, tekstowej, graficznej;
- umożliwienie integracji pozyskiwania danych i ich upowszechnienie.

Zastosowanie systemów informatycznych w przedsiębiorstwie przynosi liczne korzyści. Po pierwsze, przyspiesza proces ewidencji, przetwarzania oraz wymiany informacji. Po drugie, większa użyteczność i przejrzystość informacji ułatwia znacznie proces podejmowania decyzji. Automatyzacja procesu przetwarzania informacji pozwala minimalizować ryzyko pojawienia się błędów. Ponadto, dzięki zastosowaniu systemów informatycznych jest możliwy dostęp do danych uprzednio w ogóle nieosiągalnych. Reasumując, specjalistyczne instrumenty informatyczne

³⁴¹ V. Wróblewska, *Znaczenie...*, op. cit., s. 129.

³⁴² H. Mendelson, *Organizational Architecture and Success in the Information Technology Industry*, „Management Science”, 2000, vol. 46, s. 513-529.

³⁴³ J. O. Paliszkievicz, *Rozwój...*, op. cit., s. 28.

umożliwiają: optymalizację procesów, przyspieszenie poszczególnych etapów, intensyfikację i zwielokrotnienie poszczególnych działań, jak również prognozowanie przyszłych zdarzeń i sytuacji. Wśród podstawowych systemów IT, służących jako instrumenty zarządzania przedsiębiorstwem, można wyróżnić: MPR (*Manufacturing Resource Planning*), EPR (*Enterprise Resource Planning*) oraz CRM (*Customer Relationship Management*)³⁴⁴.

Warto podkreślić, że rozwój technologii teleinformatycznych przyczynia się do powstawania wielu nowych narzędzi gromadzenia i przetwarzania danych. Znajdują one szerokie zastosowanie zwłaszcza w procesie budowy kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa. Szczególnie pomocne w tym względzie okazują się programy związane z zarządzaniem relacjami z klientami CRM, jak również szybki rozwój Internetu, który stanowi instrument ukierunkowanej komunikacji³⁴⁵. Nowoczesne technologie informatyczne, wykorzystywane do kształtowania wartości w układzie klient-przedsiębiorstwo, obejmują: oprogramowanie *front office*, bazy danych, podstawowe moduły, telemarketing, korespondencję, integrację z pozostałymi systemami, w tym z systemem ERP służącym planowaniu oraz zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa, obsługę zgłoszeń handlowych, *call center* itp. Dzięki dostępnym technologiom jest możliwe rozwijanie wielorakich relacji z indywidualnymi klientami, a przez to ma miejsce lepsze zaspokojenie potrzeb klientów i wzrost ich lojalności. Lojalność klientów zapewnia korzyści ekonomiczne, gdyż powoduje obniżenie kosztów operacyjnych, jak również wzrost obrotów, jak i zysków w przedsiębiorstwie³⁴⁶. Nie mniej ważną rolę ogrywają również pozostałe instrumenty zarządzania. Przykładowo systemy MRP spełniają funkcje związane z: planowaniem biznesowym, planowaniem sprzedaży, a zarazem produkcji oraz planowaniem zapotrzebowania materiałowego i zdolności produkcyjnych. Natomiast systemy ERP to obecnie najbardziej rozpowszechnione narzędzia, które wspierają zarządzanie przedsiębiorstwem. Znajdują one swoje zastosowanie m.in. w procesach planowania: zaopatrzenia, produkcji, księgowości, controllingu, zarządzania personelem, sprzedaży i marketingu³⁴⁷.

4.2. Inwestycje w systemy usprawniające procesy

Analizując kapitał organizacyjny, zwany inaczej strukturalnym, który obejmuje potencjał zgromadzony w konkretnych elementach infrastruktury w przedsiębiorstwie, warto skupić się szczególnie na systemach służących do: odbioru, selekcji i weryfikacji informacji płynących zarówno z otoczenia, jak i z wnętrza organizacji,

³⁴⁴ C. Augustynowicz, *Teleinformatyczne systemy zarządzania przedsiębiorstwem w XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, 2006, nr 81, s. 31-37.

³⁴⁵ S. Marek, M. Białasiewicz, *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 258.

³⁴⁶ C. Suszyński, *Przedsiębiorstwo...*, op. cit., s. 235-240.

³⁴⁷ C. Augustynowicz, *Teleinformatyczne...*, op. cit., s. 34.

jak również na zintegrowanych systemach zarządzania mających na celu poprawę jakości. O ile te pierwsze z wymienionych elementów należy utożsamiać z nowoczesnymi technologiami informacyjno-komunikacyjnymi, to przez pojęcie zintegrowanych systemów zarządzania rozumie się wszelkie rozwiązania systemowe w dziedzinie zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, ujęte w wymogach rodziny norm ISO. Ze względu na konieczność dążenia do nieustannej poprawy efektywności procesów produkcyjnych, niebagatelną rolę odgrywa zarazem kapitał strukturalny w postaci wyposażenia w środki automatyzacji. Niewątpliwie wiąże się to ze wzrostem kapitałochłonności, lecz dzięki ich zastosowaniu równocześnie następuje poprawa wydajności pracy, a tym samym ma miejsce bardziej efektywne wykorzystanie potencjału intelektualnego pracowników w przedsiębiorstwie. Zamiast wykonywania prostych mechanicznych czynności, pracownicy mogą skoncentrować się na poprawie jakości, a także wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań usprawniających zachodzące procesy.

Nowe technologie informacyjne pozwalają na łatwiejszy przepływ informacji, a to oznacza obniżenie kosztów komunikacji i transportu, przyczyniając się do poprawy konkurencyjności wielu przedsiębiorstw lokalnych, które coraz częściej rywalizują z innymi podmiotami, wychodząc na rynek globalny. W procesie tym niezbędne są komputery, zazwyczaj połączone w sieci, z dostępem do Internetu. Za pośrednictwem Internetu, który staje się niezwykle ważnym narzędziem biznesu, odbywają się transakcje kupna i sprzedaży, dokonuje się rozliczeń finansowych, promocji, poszukuje się dostawców, a to pomaga w budowie przewagi konkurencyjnej i zwiększeniu efektywności³⁴⁸. Z tej racji, że optymalizację przepływu informacji w przedsiębiorstwie gwarantują zaimplementowane technologie informacyjne IT, powstaje konieczność dokonywania inwestycji w zasoby informatyczne. Inwestycje te obejmują nie tylko zakup sprzętu komputerowego i specjalistycznego oprogramowania, ale i systemy szkoleń niezbędne w celu uzyskania wymiernych korzyści ekonomicznych w przyszłości. Można wyróżnić co najmniej kilka rodzajów inwestycji informatycznych, a mianowicie³⁴⁹:

- inwestycje zwiększające przewagę konkurencyjną, tj. dotyczące innowacyjnych rozwiązań techniki informatycznej;
- inwestycje typu badawczego obejmujące nakłady na narzędzia do wspomagania analizy i budowy oprogramowania użytkowego służącego wspomaganiu rutynowych czynności procesu tworzenia oprogramowania;
- inwestycje zmierzające do polepszenia wyników finansowych firmy, tj. sprzedażowych lub marketingowych;
- inwestycje absolutnie nieodzowne, w skład których wchodzi systemy księgowo-magazynowo-raportujące;

³⁴⁸ *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2004-2008*, GUS, Warszawa 2010, s. 26.

³⁴⁹ R. Bochan, *Determinanty i konsekwencje wzrostu poziomu innowacyjności przedsiębiorstw poprzez inwestycje w technologie informacyjne*, [w:] *Gospodarka w praktyce i teorii*, M. Burchard-Dziubińska (red.), Instytut Ekonomii, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 7.

- inwestycje w infrastrukturę, polegające na przygotowaniu miejsca dla systemów komputerowych w serwerowni.

O stopniu wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjnych w przedsiębiorstwach w Polsce decyduje wielkość wydatków na ICT i ich struktura. W 2013 roku ponad jedna trzecia przedsiębiorstw poniosła nakłady na zakup sprzętu ICT (informatycznego lub komunikacyjnego). Tradycyjnie, podmioty duże trzykrotnie częściej decydowały się na tego rodzaju inwestycje³⁵⁰. Niezależnie jednak od klasy wielkości, najbardziej popularne inwestycje dotyczyły zakupu komputerów i akcesoriów informatycznych. Biorąc pod uwagę zakres prowadzonej działalności, największy odsetek firm, które nabyły sprzęt informatyczny, odnotowano w sekcji: działalność finansowa i ubezpieczeniowa, natomiast zakupu sprzętu telekomunikacyjnego najczęściej dokonywały podmioty z sekcji: wytwarzanie i zaopatrywanie w: energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę. Wartość wydatków na zakup sprzętu ICT w 2013 roku wyniosła 4,6 mln PLN, w tym niemal dwie trzecie tej kwoty przypadło na przedsiębiorstwa duże³⁵¹.

O rosnącym wykorzystaniu technologii teleinformatycznych świadczy m.in. wyposażenie przedsiębiorstw w komputery z dostępem do Internetu. Stopień wykorzystania komputerów w polskich przedsiębiorstwach wyniósł 94% w 2014 roku, przy średniej EU-28 na poziomie 97%³⁵². Najwyższą wartość tego wskaźnika odnotowano w przedsiębiorstwach dużych (prawie 100%), przy tym we wszystkich badanych podmiotach poziom ten przekroczył 90%. Podobnie odsetek przedsiębiorstw posiadających dostęp do Internetu oscylował również w granicach 90%, zaś w dużych utrzymywał się na poziomie 100%. Najwięcej przedsiębiorstw korzystało z Internetu w województwie dolnośląskim (95%) i mazowieckim (94,9%), a najmniej w województwie zachodniopomorskim (89,6%) i świętokrzyskim (90,6%)³⁵³. Nadal jednak poziom wykorzystania łączny szerokopasmowych w Polsce był niższy niż w UE-28, bowiem wskaźnik ten w 2013 roku osiągnął wartość 77%, przy średniej unijnej na poziomie 90%³⁵⁴. Można było również zaobserwować nieznaczne zróżnicowanie w poziomie dostępu do szerokopasmowego Internetu w poszcze-

³⁵⁰ Z badań GUS wynika, że najczęściej nakładów na zakup technologii informacyjno-telekomunikacyjnych ponoszą duże podmioty. W 2013 roku na zakup sprzętu informatycznego lub telekomunikacyjnego bądź leasing finansowy urządzeń ICT duże przedsiębiorstwa przeznaczyły 3 mld PLN, tj. prawie trzykrotnie i aż sześciokrotnie więcej w stosunku do średnich i małych podmiotów. Zob. *Wartość brutto nakładów na technologie informacyjno-telekomunikacyjne poniesionych przez przedsiębiorstwa w 2013 roku*, GUS, Warszawa 2014.

³⁵¹ *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2010-2014*, GUS, Warszawa 2014, s. 91-93.

³⁵² *Enterprises – availability of computers (NACE Rev. 2 activity)*, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ci_cm_en2&lang=en (data wejścia: 11.03.2015).

³⁵³ *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2010-2014*, GUS, Warszawa 2014, s. 40.

³⁵⁴ *Enterprises type of connection to the internet (NACE Rev. 2 activity)*, http://ec.europa.eu/eurostat/estat-navtree-portlet-prod/NodeInfoServices?lang=en&code=isoc_ci_it_en2 (data wejścia: 16.03.2015).

gólnych rodzajach działalności. Najwyższy wskaźnik występował w jednostkach związanych z: naprawą i konserwacją komputerów i sprzętu komunikacyjnego, działalnością finansową i ubezpieczeniową, a najniższy w zakwaterowaniu i gastronomii, handlu i naprawie pojazdów samochodowych oraz przetwórstwie przemysłowym³⁵⁵. Ponadto, aż 95,2% przedsiębiorstw dużych oraz 79,9% średnich i 60,7% małych podmiotów wyposażało pracowników w urządzenia przenośne. Mimo to, w 2013 roku wskaźnik wykorzystania urządzeń przenośnych w przedsiębiorstwach w Polsce (48%) kształtował się poniżej średniej unijnej (54%)³⁵⁶.

Istotnym wskaźnikiem, który pozwala na zobrazowanie stopnia komputeryzacji, jest odsetek osób pracujących wyposażonych w komputery (tabela 4.2.).

Tabela 4.2. Pracownicy wykorzystujący komputery, według klas wielkości

Podmioty	Wykorzystujące komputer przynajmniej raz w tygodniu							Wykorzystujące komputer z dostępem do Internetu przynajmniej raz w tygodniu						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	w % przedsiębiorstw danej grupy ogółem													
Ogółem	35,9	39,1	40,1	42,3	42,8	43,8	42,1	28,2	32,3	33,3	35,2	36,1	37,2	36,3
Małe	36,2	36,2	37,1	38,3	39,0	39,4	37,6	31,2	31,8	33,6	34,3	35,7	36,4	34,6
Średnie	32,5	34,4	34,6	39,1	38,3	40,4	39,8	28,0	30,6	30,8	34,4	34,1	36,0	36,1
Duże	37,8	43,8	45,9	46,8	47,9	48,7	46,7	26,6	33,7	34,8	36,2	37,6	38,6	37,7

Źródło: *Spoleczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2008-2012*, GUS, Warszawa 2012, s. 57; *Spoleczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2010-2014*, GUS, Warszawa 2014, s. 40.

Największy odsetek pracowników wykorzystujących komputery w 2014 roku odnotowano w dużych przedsiębiorstwach (46,7%). Wskaźnik ten różnił się o 6,9 p.p. i 9,1 p.p. w stosunku do średnich i małych podmiotów. Podobną tendencję zaobserwowano w przypadku wykorzystania komputerów z dostępem do Internetu. Najlepiej były wyposażone przedsiębiorstwa związane z informacją i komunikacją oraz z działalnością ubezpieczeniową i finansową, a także podmioty zajmujące się naprawą i konserwacją komputerów i sprzętu komunikacyjnego. Najniższy odsetek pracowników wyposażonych w komputery (zaledwie jedna czwarta) wystąpił w sekcjach: transport, budownictwo oraz administrowanie i działalność wspierająca. Internet stanowi ważne narzędzie komunikacji w przedsiębiorstwie. Wymiana odbywa się zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa pomiędzy działami, takimi jak: księgowość,

³⁵⁵ *Spoleczeństwo informacyjne w Polsce...*, op. cit., s. 44-51.

³⁵⁶ *Internet access, enterprises with a website, provision of portable devices for mobile connection to the internet, by size class, 2013 (% of enterprises)*, http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:Internet_access_enterprises_with_a_website_provision_of_portable_devices_for_mobile_connection_to_the_internet_by_size_class_2013_%28%25_of_enterprise_s%291.png# (data wejścia: 18.03.2015).

kadry, magazyn i obsługa klienta, jak i na zewnątrz z innymi podmiotami, tj.: klientami, instytucjami finansowymi i organami administracji publicznej³⁵⁷. Do komunikacji elektronicznej na zewnątrz przedsiębiorstwa wykorzystuje się m.in. EDI (*Electronic Data Interchange*) oraz strony internetowe. Z kolei, automatyczna wymiana informacji wewnątrz przedsiębiorstwa opiera się głównie na systemach, takich jak: ERP (*Enterprise Resource Planning*), CRM (*Customer Relation Management*) lub SCM (*Supply Chain Management*).

W pierwszej kolejności warto przeanalizować stopień wykorzystania automatycznej wymiany danych na zewnątrz przedsiębiorstwa za pośrednictwem własnych stron internetowych. Według danych z 2014 roku, w Polsce własną stronę internetową posiadało 65,3% przedsiębiorstw. Tradycyjnie największym udziałem (90%) charakteryzowały się duże przedsiębiorstwa, tymczasem najmniejszym podmioty małe (61,1%). Zdecydowanie najczęściej przedsiębiorcy wykorzystywali strony internetowe do zaprezentowania: wyrobów, katalogów bądź cenników oferowanych produktów i usług (60,4% badanych podmiotów). Ponadto, z analizy wynika, że 63% dużych podmiotów wykorzystywało strony internetowe w procesie rekrutacyjnym, a najchętniej z tej funkcji korzystały przedsiębiorstwa związane z informacją i komunikacją (prawie połowa z nich). Wciąż małą popularnością wśród przedsiębiorców (7,5%) cieszyła się funkcja dotycząca personalizacji strony WWW. Nadal również niewielka liczba przedsiębiorstw dokonywała zamówień lub rezerwacji on-line za pośrednictwem własnych stron internetowych³⁵⁸. Wśród nich dominowały duże podmioty. Badania GUS pokazują, że 56% dużych podmiotów wykorzystywało stronę WWW do składania zamówień, podczas gdy w średnich i małych podmiotach odsetek ten stanowił odpowiednio: 31,2% i 20,5% (tabela 4.3.).

W latach 2008-2014 wyraźnie wzrastało zainteresowanie elektronicznym sposobem składania zamówień. W efekcie, w 2014 roku prawie co drugie duże i co czwarte średnie przedsiębiorstwo stosowało elektroniczną formę zakupów. Handel elektroniczny cieszył się największą popularnością wśród podmiotów zajmujących się naprawą komputerów i sprzętu komunikacyjnego, a najmniejsze zainteresowanie tego rodzaju zakupami wykazywały podmioty związane z budownictwem oraz zakwaterowaniem i gastronomią. Jeżeli chodzi o dokonywanie zamówień przez sieci komputerowe, to odsetek podmiotów, które otrzymywały zamówienia on-line,

³⁵⁷ W latach 2005-2009, w świetle badań GUS-u, tzw. Intranet klasyfikowano jako sieć wewnętrzną przedsiębiorstwa czy organizacji, powstałą w obrębie LAN (*Local Area Network*), posiadającą stronę WWW oraz pocztę elektroniczną, którą stosowano do komunikacji między działami. Z kolei, sieć zewnętrzną definiowano jako Ekstranet, będącą rozszerzeniem wewnętrznej sieci, celem udostępnienia własnych zasobów innym organizacjom lub klientom przy jednoczesnym zablokowaniu powszechnego dostępu przez Internet. Od 2010 roku pojęcia Intranetu i Ekstranetu zastąpiono kategoriami automatycznej wymiany danych wewnątrz przedsiębiorstwa i na zewnątrz przedsiębiorstwa.

³⁵⁸ *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2010-2014*, GUS, Warszawa 2014, s. 62-66.

był prawie dwukrotnie niższy w stosunku do podmiotów składających zamówienia³⁵⁹. W związku z tym, tylko 11,8% badanych podmiotów w 2014 roku otrzymywało zamówienia w tej właśnie formie. Wśród nich dominowały duże przedsiębiorstwa, a ponad co trzecie zajmowało się naprawą komputerów i sprzętu komunikacyjnego³⁶⁰.

Tabela 4.3. Przedsiębiorstwa składające zamówienia przez stronę WWW i wiadomości typu EDI, według klas wielkości w 2014 roku

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa wykorzystujące do składania zamówień	
	stronę WWW	wiadomości typu EDI
	w % przedsiębiorstw danej grupy ogółem	
Ogółem	23,1	6,2
Małe	20,5	5,3
Średnie	31,2	8,5
Duże	56,4	21,0

Źródło: *Spoleczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2010-2014*, GUS, Warszawa 2014, s. 77.

Niezwykle ważne wsparcie dla kapitału ludzkiego stanowi nie tylko sam sprzęt ICT, lecz zwłaszcza wykorzystywane oprogramowanie. Badania pokazują, że przedsiębiorstwa w Polsce najczęściej zakupywały gotowe pakiety oprogramowania (17%), a wyjątkowo rzadko decydowały się na oprogramowanie wytworzone na własne potrzeby (1%) czy zindywidualizowane (5%). Do nabywców oprogramowania zindywidualizowanego należała prawie jedna trzecia dużych przedsiębiorstw i tylko 3% małych podmiotów³⁶¹. Najczęściej posiadanym rodzajem oprogramowania w małych podmiotach, a przede wszystkim w mikroprzedsiębiorstwach³⁶² było oprogramowanie finansowo-księgowo, branżowe lub dotyczące zakupów i sprzedaży. Wciąż niewielką popularnością wśród przedsiębiorców cieszą się bardziej zaawansowane narzędzia. W przedsiębiorstwach małych i średnich nadal przeważa tradycyjny, a zarazem dość konserwatywny model wykorzystania infrastruktury i usług

³⁵⁹ Porównując wyniki dotyczące handlu elektronicznego z UE-28, to w 2014 roku zamówienia online otrzymywało 19% podmiotów z UE-28, podczas gdy zakupy realizowało aż 40% przedsiębiorstw. Dane na podstawie: *E-commerce sales and purchases by size class*, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Ecommerce_sales_and_purchases_turnover_from_ecommerce_by_size_class_2010_to_2014_EU28_%28%25_enterprises_%25_total_turnover%29.png (data wejścia: 27.04.2016).

³⁶⁰ O znaczeniu handlu elektronicznego świadczy także jego udział w całkowitych przychodach ze sprzedaży. W 2014 roku wskaźnik ten wynosił przeciętnie 15% w UE-28, a w Polsce jego wartość osiągnęła poziom 12%. Dane na podstawie: *Enterprises' turnover from e-commerce (NACE Rev. 2 activity)*, http://ec.europa.eu/eurostat/estat-navtree-portletprod/NodeInfoServices?lang=en&code=isoc_pibi_etecn2 (data wejścia: 18.03. 2015).

³⁶¹ *Spoleczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2006-2010*, GUS, Warszawa 2010, s. 70-71.

³⁶² M. Juchniewicz, *Diagnoza innowacyjności mikroprzedsiębiorstw w Polsce – omówienie wyników badań empirycznych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

ICT. Potwierdzeniem tego jest niski udział przedsiębiorstw stosujących technologie informacyjne do wspomagania zarządzania firmą, które wykraczały poza zwyczajowe i powszechne, typu wystawianie faktur oraz kontrola stanu zapasów magazynowych. Przykładem bardziej zaawansowanego oprogramowania są m.in: ERP (*Enterprise Resource Planning*), CRM (*Customer Relation Management*) lub SCM (*Supply Chain Management*). Choć zastosowanie tego rodzaju narzędzi niewątpliwie prowadzi do poprawy efektywności gospodarowania, to w 2014 roku zaledwie 22% przedsiębiorstw ogółem posiadało oprogramowanie ERP, w tym odpowiednio: 15,3%, 48,9% i 82,2% podmiotów małych, średnich i dużych. Podobna sytuacja miała miejsce w przypadku oprogramowania CRM, które stosowało ogółem 21,8% przedsiębiorstw, w tym 62,7% dużych i 17,6% małych podmiotów. Na zbliżonym poziomie kilkunastu procent utrzymywał się również odsetek firm wykorzystujących oprogramowanie SCM, podczas gdy średnia dla krajów UE-28 stanowiła 23%. Z badań Eurostatu wynika jednocześnie, że polskie przedsiębiorstwa, osiągając wynik 17% w zakresie wykorzystania systemu ERP i CRM, znalazły się poniżej średniej unijnej na poziomie 26% w 2013 roku³⁶³.

Należy podkreślić, że niezwykle istotnym wsparciem dla kapitału intelektualnego, w tym zwłaszcza kapitału społecznego, są media społecznościowe. Coraz chętniej wykorzystują je przedsiębiorstwa w sferze biznesowej jako nowy kanał komunikacji do promowania swoich produktów i marek. W 2014 roku ponad jedna piąta przedsiębiorstw w Polsce korzystała przynajmniej z jednego z mediów społecznościowych. Uwzględniając klasę wielkości, najchętniej czyniły to firmy duże (45,6%), natomiast biorąc pod uwagę rodzaj prowadzonej działalności – firmy z sekcji: informacja i komunikacja (50%)³⁶⁴. Według danych Eurostat, w 2013 roku media społecznościowe typu: Facebook, LinkedIn, Xing, Viadeo, Yammer wykorzystywało ogółem 16% przedsiębiorstw w Polsce, przy średniej unijnej na poziomie 28%³⁶⁵.

Kolejnym elementem kapitału strukturalnego, istotnie przyczyniającym się do wzrostu efektywności gospodarowania, są stosowane środki automatyzacji procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwach (tabela 4.4.).

³⁶³ Dane na podstawie: *Information society statistics- enterprises*, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Information_society_statistics_-_enterprises (data wejścia: 27.04.2016).

³⁶⁴ *Spoleczeństwo...*, op. cit., s. 66.

³⁶⁵ Dane na podstawie: *Enterprises' presence on the Internet*, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Enterprises'_presence_on_the_internet,_2015,_%28%25_of_enterprises%29.png (data wejścia: 27.04.2016).

Tabela 4.4. Liczba przedsiębiorstw przemysłowych, które posiadały środki automatyzacji procesów produkcyjnych, według klas wielkości, w 2014 roku

Wyszczególnienie	Linie produkcyjne automatyczne	Linie produkcyjne sterowane komputerem	Centra obróbkowe	Obrabiarki laserowe sterowane numerycznie	Roboty i manipulatory przemysłowe	Komputery do sterowania i regulacji procesami technologicznymi
Małe	3 558	3 004	4 455	666	699	2 619
Średnie	6 880	6 776	5 304	984	2 957	9 418
Duże	9 660	8 916	5 778	556	9 396	31 506

Źródło: *Nauka i technika w 2014 roku*, GUS, Warszawa 2015, s. 134.

Biorąc pod uwagę wyposażenie przedsiębiorstw w środki automatyzacji procesów produkcji, obserwuje się dość wyraźne różnice w ich liczbie w zależności od wielkości podmiotów. Największa liczba jednostek, posiadających środki automatyzacji, występowała w przedsiębiorstwach powyżej 249 pracujących. Wyjątek stanowiły jedynie obrabiarki laserowe sterowane numerycznie, które przeważały w średnich podmiotach.

Do inwestycji w systemy usprawniające zalicza się również rozwiązania systemowe w dziedzinie zarządzania jakością. O konieczności wdrożenia norm ISO w przedsiębiorstwie decyduje szereg czynników bezpośrednio związanych z jego działalnością, a mianowicie: przymus otoczenia (konkurencji), prestiż, stawianie sobie nowych celów, potrzeba uporządkowania realizowanych procesów bądź chęć ułatwienia współpracy z innymi podmiotami³⁶⁶. Posiadanie certyfikatu normy ISO stanowi cenny atut w walce konkurencyjnej, gdyż informuje o stosowaniu dobrych praktyk w zarządzaniu jakością w przedsiębiorstwie. W Polsce najbardziej popularne są certyfikaty ISO z serii 9001:2008 oraz 22000:2005, które głównie dotyczą systemów zarządzania jakością oraz systemów zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności. Coraz więcej podmiotów dąży także do wprowadzenia Zintegrowanego Systemu Zarządzania, składającego się z podsystemów, takich jak: System Zarządzania Jakością według PN-EN ISO 9001, System Zarządzania Środowiskowego PN-EN ISO 14001 oraz System Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy – OHSAS lub PN-N 18001³⁶⁷. Z raportu „The ISO Survey – 2014” wynika, że do końca 2014 roku na świecie wydano łącznie 1,6 mln certyfikatów. Spośród nich najbardziej rozpowszechnioną normą był certyfikat ISO 9001, stosowany zazwyczaj

³⁶⁶ J. Fraś, *Zintegrowane systemy zarządzania w koncepcji kompleksowego zarządzania jakością*, [w:] *Uwarunkowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, E. Urbańczyk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 49.

³⁶⁷ B. Kalandyk, R. Zapała, M. Maj, *Systemy zarządzania BHP w przedsiębiorstwach*, „Archives of Foundry Engineering”, 2010, vol. 10, Issue 2, s. 83.

jako metoda zwiększenia zadowolenia klientów z relacji klient-dostawca oraz systemu zapewnienia jakości produktów i usług. Największą liczbę tych certyfikatów wydano wówczas w: Chinach (342 800), Włoszech (168 960) oraz Niemczech (55 363), podczas gdy w Polsce ich liczba wynosiła 9 608. Kolejnym certyfikatem, opisującym globalne standardy w zakresie systemów zarządzania środowiskiem oraz mityzacji wpływu na środowisko naturalne, jest ISO 14001. System zarządzania środowiskowego obejmuje: strukturę organizacyjną, planowanie, odpowiedzialność, zasady postępowania, procedury, procesy i środki niezbędne do: opracowania, wdrażania, realizowania, przeglądu i utrzymania polityki środowiskowej. W 2014 roku najwięcej tego rodzaju certyfikatów wydano m.in. w Chinach (117 758), Włoszech (27 178) oraz Japonii (23 753). W Polsce liczba tych certyfikatów wyniosła 2 213³⁶⁸.

Wraz ze wzrostem świadomości ekologicznej społeczeństwa okazuje się, że coraz więcej przedsiębiorstw stara się prowadzić aktywność prośrodowiskową. Przejawem tej aktywności jest wdrażanie systemów zarządzania środowiskowego ISO 14001/EMAS. Jednak dotyczy to przeważnie dużych podmiotów, bowiem małe i średnie przedsiębiorstwa niezmiernie rzadko stosują takie rozwiązania. Do końca 2014 roku liczba organizacji, które wdrożyły system EMAS w Polsce, wynosiła 68, przy średniej dla EU-28 na poziomie 134,9³⁶⁹. Jeszcze mniejszą popularnością niż systemy zarządzania jakością i zarządzania środowiskowego cieszyły się w przedsiębiorstwach systemy zarządzania bezpieczeństwem, zgodne z PN-N-18001 czy OHSAS 18001. Większość podmiotów w zakresie BHP ograniczała się wyłącznie do wymagań *Kodeksu Pracy*. Najmniej skłonne do inwestowania w systemy zarządzania BHP były zwłaszcza małe i średnie przedsiębiorstwa, z uwagi na wysokie koszty i efekty, widoczne dopiero w dłuższej perspektywie.

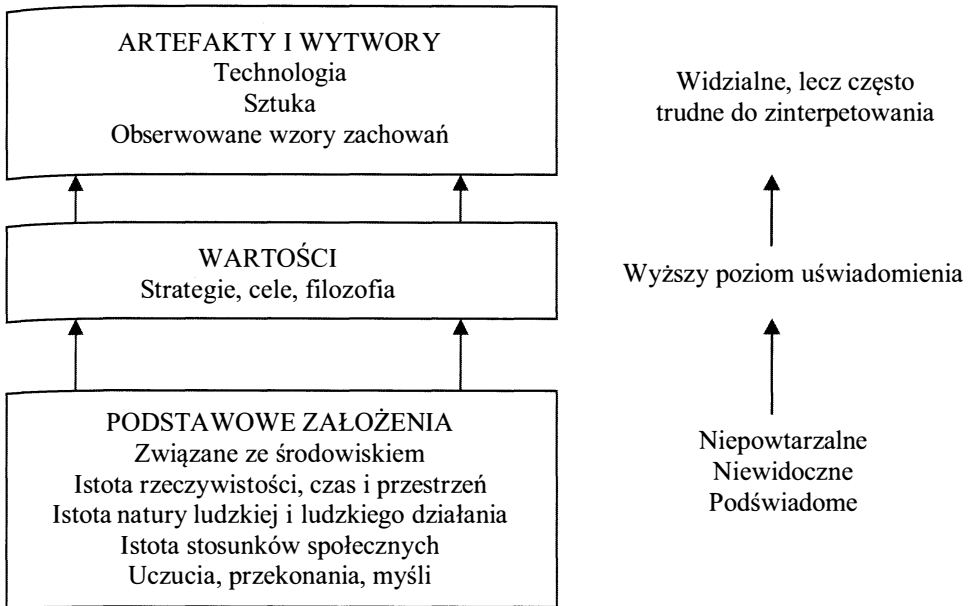
4.3. Diagnoza polskiej kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna jest zbiorem podstawowych założeń oraz przekonań, podzielanych przez członków danej organizacji, które warunkują jej istnienie. Zgodnie z tą definicją, kulturę określa się jako „normatywne spoiwo” wiążące i integrujące wszystkich członków organizacji³⁷⁰. Warto podkreślić, że kultura organizacyjna obejmuje swoim zasięgiem co najmniej trzy poziomy (rysunek 4.1.).

³⁶⁸ *Iso-Survey_2014*, <http://www.iso.org/iso/iso-survey> (data wejścia: 27.04.2016).

³⁶⁹ *Total Number of Records*, <http://ec.europa.eu/environment/emas/register/reports/reports.do> (data wejścia: 02.07.2016); O. Seroka-Stolka, *Environmental Management in Polish Enterprises*, „Economy&Business. Journal of International Scientific Publications”, 2014, vol. 8, s. 580-581.

³⁷⁰ S. Kemp, L. Dwyer, *An Examination of Organisational Culture – The Regent Hotel, Sydney*, „Hospitality Management”, 2001, vol. 20, s. 77-78; S. Sun, *Organizational Culture and Its Themes*, „International Journal of Business and Management”, 2008, vol. 3(12), s. 137-140.

Rysunek 4.1. Poziomy kultury i ich wzajemne powiązania

Źródło: S. O. Cheung, P. S. P. Wong, A.W.Y. Wu, *Towards an Organizational Culture Framework in Construction*, „International Journal of Project Management”, 2011, vol. 29, s. 33-36.

Zgodnie z modelem E. Scheina, wyróżnia się artefakty³⁷¹, tj.: sztuczne twory danej kultury (językowe, behawioralne oraz fizyczne), normy i wartości (tylko częściowo widoczne), a także założenia podstawowe (niewidoczne, przeważnie nieświadome). Zdaniem G. Hofstede, kultura organizacyjna stanowi zbiorowe zaprogramowanie umysłu. Pozostaje zakorzeniona w umysłach nie tylko członków danej organizacji, lecz również wszystkich jej interesariuszy, takich jak: klienci, dostawcy, organizacje pracownicze, sąsiedzi, władza i media³⁷². W literaturze przedmiotu brakuje jednak wyraźnie jednolitego paradygmatu kultury organizacyjnej. Skutkuje to: wielością definicji, opisu jej składników, typologii i zależności z innymi sferami organizacji i z oto-

³⁷¹ Artefakty dzielą się na: językowe (mity i legendy dotyczące przeszłości przedsiębiorstwa), behawioralne (ceremonie i rytuały związane na przykład z przyjmowaniem nowych pracowników lub obchodem jubileuszy i uroczystości) oraz fizyczne, na które składają się zabudowania, tzn. styl architektoniczny i rozmieszczenie itp. Zob. J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 184.

³⁷² G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 352.

zeniem. Niezależnie od tego, potrzeba diagnozy kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach w Polsce wymaga przede wszystkim: rozpoznania jej symptomów, określenia szczegółowych cech oraz ich klasyfikacji według ściśle przyjętych kryteriów, na podstawie których następnie będzie można dokonać syntetycznego opisu badanego zjawiska³⁷³. Przyjęcie takiej właśnie procedury postępowania rodzi konieczność przedstawienia współczesnych modeli kultury organizacyjnej. Ze względu na to, że zazwyczaj opierają się one na wielu kryteriach, wyodrębniono: modele o jednej zmiennej, modele macierzy o dwóch zmiennych oraz modele wielowymiarowe³⁷⁴.

Przykładem modelu o jednej zmiennej jest znana powszechnie koncepcja F. Fukuyamy, w ramach której autor rozpatruje relacje pomiędzy zaufaniem, kapitałem społecznym a rozwojem organizacji³⁷⁵. Zgodnie z tym podejściem, istnieją dwie kategorie krajów: niskiego i wysokiego zaufania. O ile wyróżnikiem pierwszej z wymienionych grup jest familiaryzm oparty na ścisłych więziach rodzinnych, stanowiących wąski krąg zaufania, o tyle do atrybutów drugiej zaliczono silnie rozwinięte życie wspólnotowe, a to oznacza, że zaufanie wykracza swoim zasięgiem poza rodzinę. W związku z tym, specyfiką kultur krajów o wysokim poziomie zaufania społecznego, takich jak USA i Japonia, są relacje społeczne, będące podstawą, na bazie której kształtują się przedsiębiorstwa. Nie ma tam konieczności stosowania formalnych regulatorów działań, gdyż wzajemne zaufanie jest podstawą funkcjonowania w grupie. Zaufanie i umiejętność jego generowania to kluczowe elementy kapitału społecznego, które odpowiadają za niższe koszty pracy i innowacyjność przedsiębiorstw. Stąd też wiele badań pozytywnie weryfikuje hipotezę o tym, że im wyższy poziom zaufania, tym mniej środków należy przeznaczać na kontrolę i egzekwowanie kontraktów oraz tym lepszy klimat sprzyjający procesom tworzenia i transferu wiedzy.

Kolejnym przykładem typologii kulturowej są modele macierzy bipolarnych autorstwa R. L. Lossa i F. Neubauera, którzy przyjęli za podstawę cztery wzajemnie powiązane kryteria, takie jak bipolarny wymiar pragmatyzmu lub idealizmu/holizmu oraz bipolarny wymiar racjonalizmu bądź humanizmu³⁷⁶. Pragmatyzm to podejście obecne w krajach anglosaskich, utożsamiane z indywidualistycznym nastawieniem na empirię i eksperymentowaniem oraz koncentracją na działaniach i konkurencyjności. W ramach tego wymiaru występuje także holizm/idealizm, który oznacza nastawienie na koordynację i integrację zorientowaną na: systemy, współpracę

³⁷³ M. Gablota, *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Łangego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 168.

³⁷⁴ B. Mazur, *Kultura organizacyjna w zróżnicowanym wyznaniowo otoczeniu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2012, s. 47.

³⁷⁵ F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 38.

³⁷⁶ A. Sitko-Lutek, *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004, s. 49.

i współzależności. W świetle tego wymiaru rolę organizacji, kierownictwa i jej pracowników postrzega się przez pryzmat potrzeb całego systemu, a nie jego poszczególnych elementów. Racjonalizm jako drugi z rozpatrywanych wymiarów jest tymczasem orientacją sięgającą okresu francuskiego oświecenia. W odniesieniu do zarządzania można mówić w tym przypadku o podejściu profesjonalnym, w którym kluczowe znaczenie przypisuje się: strukturom, roloom, hierarchii i biurokracji. Humanizm to ostatnia z perspektyw kulturowych analizowanych w kontekście zarządzania, związana z: koncentracją na grupach społecznych, głębokim poczuciem obowiązku, elastycznością, adaptacyjnością, oportunistycznym wobec zmian oraz kierowaniem się własnymi odczuciami przez zarządzających³⁷⁷.

Badania nad wysoko rozwiniętymi krajami kapitalistycznymi F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera przyczyniły się do stworzenia modelu kultury organizacyjnej o wielu zmiennych. Autorzy badań wyróżnili siedem par bipolarnych wartości, takich jak³⁷⁸:

- **uniwersalizm** (bezwzględne dostosowanie do przyjętych zasad) *versus* **partykularyzm** (związany z indywidualnym podejściem niedającym się przyporządkować lub zaklasyfikować do konkretnego rozwiązania);
- **analiza** (tj. rozpatrywanie poszczególnych zjawisk w oderwaniu od całości) *versus* **synteza** (łączenie ze sobą danych w celu uzyskania spójnego obrazu całości);
- **indywidualizm** (stawianie w pierwszej kolejności na rozwój jednostek i ich potrzeby) *versus* **kolektywizm** (realizacja dobra wspólnego);
- **wewnątrzsterowalność** (przez którą rozumie się czerpanie informacji z wewnątrz organizacji) *versus* **zewnątrzsterowalność** (tj. bazowanie na informacjach płynących z zewnątrz przedsiębiorstwa);
- **następstwo** (sekwencyjność w rozpatrywaniu procesów gospodarczych, nie dbając o wzajemne powiązania kolejnych etapów) *versus* **synchronizacja** (dążenie do połączenia wszystkich wysiłków w czasie tak, aby działanie przyniosło najlepszy efekt);
- **osiąganie stanowisk** (uwarunkowane zasługami i kompetencjami) *versus* **zdobywanie stanowisk** (w zależności od: wieku, płci, wykształcenia);
- **równość** (egalitarne traktowanie pracowników, niezależnie od pozycji zawodowej) *versus* **hierarchia** (związana z akcentowaniem wagi określonego stanowiska w organizacji).

Jednym z bardziej znanych modeli, opartym na pięciu wymiarach kultury organizacyjnej, jest klasyfikacja G. Hofstede. Autor tego modelu na podstawie badań przeprowadzonych w ponad 50 krajach wyróżnił następujące wymiary: unikanie niepewności, dystans władzy, męskość – żeńskość, indywidualizm – kolektywizm

³⁷⁷ B. Mazur, *Kultura...*, op. cit., s. 52-53.

³⁷⁸ C. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 19-21.

oraz długookresowa – krótkookresowa orientacja³⁷⁹. Warto w tym miejscu wyjaśnić zwłaszcza wymiary dotychczas nieuwzględniane w poprzednich modelach. Należą do nich m.in. męskość i kobiecość. Męskość oznacza nastawienie pracowników na wysokie zarobki, pozycję zawodową oraz prestiż, a to zmusza do ciągłej rywalizacji lub nawet stosowania rozwiązań siłowych. Tymczasem kultura kobieca cechuje się dążeniem do: harmonijnej współpracy, poprawnych stosunków interpersonalnych i gwarancji zatrudnienia³⁸⁰.

Dokonując charakterystyki polskiej kultury organizacyjnej, warto przeanalizować to zjawisko, biorąc pod uwagę co najmniej kilka wymiarów obecnych w większości modeli o wielu zmiennych. W przypadku wymiaru indywidualizm – kolektywizm trzeba zaznaczyć, że społeczeństwo polskie wyróżnia się silną identyfikacją wyłącznie z małymi grupami, składającymi się z rodziny i przyjaciół, podczas gdy poczucie więzi z lokalnymi zrzeszeniami i stowarzyszeniami jest o wiele słabsze. Akcenty kolektywistyczne obecne w religii katolickiej z pewnością rzutują na silne więzi rodzinne, ale równocześnie nie wolno zapominać, że realizacja dobra wspólnego nie może tym samym naruszać indywidualnego dobra jednostek. Kultura kolektywistyczna w Polsce rozwijała się szczególnie intensywnie wraz z wprowadzeniem zasad gospodarki centralnie planowanej. Kolektywizm sprzyjał podporządkowaniu jednostki normom grupowym i prowadził do konformizmu. Wprowadzony ogólnie system wartości zapewniał jednostce bezpieczeństwo socjalne, przy okazji uwalniając ją od licznych rozterek i dylematów. Postulat „wspólnej odpowiedzialności”, propagowany w okresie gospodarki socjalistycznej, zamiast wspierać wspólnotowość i kolektywność interesów, skutkowało jednak ograniczeniem poczucia odpowiedzialności społecznej, w efekcie prowadząc do erozji kapitału społecznego. Stąd też można powiedzieć, że aktualna niechęć polskiego społeczeństwa do wspólnego działania w wymiarze społecznym w szerszym zakresie i nieumiejętność współpracy stanowi pochodną dziedzictwa kulturowego poprzedniego systemu. Należy przy tym podkreślić, że w zachowaniach organizacyjnych specyficznych dla polskich przedsiębiorstw zauważa się zarówno przejawy indywidualizmu, jak i kolektywizmu, z wyraźną przewagą tych drugich. Niskiemu indywidualizmowi towarzyszy jednocześnie negowanie wartości kolektywnych, które w społecznym odczuciu nadal kojarzą się z komunizmem. Według definicji Hsu (1981), nastawienie kolektywistyczne cechuje się: większą troską o losy innych, uwzględnianiem społecznych skutków własnych decyzji oraz dzieleniem się zasobami materialnymi. Świadczy to o tym, że grupy kolektywistyczne z reguły mają silną orientację prospołeczną³⁸¹. Niestety, kultura polska cechuje się raczej umiarkowanym kolektywizmem, zwłaszcza w kontekście propartnerskości, która wiąże się głównie z kontaktami

³⁷⁹ M. Gitling, *Człowiek w organizacji. Ludzie – Struktury – Organizacje*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013, s. 255.

³⁸⁰ G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury...*, op. cit., s. 177.

³⁸¹ W.F. Price, R.H. Crapo, *Psychologia w badaniach międzykulturowych*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 93.

zewnątrznymi³⁸². Obserwuje się dość wyraźny deficyt w zakresie wartości prospołecznych i umiejętności pracy zespołowej na rzecz dobra wspólnego. Z perspektywy organizacji prowadzi to nie tylko do zaburzeń w komunikacji interpersonalnej, lecz utrudnia budowanie relacji społecznych z różnymi grupami interesariuszy znajdującymi się w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Na charakter relacji w przedsiębiorstwach w Polsce warto spojrzeć również przez pryzmat wymiaru partykularyzm – uniwersalizm. Badania potwierdzają, że polska kultura odznacza się uniwersalizmem, mającym zastosowanie w analizie teoretycznej, natomiast w praktyce najczęściej dominuje podejście partykularne, które wiąże się przeważnie z omijaniem pewnych zasad i regulacji, argumentując to „wyjątkowym charakterem przypadku”³⁸³. Analizując kulturowe podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw w Polsce, wskazuje się na istnienie silnych postaw identyfikacji jednostek z grupą i tendencji do kierowania się jej partykularnym interesem. Lojalność i utożsamianie własnego interesu z interesem przedsiębiorstwa w tym przypadku należy potraktować jako przejaw kolektywizmu polskiej kultury.

Kolejnym wymiarem jest wewnątrzsterowalność *versus* zewnątrzsterowalność. Zgodnie z doktryną katolicką, Bóg w sposób immanentny uczestniczy w życiu człowieka. Oprócz wysokiej rangi wartości kolektywnych, wyznawcy tej religii są przekonani o zewnątrzsterowalności, gdyż świat traktują jako dzieło boskie, a wszystko co się na niego składa ma głębszy sens, zazwyczaj niedostępny rozumowi ludzkiemu. Zewnątrzsterowalność oznacza, że katolicy znacznie częściej wykazują skłonność do akceptowania interwencjonizmu państwowego. Większa troska o więzi rodzinne wypływa również z etyki chrześcijańskiej. Mniejsze poszanowanie dla prawa stanowi tymczasem rezultat specyficznych relacji między Bogiem a człowiekiem będącym istotą zdolną do popełniania błędów, jakie mogą być wybaczone, o ile wykaże skruchę i zadeklaruje mocne postanowienie poprawy. Wewnątrzsterowalność należy z kolei do cech kultury protestanckiej. Wolność, autonomia i indywidualizm to wartości obecne w etyce protestanckiej, które zmuszają człowieka do podejmowania osobistej odpowiedzialności za swój byt doczesny. W myśl zasady głoszącej, że sukces gospodarczy jest miłą Bogu, a osiągnięte sukcesy materialne są zapowiedzią przyszłego zbawienia, człowiek zapewnia sobie bogactwo poprzez własną oszczędność, pracowitość i przedsiębiorczość. Dzięki zgromadzonemu *kapitałowi* jest możliwy wzrost rozmiarów produkcji i zatrudnienia, a to przyczynia się do powiększenia dobrobytu społecznego³⁸⁴. Taki stosunek do rzeczywistości gospodarczej wydaje się być zauważalny w regionach zachodnich Polski, bowiem jedynie na tych terenach ugruntowała się obecna w tradycji niemieckiej etyka protestancka. Przywiązanie do wartości religijnych, silne więzi rodzinne i lokalne, zorientowanie na przeszłość i tradycję, poczucie ograniczonego rozwoju świata (bez

³⁸² A. Glińska-Noweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2007, s. 205.

³⁸³ Ibidem, s. 201.

³⁸⁴ K. Kietliński, V.M. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 91.

gwałtownych skoków), gospodarność (kult pracy fizycznej obecny na obszarach typowo rolniczych) oraz solidarność (identyfikacja z własną grupą, a jednocześnie poczucie obcości w stosunku do innych) to wartości kulturowe bezpośrednio wywodzące się z religii katolickiej³⁸⁵. Występują one przede wszystkim w regionach Polski Wschodniej. Specyficzna mentalność ekonomiczna mieszkańców tych regionów ma wpływ na niską innowacyjność i przedsiębiorczość tych obszarów.

Niewątpliwie, regionalne różnice w poziomie rozwoju gospodarczego stanowią rezultat zarówno zaszczości historycznych, jak i kulturowych. Jednakże warto podkreślić, że na ostateczny kształt polskiej kultury organizacyjnej istotny wpływ równocześnie wywarły różne systemy filozoficzne i religijne. W tym przypadku należy wymienić nie tylko wpływ religii katolickiej i protestanckiej, ale i realnego socjalizmu, który przyczynił się do umocnienia cech zewnątrzsterowalności. Nieustanne dążenie państwa do zdobycia kontroli nad zachowaniami jednostek skutkowało poczuciem wyalienowania, a także bezsilności w kształtowaniu otaczającej rzeczywistości. Dominujące w tym systemie wartości i postawy doprowadziły do ukształtowania mentalności bierno-produktywno-antyindywidualistycznej oraz obronno-rozszczeniowej. Wyuczona bezradność znacznie utrudniała, zainicjowany z początkiem lat dziewięćdziesiątych XX wieku, proces transformacji polskiej gospodarki. Wraz z ideologią gospodarki wolnorynkowej napłynęły do Polski jednak nowe wartości indywidualistyczne, które są charakterystyczne dla społeczeństw krajów anglosaskich. W efekcie mamy do czynienia z przenikaniem się w polskiej kulturze organizacyjnej zachowań folwarcznych, a także wartości i postaw wywodzących się jeszcze z poprzedniego systemu. Obok nich, jednocześnie współistnieją rynkowe wzorce gospodarowania.

Do jednego z ważniejszych wymiarów kultury organizacyjnej zalicza się dystans władzy, od którego zależy autorytet, jakim podwładni darzą swoich przełożonych. Ze względu na to, że we wschodniej części kontynentu europejskiego przez długi czas utrzymywała się gospodarka folwarczna, dlatego też tendencje neofolwarczne w polskiej gospodarce są nadal żywe. Kultura folwarczna miała istotny wpływ na relacje między pracodawcami a pracownikami, pomiędzy którymi nadal utrzymuje się duży dystans. Determinuje to zarówno styl kierowania, jak i sposób reagowania na polecenia. W kulturze tej dominuje autorytarny styl podejmowania decyzji, a pracownicy bardzo rzadko wyrażają własne opinie, gdyż po prostu nie mają zaufania do swoich kierowników. Większość z pracowników oczekuje rodzinnych relacji w miejscu pracy, a tylko niewielu z nich nastawia się na efektywność i zadania. Równie interesujące wnioski w stosunku do polskiej kultury organizacyjnej można wyciągnąć na podstawie takich wymiarów, jak męskość i kobiecość. Z uwagi na to, że w społeczeństwie polskim przeważa kolektywizm, należy stwierdzić, że na poziomie organizacyjnym konkurują ze sobą dwa paradygmaty męskości, tj. tradycyjny-patriarchalny

³⁸⁵ A. Sokół, *Kulturowe uwarunkowania rozwoju wiedzy w regionach Polski*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2011, nr 20, s. 327; B. Józwiak, M. Sagan, *Rozwój Polski Wschodniej. Ograniczenia i Wyzwania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 77-79.

i nowoczesny, bardziej sfeminizowany, charakterystyczny dla krajów Europy Zachodniej³⁸⁶.

Reasumując, w ciągu dwóch minionych dekad transformacji w Polsce pojawiły się co najmniej trzy odmiany kultury organizacyjnej przedsiębiorstw, w zależności od ich struktury kapitałowej. W przedsiębiorstwach o dominacji polskiego kapitału występuje kultura folwarczna, fordowska w postsocjalistycznych przedsiębiorstwach państwowych i postfordowska w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego³⁸⁷. O ile kultura folwarczna, w której utrzymuje się duży dystans władzy, została już wcześniej opisana, to warto podać w ogólnym zarysie, na czym polega tzw. fordowska kultura organizacyjna w przedsiębiorstwach postsocjalistycznych. Otóż menedżerowie w tych przedsiębiorstwach skupiają się głównie na wykonaniu planu, wykorzystując w tym celu quasi-taylorowskie metody zarządzania. Specjalizacja niezbędna w realizacji powierzonych zadań oraz duża liczba formalnych regulacji i procedur, obecna w tych przedsiębiorstwach, pozwala na osiąganie zamierzonych wyników, a to z całą pewnością odpowiada taylorowskiej metodzie zarządzania. Zgodnie z tą metodą zarządzania, w przedsiębiorstwie obowiązuje technokratyczna racjonalność, która oznacza koncentrację na celach ekonomicznych, z uwzględnieniem wyłącznie wymogów technicznych, przy jednoczesnym odrzuceniu okoliczności pozaekonomicznych, takich jak ochrona środowiska naturalnego czy sprawiedliwość społeczną³⁸⁸. Technokratyczna racjonalność stanowi istotę fordowskiej kultury organizacyjnej, w której występuje autorytarny styl kierowania i bezwzględny przymus wykonywania poleceń wydawanych przez przełożonych. Tego rodzaju kultura organizacyjna, oparta na podziale zakresów obowiązków oraz ogromnej liczbie procedur i przepisów, w Polsce ukształtowała się w okresie socjalizmu. W rezultacie tego, umiejętności interpersonalne i zdolność współdziałania w grupie była tam całkowicie nieobecna, a wyłącznie skupiano się na kompetencjach merytorycznych, takich jak wiedza techniczna czy fachowość w wykorzystaniu narzędzi³⁸⁹. Pozostałości wspomnianych uprzednio metod zarządzania, będących uosobieniem kultury folwarcznej i fordowskiej, można odnaleźć m.in. w sektorze MSP. Z badań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, że w przypadku 71% przedsiębiorstw nadal mamy do czynienia z hierarchią, tj. typem kultury zarządzanej autokratycznie, w której

³⁸⁶ J. Hryniewicz, *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004, s. 89; K. Gadomska-Lila, *Changes in Organizational Culture in Polish Enterprises*, „International Journal of Management Cases. Special Issue: New Trends in Management and Economics in Poland”, 2011, vol. 11(1), s. 36-45.

³⁸⁷ *Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego*, M. Smoleń (red.), Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa 2011.

³⁸⁸ J. Filek, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 90-91.

³⁸⁹ Ł. Srokowski, *Zmienić myślenie o firmie. Zarządzanie kulturą organizacyjną w Polsce*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2011, s. 68.

ludzie mają instrumentalny stosunek do pracy, nie identyfikują się z firmą ani też nie są chętni do partycypacji pracowniczej³⁹⁰.

Tymczasem zupełnie inna kultura organizacyjna pojawiła się w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego. Postfordowska kultura promuje postawy: elastyczne, dynamiczne, afirmujące częste zmiany i konieczność nieustannego rozwijania kompetencji, a to sprzyja akumulacji kapitału intelektualnego. Inwestorzy, tworzący w Polsce oddziały swoich koncernów, wprowadzili dość istotne zmiany w zakresie zasad organizacji pracy. Zasadnicze przeobrażenia dotyczą zwłaszcza: spłaszczenia struktury, likwidacji niepotrzebnych szczebli nadzoru, zmian zakresów odpowiedzialności i metod zarządzania zasobami ludzkimi, w tym sposobów motywacji pracowników. Badania dowodzą, że przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego przyjmują zdecydowanie odmienne rozwiązania w zakresie struktur organizacyjnych, skłaniając się w kierunku bardziej elastycznych, opartych na pracy zespołów zadaniowych. Koncepcja pracy zespołowej stanowi alternatywę wobec wąskiej specjalizacji pracy. Pełni funkcję motywacyjną, przyczyniając się zarazem do większej kreatywności i innowacyjności pracowników³⁹¹. Staje się to możliwe jedynie wówczas, gdy istnieje odpowiedni klimat organizacyjny, zachęcający pracowników do kreatywności. Bez wątpienia, taka kultura organizacyjna wpływa pozytywnie na efektywność i poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce.

4.4. Potencjał kapitału innowacyjnego w przedsiębiorstwach w Polsce

Zdolności adaptacyjne i regulacyjne, a przede wszystkim skłonność do innowacji, są niezbędnymi elementami w procesie rozwoju przedsiębiorstwa. W obliczu globalizacji i zaostrzającej się konkurencji innowacja, szeroko utożsamiana z korzystną zmianą, jest niemal koniecznością. Efektywnie działająca jednostka nieustannie poszukuje innowacji produktowych i procesowych, gdyż takie działanie stanowi klucz do jej rozwoju³⁹². Warto przy tym zauważyć, że w przeszłości pojęcie innowacji głównie identyfikowano z wynalazczością, traktując ją jako jednorazowy akt wdrażania czegoś zupełnie nowego. Podstawą do takiego właśnie spojrzenia na innowacje była, sformułowana w początkach XX wieku, koncepcja innowacji J. A. Schumpetera. Zdaniem tego ekonomisty, innowacja powstaje w rezultacie działań i decyzji przedsiębiorcy, a sam akt tworzenia jest rodzajem twórczej destrukcji każdorazowo prowadzącej do zmian niepowtarzalnych i nieciągłych. Autor

³⁹⁰ *Raport o stanie sektora MSP 2012-2013*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014, s. 105-113.

³⁹¹ K. Gadomska, A. Lozano Platonoff, S. Sysko-Romańczuk, *Relacje między kulturą organizacyjną a strukturą w świetle badań szczecińskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, 2005, nr 6, s. 15.

³⁹² P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i Zasady*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 39.

tej koncepcji przyjmuje, że innowacja to: wprowadzanie do produkcji wyrobów nowych lub udoskonalanie istniejących, wprowadzanie nowej albo udoskonalonej metody produkcji, otwarcie nowego rynku, zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów, zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów bądź wprowadzenie nowej organizacji produkcji³⁹³. Jednocześnie z definicji tej wynika, że innowacje należy traktować szeroko, bowiem obejmuje ona swoim zasięgiem zarówno zmiany o charakterze technologicznym, jak i organizacyjnym. Stąd też w literaturze przedmiotu występują co najmniej dwa ujęcia innowacji. W świetle pierwszego z nich przez innowację rozumie się rezultat zastosowania wiedzy lub wynalazku, w następstwie którego powstają nowe produkty, zgodnie zaś z drugim ujęciem, innowacje to wszelkie procesy twórczego myślenia zmierzające do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań w: technice, organizacji, życiu społecznym³⁹⁴.

Innowacje stanowią źródło potencjalnych korzyści ekonomicznych. Po pierwsze, mogą gwarantować generowanie całkowicie nowych strumieni pieniężnych poprzez: nowe produkty, nowe technologie, pozyskanie nowych klientów, zwiększenie udziału w rynku. Po drugie, wpływają na powiększenie istniejących strumieni dzięki zmniejszeniu kosztów produkcji, wzrostowi wydajności pracy czy poprawie jakości oferowanych dóbr i usług³⁹⁵. Do podstawowych mechanizmów przekształcenia innowacji w zysk przedsiębiorstwa zalicza się m.in.: sprzedaż, udzielanie licencji, *joint-venture*, alianse strategiczne, integrację z bieżącą działalnością, tworzenie nowego obszaru działalności oraz wymianę i handel³⁹⁶. Działalność innowacyjna obejmuje zatem różne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, a motywy jej podejmowania przedstawiono w tabeli 4.5.

³⁹³ J.A. Schumpeter, *Teorie rozwoju gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960, s. 60.

³⁹⁴ A. Jewtuchowicz, *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 140.

³⁹⁵ Wyniki badania Eurostatu, przeprowadzonego w 2012 roku wśród przedsiębiorstw zaangażowanych w procesy innowacji, pokazują, że w Polsce zasadniczym celem wdrażania innowacji jest głównie chęć ekspansji, w tym: zwiększenia przychodów ze sprzedaży (66,5%, przy średniej 60% dla UE-28), obniżenia kosztów (54,8%, przy średniej unijnej 50,8%), zwiększenia udziału w rynku (47,1% w porównaniu ze średnią UE-28 na poziomie 41%) oraz zwiększenia zysków (32,9% w stosunku do średniej unijnej 50,8%). Na podstawie: *Goals of innovative and non-innovative enterprises – as highly important and not relevant – by NACE Rev. 2 activity and size class*, http://ec.europa.eu/eurostat/estat-navtree-portlet-prod/NodeInfoServices?lang=en&code=inn_cis8_goals (data wejścia: 23.03.2015).

³⁹⁶ M. Mach, *Innowacyjność a wartość przedsiębiorstwa*, [w:] *Innowacyjność w teorii i praktyce*, M. Strużycki (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2006, s. 74.

Tabela 4.5. Cele działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa

Cele	Sfera działalności
Zapewnienie rozwoju przedsiębiorstwa, zwiększenie zysku, dostarczenie nowych produktów na rynek, zapewnienie większej konkurencyjności wyrobów, pozyskanie nowych odbiorców krajowych i zagranicznych, poprawa jakości i funkcjonalności wyrobu, podwyższenie prestiżu przedsiębiorstwa.	Produkcja wyrobu
Unowocześnienie bazy technicznej, zwiększenie oszczędności materiałów i energii, poprawa BHP warunków pracy, lepsze wykorzystanie drogich oraz trudno dostępnych materiałów i surowców, minimalizacja zagrożeń środowiska.	Technologia produkcji
Lepsze dostosowanie się do zmiennych potrzeb rynku, podniesienie wydajności pracy, racjonalizacja zatrudnienia, lepsze wykorzystanie maszyn i urządzeń, zmniejszenie lub likwidacja strat nadzwyczajnych, usprawnienie transportu wewnątrzzakładowego.	Organizacja i zarządzanie

Źródło: A. Bielawa, *Orientacja jakościowa i innowacyjna w przedsiębiorstwie*, [w:] *Uwiarunkowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, E. Urbańczyk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 20.

W związku z szerokim spektrum działalności innowacyjnej, należy przyjąć, że kapitał innowacyjny w przedsiębiorstwie zazwyczaj odnosi się do umiejętności odnowy ukierunkowanej na stworzenie i szybkie wprowadzenie na rynek nowych produktów i usług. Na kapitał innowacyjny składa się własność intelektualna oraz aktywa niematerialne. Własność intelektualną stanowią: patenty, prawa autorskie, tajemnice handlowe, technologie, *know-how*, oprogramowanie komputerowe itp. Są to instrumenty pozwalające na prawną ochronę niezwykle cennych elementów kapitału strukturalnego. Dzięki temu, przedsiębiorstwo zapewnia sobie bezpieczeństwo, tj. kontrolę nad posiadanymi zasobami wiedzy skodyfikowanej, wzmacniając jednocześnie swą pozycję konkurencyjną i kształtując poprawne relacje zarówno z pracownikami, jak i partnerami strategicznymi³⁹⁷. Oprócz własności intelektualnej, do kapitału innowacyjnego należą również aktywa niematerialne, przez które rozumie się całokształt talentów i teorii służących prawidłowemu zarządzaniu przedsiębiorstwem³⁹⁸.

W literaturze przedmiotu za innowacyjne przedsiębiorstwo uznaje się podmiot nieustannie koncentrujący się na powiększaniu zasobów kapitału innowacyjnego. O jego orientacji na innowację świadczy m.in.³⁹⁹:

³⁹⁷ A. Löthgren, *The Legal Protection of Structural Capital*, Gothenburg School of Economics and Commercial Law, Gothenburg 1999, s. 38-39.

³⁹⁸ A. Zielińska, *Struktura...*, op. cit., s. 38.

³⁹⁹ A.H. Jasiński, *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 41.

- prowadzenie prac badawczo-rozwojowych w szerokim zakresie bądź dokonywanie zakupów projektów nowych produktów czy technologii;
- przeznaczanie na tę działalność stosunkowo wysokich nakładów finansowych;
- systematyczne wdrażanie nowych rozwiązań naukowo-technicznych;
- duży udział wyrobów nowych lub zmodernizowanych w wolumenie produkcji i usług;
- stałe wprowadzanie innowacji na rynek.

Biorąc pod uwagę wyżej wymienione atrybuty, jakimi cechuje się innowacyjne przedsiębiorstwo, wydaje się, że aby właściwie ocenić potencjał kapitału innowacyjnego, należy dokonać wstępnej charakterystyki działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce, koncentrując się w równej mierze na nakładach, jak i efektach procesów innowacyjnych.

Przejawem niskiej innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce jest niski odsetek podmiotów aktywnych innowacyjnie⁴⁰⁰. Dane GUS za lata 2002-2014 wskazują na malejące zainteresowanie wprowadzaniem innowacji w przemyśle, jak i usługach. O ile w latach 2004-2006 wśród przedsiębiorstw przemysłowych, zatrudniających powyżej 9 osób, udział przedsiębiorstw innowacyjnych wynosił 25,9%, to w latach 2007-2009 zanotowano znaczący spadek do poziomu 18,1%. Podobnie sytuacja wyglądała w przypadku sektora usług, w którym odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych utrzymywał się na poziomie 14% i spadł w porównaniu z okresem 2004-2006 o ponad 7 p.p.⁴⁰¹ Niski udział przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w sektorze przedsiębiorstw przemysłowych (spadek z 18,1% do 16,9%) oraz w sektorze usług (spadek z 14% do 12,3%)⁴⁰² wystąpił także w latach 2009-2011. Ostatnie wyniki badań z lat 2012-2014 ponownie wykazały, że odsetek przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w sektorze przemysłu, choć wzrósł o 0,5 p.p. w porównaniu z latami 2009-2011, to wynosił tylko 18,6%, podczas gdy w sektorze usług pozostał na niezmiennym poziomie 12,3%⁴⁰³.

⁴⁰⁰ Według badań *Community Innovation Survey* (CIS) 2012, największą skłonność do innowacji w latach 2010-2012 odnotowano w Niemczech (66,9%) i Luksemburgu (66,1%), przy średniej unijnej 48,9%. Najniższy odsetek przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie wystąpił natomiast w krajach, takich jak: Bułgaria (27,4%), Polska (23%) i Rumunia (20,7%). W analizowanym okresie odsetek przedsiębiorstw przemysłowych, które wprowadziły zarówno innowacje produktowe, jak i procesowe, w Polsce stanowił 7,1% i był wyższy jedynie od wartości tego wskaźnika dla: Bułgarii, Węgier i Rumunii. Udział podmiotów z sektora usług, które wdrożyły innowacyjne produkty i procesy, osiągnął z kolei poziom 3,8% i również należał do najniższych w Unii Europejskiej. Szerzej na ten temat w: *The Proportion of Innovation Enterprises Fell Below 50% in the EU in 2010-2012. Community Innovation Survey*, „Eurostat Newsrelease”, 2015, no. 15, s. 3.

⁴⁰¹ *Raport Polska 2011. Gospodarka – Społeczeństwo – Regiony*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2011, s. 43.

⁴⁰² *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009-2011*, GUS, Warszawa 2012, s. 21.

⁴⁰³ *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012-2014*, GUS, Warszawa 2015, s. 31.

W końcu lat dziewięćdziesiątych XX wieku, w warunkach pogarszającej się koniunktury gospodarczej nastąpił wyraźny regres aktywności innowacyjnej podmiotów gospodarczych w Polsce. Mimo to, z badań GUS wynika, że działalność innowacyjna w postaci wdrożeń nowych wyrobów i procesów w latach 2002-2004 w porównaniu z okresem 1998-2000 uległa znaczącej poprawie. W pierwszym z analizowanych okresów działalność taką prowadziło: 11% małych, 23% średnich i 54% dużych podmiotów, natomiast w drugim okresie odpowiednio: 17%, 40% i 67%⁴⁰⁴. W 2004 roku odnotowano wyraźne nasilenie działalności innowacyjnej w sektorze MSP. Świadczy o tym m.in. wzrost udziału przedsiębiorstw średnich ponoszących nakłady na innowacje. Niewątpliwie, znaczący wpływ na wzrost zainteresowania przedsiębiorstw działalnością innowacyjną miały programy i polityki wspierające procesy innowacyjne, jakie zaczęto wówczas realizować. Warto przy tym podkreślić, że tradycyjnie innowacyjność wiąże się ściśle z rozmiarami przedsiębiorstw. Okazuje się, że mniejsze podmioty ze względu na ograniczony zasób środków finansowych tylko w niewielkim stopniu inwestują w innowacyjne rozwiązania. Jest to niekorzystna tendencja, zwłaszcza że aż 99,8% ogólnej liczby podmiotów działających w Polsce należy do sektora MSP.

Dane zaprezentowane w tabeli 4.6. potwierdzają to, że najbardziej dynamicznym wzrostem aktywności innowacyjnej, której przejawem są wprowadzane na rynek innowacje produktowe lub procesowe, odznaczały się duże przedsiębiorstwa. W latach 2012-2014 stanowiły one 88,8% ogółu podmiotów funkcjonujących w sektorze przemysłu i 61,6% w sektorze usług, co w porównaniu z okresem 2004-2006 oznacza wzrost o 23,3 p.p i 8,1 p.p. Analogicznie w tym samym okresie w małych podmiotach, które wprowadziły innowacje, odnotowano jedynie niewielki wzrost (0,9 p.p.) udziału przedsiębiorstw sektora przemysłowego, podczas gdy w sektorze usług zaobserwowano spadek o 5 p.p.

Tabela 4.6. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje produktowe lub procesowe, w % przedsiębiorstw ogółem, według klas wielkości

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa o liczbie pracujących											
	10-49				50-249				Powyżej 249			
Lata	2004-2006	2006-2008	2009-2011	2012-2014	2004-2006	2006-2008	2009-2011	2012-2014	2004-2006	2006-2008	2009-2011	2012-2014
Ogółem przemysł	13,9	14,6	8,9	14,8	37,4	32,7	30,1	43,4	65,5	60,7	57,8	88,8
Ogółem sektor usługi	16,9	12,5	9,1	11,9	34,8	25,0	19,6	26,4	53,5	47,7	44,0	61,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2002-2004; 2006-2008; 2009-2011; 2012-2014*, GUS, Warszawa.

⁴⁰⁴ E. Wojnicka, P. Klimczak, *Stan sektora MSP w 2004 roku. Tendencje rozwojowe w latach 1994-2004*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2004, s. 77-78.

Z danych GUS wynika, że w latach 2012-2014 nowe istotne rozwiązania produktowe lub procesowe wdrożyło 17,5% przedsiębiorstw przemysłowych i 11,4% przedsiębiorstw usługowych 11,4%⁴⁰⁵. W odniesieniu do innowacji organizacyjnych i marketingowych, odsetek podmiotów, które wdrożyły tego typu innowacje w przedsiębiorstwach przemysłowych, wyniósł 8,4% i 7,6%, a w przedsiębiorstwach usługowych: 9,7% i 7,9%.⁴⁰⁶ Niezależnie od rodzaju innowacji, największą aktywnością w tym zakresie charakteryzowały się duże podmioty.

Jak już wspomniano, analizując potencjał kapitału innowacyjnego, jakim dysponują przedsiębiorstwa w Polsce, należy spojrzeć na to zjawisko w kontekście zarówno nakładów, jak i wyników działalności innowacyjnej. Badania GUS pokazują, że w 2014 roku nakłady na działalność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych wyniosły 26,4 mld PLN, podczas gdy w przedsiębiorstwach sektora usług 13 mld PLN⁴⁰⁷. Jednocześnie warto podkreślić, że podobnie jak w poprzednich okresach, największą koncentrację nakładów związanych z procesem innowacyjnym w latach 2006-2014 odnotowano w podmiotach zatrudniających powyżej 250 pracowników. Tylko w 2014 roku nakłady dużych przedsiębiorstw z sektora przemysłu i usług stanowiły: 70,1% i 60,7% nakładów ogółem. Ogólną wartość nakładów przeznaczonych na innowacje w obu sektorach w latach 2006-2014 wraz z ich strukturą rodzajową przedstawiono w tabeli 4.7.⁴⁰⁸ Na podstawie danych zaprezentowanych w tabeli 4.7. stwierdzono, że w strukturze nakładów na działalność innowacyjną wciąż wyraźnie dominują nakłady na inwestycje materialne, takie jak maszyny i urządzenia oraz budynki i budowle. Świadczy to o tym, że działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce sprowadza się głównie do modernizacji środków trwałych. Tendencja ta dotyczy w równej mierze sektora przemysłu, jak i sektora usług⁴⁰⁹.

⁴⁰⁵ *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011-2013...*, op. cit., s. 34-35.

⁴⁰⁶ *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/> (data wejścia: 17.02.2015).

⁴⁰⁷ *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012-2014...*, op. cit., s. 73- 84.

⁴⁰⁸ Przedstawione w tabeli 4.7. informacje dotyczą okresu 2006-2014, gdyż we wcześniejszych badaniach GUS, m.in. za lata 2002-2004, analizą objęto wyłącznie przedsiębiorstwa przemysłowe.

⁴⁰⁹ Gospodarki o wysokim dochodzie *per capita* przejawiają większą skłonnością do inwestycji w kapitał niematerialny, które stanowią klucz do wzrostu innowacyjności. W krajach, takich jak: Dania, Finlandia, Francja, Holandia, Wielka Brytania oraz Stany Zjednoczone, inwestycje w kapitał niematerialny (tj.: działalność B+R, zakup oprogramowania, szkolenia, marketing) mają przewagę nad inwestycjami w maszyny i wyposażenie. Zob. K. Uppenberg, *The Knowledge Economy in Europe. A review of the 2009 EIB Conference in Economics and Finance*, Publication Office of the European Union, 2010, s. 8; H. Piekkola, *Intangible Capital – Driver of Growth in Europe*, Proceedings of the University of VAASA, Reports 167, VAASA 2011, s. 16.

Tabela 4.7. Nakłady na działalność innowacyjną, według rodzajów działalności innowacyjnej (w mln zł)

Lata	Ogółem	W tym:					
		Działalność B+R	Zakup wiedzy ze źródeł zewnętrznych	Zakup oprogramowania	Nakłady inwestycyjne na środki trwałe	Szkolenie personelu związane z działalnością innowacyjną	Marketing dotyczący nowych i istotnie ulepszonych produktów
Przedsiębiorstwa przemysłowe							
2006	16 031,0	1 481,4	336,6	467,0	13 058,3	40,3	462,6
2007	19 804,6	1 602,8	324,2	340,9	16 506,9	63,7	577,2
2008	23 686,1	1 930,0	261,5	354,2	20 065,7	201,7	580,1
2009	21 405,5	2 173,1	267,8	356,6	17 971,7	44,6	345,9
2010	22 379,0	3 273,8	910,6	451,8	16 736,7	88,3	440,3
2011	19 376,1	2 617,2	257,8	428,6	15 003,2	64,8	439,4
2012	20 293,2	3 529,7	651,2	375,7	14 933,8	39,7	469,0
2013	19 520,7	3 829,7	210,4	332,4	14 321,8	127,0	370,0
2014	22 544,3	4 415,7	220,4	387,1	16 688,9	38,7	527,6
Przedsiębiorstwa w sektorze usług							
2006	7 214,9	802,4	292,8	733,9	4 452,2	64,4	292,5
2008	9 794,6	556,6	174,2	1 103,3	7 329,4	56,1	266,3
2009	7 624,3	690,2	586,4	1 162,8	4 429,0	54,1	481,9
2010	9 921,1	1 270,5	787,5	1 482,1	5 530,1	71,5	435,5
2011	10 317,9	1 355,3	–	1 484,0	5 658,5	–	462,1
2012	14 178,2	5 795,7	–	1 347,1	4 557,2	–	940,2
2013	9 702,3	2 391,7	–	1 640,9	4 501,1	67,8	454,8
2014	10 790,6	2 611,1	194,4	1 164,6	4 813,8	50,3	1 660,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Nauka i technika w 2010 roku*, GUS, Warszawa 2012, s. 122; *Nauka i technika w 2012 roku*, GUS, Warszawa 2013, s. 138-139; *Nauka i technika w 2014 roku*, GUS, Warszawa 2015, s. 131.

Według danych z 2014 roku, w strukturze nakładów innowacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych największy udział miały środki trwałe, w tym: maszyny i urządzenia techniczne, środki transportu, narzędzia, przyrządy, ruchomości i wyposażenie. Nakłady na środki trwałe stanowiły odpowiednio: 75,3% i 43,2% wszystkich nakładów. Za pozytywny należy uznać fakt, że w analizowanym okresie udział najważniejszych, z punktu widzenia działalności innowacyjnej, nakładów na B+R w przedsiębiorstwach przemysłowych wzrósł z poziomu 9,2% w 2006 roku do poziomu 18,5% w 2014 roku. Podobnie w przypadku sektora usług zanotowano wzrost nakładów na B+R w latach 2006-2014 z poziomu 11,1% do 22,7%. Stosunkowo duży udział w strukturze nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach usługowych miały zarazem nakłady obejmujące zakup oprogramowania (około 20% w 2014 roku)⁴¹⁰.

⁴¹⁰ *Nauka i technika w 2014 roku*, GUS, Warszawa 2015, s. 130.

Powszechnie wiadomo, że kluczową rolę w działalności innowacyjnej odgrywają nakłady na prace badawczo-rozwojowe (B+R) związane z opracowywaniem nowych oraz znacznie ulepszonych produktów i procesów. Mogą być one prowadzone przez własne zaplecze rozwojowe lub nabyte od innych jednostek. Jedną z podstawowych słabości dotyczących działalności innowacyjnej w Polsce są relatywnie niewielkie nakłady przeznaczane na B+R przez sektor przedsiębiorstw.

Tabela 4.8. Relacja nakładów przedsiębiorstw na działalność B+R (BERD) do PKB

Wyszczególnienie	2001	2003	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nakłady ogółem (GERD/PKB)	0,64	0,56	0,57	0,56	0,57	0,60	0,68	0,74	0,75	0,89	0,87	0,94
Nakłady budżetowe (GOVERD/PKB)	0,41	0,33	0,21	0,21	0,2	0,21	0,23	0,26	0,26	0,25	0,23	0,23
Nakłady przedsiębiorców (BERD/PKB)	0,16	0,13	0,18	0,18	0,17	0,19	0,19	0,20	0,23	0,33	0,38	0,44

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Polska 2009. Raport o stanie gospodarki*, Warszawa 2009, s. 193; *Research & Development expenditure, by sectors of performance*, <http://ec.europa.eu/eurostat/estat-navtree-portlet-prod/NodeInfoServices?lang=en&code=tsc0000> (data wejścia: 25.03.2015).

Z danych zamieszczonych w tabeli 4.8. wynika, że w finansowaniu działalności badawczo-rozwojowej w Polsce w latach 2001-2012 dominował sektor rządowy, przy jednocześnie niewielkim zaangażowaniu przedsiębiorstw. Tendencja ta uległa odwróceniu dopiero w 2012 roku. Wartość nakładów przedsiębiorstw w latach 2001-2014 wzrosła o 0,28 p.p, podczas gdy wartość nakładów budżetowych zmniejszyła o 0,18 p.p. Pomimo wzrostu udziału sektora prywatnego w finansowaniu działalności B+R, ogólna wartość tych nakładów w polskiej gospodarce jest jednak wciąż niedostateczna. Dane Eurostatu z 2014 roku wskazują, że przeciętna wartość nakładów na B+R w UE-28 osiągnęła poziom 2,03 PKB, natomiast w Polsce wynosiła zaledwie 0,94% PKB⁴¹¹. Ponadto, nakłady wewnętrzne na B+R w Polsce stanowiły jedynie 1,37% nakładów wszystkich krajów Unii Europejskiej, a wskaźnik intensywności prac B+R w 2014 roku był niższy w stosunku do EU-28 o 1,09 p.p.⁴¹²

Warto dodatkowo podkreślić, że w analizowanym okresie mamy do czynienia nie tylko ze zbyt małą wartością nakładów na B+R, lecz i z niewłaściwą ich strukturą. Od wielu lat w większości krajów wysoko rozwiniętych udział sektora prywatnego w finansowaniu badań i rozwoju stanowił nawet dwie trzecie ogółu wydatków. W świetle badań Eurostatu sektor przedsiębiorstw jest jednym z najważniejszych w finansowaniu działalności badawczo-rozwojowej w krajach UE-28, a jego udział

⁴¹¹ Dane na podstawie: *Total Research and Development Expenditure as a % of GDP*, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&pcode=tsdec320&lang=ueage=en> (data wejścia: 05.07.2016).

⁴¹² *Nauka...*, op. cit., s. 55.

w 2013 roku wynosił przeciętnie 63%⁴¹³. Zdecydowanymi liderami pod tym względem były kraje, takie jak: Niemcy, Luksemburg, Finlandia czy Szwecja, w których prawie 80% nakładów na B+R ponosiły duże przedsiębiorstwa. Natomiast w przypadku: Cypru, Polski, Rumunii i Słowacji więcej niż połowa nakładów na B+R pochodziła z sektora rządowego. Tendencja ta niepokoi, bowiem to przedsiębiorstwa powinny być najbardziej zaangażowane w finansowanie przedsięwzięć innowacyjnych⁴¹⁴.

Generalnie, w Polsce największą aktywnością innowacyjną cechują się duże przedsiębiorstwa. Według danych GUS z 2014 roku, największą wartość nakładów wewnętrznych na B+R odnotowano w dużych podmiotach zatrudniających powyżej 500 pracowników. Na jeden podmiot w tej klasie przedsiębiorstw przypadało 13,6 mln PLN nakładów wewnętrznych na B+R⁴¹⁵. W odniesieniu do wartości nakładów, jakie przeznaczają przedsiębiorstwa w Polsce, to z badania Deloitte wynika, że prawie 30% ankietowanych na rynku polskim podmiotów deklarowało, że przeznaczają na B+R między 1% a 3% przychodów, 22% mniej niż 1%, a tylko 12,5% więcej niż 10% przychodów⁴¹⁶. Przedsiębiorstwa, angażujące się w projekty B+R, najczęściej prowadzą działalność badawczo-rozwojową w formie prac wewnątrz firmy lub grupy w Polsce. W ten sposób działa 70% przedsiębiorstw prowadzących bądź zlecających B+R, czyli 40% wszystkich średnich i dużych podmiotów, w tym 65% podmiotów z sektora przemysłowego i 49% z sektora handlowo-usługowego⁴¹⁷.

Należy dodać, że przedsiębiorstwa w Polsce, w tym zwłaszcza z sektora MSP, zazwyczaj cechują się relatywnie niewielkim zainteresowaniem prowadzeniem własnych prac B+R⁴¹⁸. W tej sytuacji zakup technologii od podmiotów zewnętrznych staje się alternatywą dla działalności B+R. W związku z tym, w polskiej gospodarce dominuje zjawisko transferu technologii w postaci: licencji, prac badawczo-rozwojowych czy środków automatyzacji procesów produkcji. Badanie GUS pokazuje,

⁴¹³ Dane na podstawie: *Gross Domestic Expenditure on R&D by sector, 2008 and 2013*, [http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:Gross_domestic_expenditure_on_R%26D_by_sector_2008_and_2013_\(%25_of_GDP\)_YB15.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:Gross_domestic_expenditure_on_R%26D_by_sector_2008_and_2013_(%25_of_GDP)_YB15.png) (data wejścia: 05.07.2016).

⁴¹⁴ *Science, Technology and Innovation in Europe, European Commission, Luksemburg 2013*, s. 26-27; *A Recovery on the Horizon? Final Report*, Annual Report on European SMEs 2012/2013, European Commission, Luksemburg 2013, s. 16-17.

⁴¹⁵ Na podstawie danych z badania GUS: *Nakłady wewnętrzne na działalność B+R w 2014 roku, według sektorów wykonawczych oraz sekcji/działów PKD, którym badania były dedykowane*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolescenstwo-informacyjne/> (data wejścia 26.03.2015).

⁴¹⁶ *Badania i rozwój w Polsce. Raport 2014*, Deloitte, Warszawa 2014, s. 7.

⁴¹⁷ *Działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw w Polsce. Perspektywa 2020*, KPMG, Warszawa 2013, s. 5.

⁴¹⁸ Największe nakłady na wewnętrzną działalność w przeliczeniu na jedno przedsiębiorstwo są przeznaczane w krajach skandynawskich, tj.: Finlandii (1 571 euro) i Szwecji (1 471 euro), podczas gdy w Polsce wartość tych nakładów w 2010 roku wyniosła 322 euro. Nakłady te ponosiło tylko co trzecie przedsiębiorstwo w Polsce, przy średniej Unii Europejskiej na poziomie 57%. Z kolei, pod względem wartości średnich nakładów na przeciętne przedsiębiorstwo prowadzące zewnętrzną działalność B+R, polskie przedsiębiorstwa zajęły 15. pozycję wśród UE-27, z wynikiem 214 tys. euro, przy średniej dla tych krajów na poziomie 456 tys. euro. Na podstawie: *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, P. Zadura-Lichota (red.), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013, s. 127-130.

że w 2014 roku zakupiono: 1 121 licencji, 1 155 środków automatyzacji, 749 usług konsultingowych) oraz 546 prac badawczo-rozwojowych. Jeśli zaś chodzi o sprzedaż wyżej wymienionych aktywów intelektualnych, to w 2014 roku przedsiębiorstwa sprzedały ogółem zaledwie: 46 licencji, 114 środków automatyzacji, 50 usług konsultingowych oraz 88 prac badawczo-rozwojowych. Najwięcej badanych podmiotów kupowało lub sprzedawało nową technologię w Polsce, natomiast w przypadku transakcji zagranicznych w krajach Unii Europejskiej⁴¹⁹.

Konsekwencją niskiego poziomu nakładów na B+R są relatywnie słabe efekty osiągane w działalności innowacyjnej. W rezultacie tego, polska gospodarka ma charakter wyłącznie imitacyjny, zaś wynalazczość od wielu lat utrzymuje się na wyjątkowo niskim poziomie. Wprawdzie z danych GUS wynika, że w 2014 roku w Polsce rezydentom udzielono 2 490 patentów na wynalazki oraz 9 386 praw ochronnych do znaków towarowych, tj. ponad czterokrotnie więcej w porównaniu z 2002 rokiem⁴²⁰. Jednak nadal zasoby kapitału innowacyjnego, jakimi dysponują polskie przedsiębiorstwa, są relatywnie niewielkie. Świadczy o tym m.in. liczba wynalazków zgłoszonych do ochrony w Europejskim Urzędzie Patentowym (EPO) w przeliczeniu na 1 mln mieszkańców (tabela 4.9.).

Tabela 4.9. Liczba wynalazków zgłoszonych do ochrony w Europejskim Urzędzie Patentowym, w wybranych krajach UE-28

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EU-28	112,6	115,58	117,54	117,39	113,81	112,9	112,49	113,55	111,95	111,66	111,59
Belgia	146,1	145,04	146,59	147,74	140,42	131,15	139,21	137,3	135,27	137,16	137,3
Bułgaria	2,28	3,03	3,56	1,61	2,48	2,12	2,29	3,58	4,62	5,47	6,55
Czechy	11,01	10,55	14,96	18,39	20,17	16,89	18,41	21,21	21,87	23,55	25,3
Dania	206,1	220,21	209,87	239,45	238,16	217,02	231,38	262,04	235,26	241,28	244,45
Niemcy	280,2	291,57	292,66	296,1	281,35	285,48	285,88	280,44	267,16	260,31	255,95
Grecja	6,01	10,08	9,62	9,4	8,49	8,3	5,89	7,66	9,07	9,4	10,62
Francja	134	133,61	134,5	135,79	136,37	134,35	131,03	137,07	136,01	136,6	138,48
Włochy	79,88	84,81	87,25	84,54	80,98	74,94	75,92	74,15	72,83	71,94	69,54
Litwa	3,27	2,62	2,94	3,02	5,25	2,61	5,06	5,85	10,84	13,67	16,61
Węgry	15,17	13,43	16,34	18,99	17,94	18,38	19,49	22,19	20,92	21,76	22,52
Polska	3,26	3,35	3,67	5,3	6,13	7,62	9,48	10,08	12,67	14,34	15,99
Portugalia	5,6	11,71	10,13	11,66	10,9	8,73	8,99	11,26	10,64	11,33	12,16
Rumunia	1,08	1,34	0,95	1,54	1,62	1,52	1,69	3,01	3,56	4,25	5,11
Finlandia	269,8	256,23	257,04	241,51	238,37	246,73	259,86	249,84	302,07	320,15	339,91
Szwecja	250	270,84	291,28	311,54	302,61	282,36	300,59	299,21	324,29	337,91	349,36
Wielka Brytania	94,05	94,15	95,63	91,96	87,2	87,43	85,16	85,78	84,46	83,6	83,17

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Patent applications to the EPO by priority year*, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsc00009&plugin=1> (data wejścia: 18.11.2016).

⁴¹⁹ *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012-2014 roku*, GUS, Warszawa 2015, s. 111-112.

⁴²⁰ *Nauka...*, op. cit., s. 140-141; *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2002-2004*, GUS, Warszawa 2006, s. 98.

Biorąc pod uwagę liczbę patentów w przeliczeniu na 1 mln mieszkańców, okazuje się, że w czołówce znalazły się takie kraje, jak: Szwecja, Finlandia, Dania oraz Niemcy. W Polsce w okresie 2004-2014 odnotowano znaczący (prawie pięciokrotny) wzrost liczby zgłoszeń, lecz nadal z wynikiem 15 patentów wyprzedzono jedynie: Rumunię, Bułgarię, Grecję i Portugalię.

Kolejnym miernikiem, pozwalającym na ocenę efektów z posiadanych zasobów kapitału innowacyjnego w przedsiębiorstwach w Polsce, jest udział przychodów netto ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych. Niestety, z badań GUS wynika, że od 2002 roku wskaźnik ten nie uległ widocznej poprawie (tabela 4.10.). Wartość tego wskaźnika w latach 2012-2014, w dużych podmiotów przemysłowych była 4,5-krotnie i 2-krotnie wyższa w porównaniu z przedsiębiorstwami małymi i średnimi. Pomimo wyraźnie lepszych wyników sektora przemysłowego niż sektora usług oraz przewagi w tym zakresie podmiotów dużych, w latach 2002-2014 zaobserwowano spadek udziału przychodów ze sprzedaży produktów nowych bądź zmodernizowanych w obu sektorach i niezależnie od rozmiaru przedsiębiorstw. W przypadku dużych i średnich przedsiębiorstw przemysłowych wartość tego wskaźnika zmniejszyła się o 12,4 p.p. i 8,4 p.p.

Tabela 4.10. Udział w przychodach ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych w przychodach ze sprzedaży ogółem (w %)

Lata	Przedsiębiorstwa przemysłowe		
	10-49	50-249	Powyżej 249
2002-2004	–	13,7	23,3
2004-2006	3,4	8,5	16,1
2006-2008	4,2	7,8	15,2
2008-2010	2,4	7,8	13,8
2010-2012	1,9	4,7	11,9
2012-2014	2,4	5,3	10,9
	Przedsiębiorstwa usługowe		
2002-2004	–	–	–
2004-2006	3,4	4,7	10,8
2006-2008	2,6	6,4	7,6
2008-2010	1,6	2,3	7,0
2010-2012	0,4	3,2	5,9
2012-2014	2,0	1,8	5,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2002-2004; 2004-2006; 2006-2009; 2008-2010; 2010-2012; 2012-2014*, GUS, Warszawa 2006, 2008, 2010, 2013, 2014, 2015.

Badania Eurostatu, dotyczące udziału w przychodach ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych, wskazują z kolei, że najlepsze wyniki pod tym względem w przemyśle uzyskały: Słowacja (29,7%), Finlandia (23,8%), Dania (23,7%),

podczas gdy w Polsce w badanym okresie udział ten nie przekraczał poziomu 11,3%⁴²¹. Analogicznie w sektorze usług, Polska z wynikiem 4,1% znalazła się poniżej średniej unijnej na poziomie 10,3%. Inne badanie Eurostatu, przeprowadzone w latach 2008-2010, dowodzi, że produkcja sprzedana produktów nowych zarówno dla firmy, jak i dla rynku osiągnęła w Polsce przeciętną wartość 5,3 mln euro, przy średniej Unii Europejskiej na poziomie 6,9 mln euro. Jednak za pozytywny należy uznać fakt, że zrealizowana w Polsce sprzedaż produktów, wyłącznie nowych dla rynku o wartości 8,1 mln euro, nieznacznie przekroczyła średnią unijną (7,9 mln euro)⁴²². O stosunkowo niskim potencjale kapitału innowacyjnego w przedsiębiorstwach świadczy również relatywnie niewielki udział wysokiej techniki w obrotach handlu zagranicznego. W Polsce udział wyrobów *high-tech* w eksporcie nie przekroczył poziomu 5%, przy średniej unijnej na poziomie 15,4%⁴²³.

Reasumując, z przeprowadzonej analizy jednoznacznie wynika, że przedsiębiorstwa w Polsce odznaczają się niską innowacyjnością w porównaniu z podmiotami z krajów Unii Europejskiej. Jedną z największych słabości kapitału innowacyjnego jest niepokojąco małe zainteresowanie przedsiębiorstw, głównie z sektora MSP, działalnością badawczo-rozwojową, które znacznie częściej przejawiają skłonność do zakupywania gotowych rozwiązań z zewnątrz niż tworzenia własnych. Zbyt małe nakłady na innowacje, w tym permanentne niedoinwestowanie działalności B+R, oddziałuje negatywnie na efekty uzyskiwane w działalności innowacyjnej w postaci patentów, licencji czy wzorów użytkowych. Wszystko to sprawia, że korzyści ekonomiczne z tytułu ich sprzedaży są o wiele mniejsze w stosunku do wyników osiągniętych przez podmioty funkcjonujące w gospodarkach uznanych za najbardziej innowacyjne.

4.5. Bariery akumulacji kapitału organizacyjnego

Akumulacja kapitału organizacyjnego wymaga nakładów na działalność innowacyjną, które mogą przyjmować postać zarówno materialną, jak i niematerialną. Pierwsza z wymienionych grup inwestycji dotyczy zakupu: maszyn i urządzeń, materiałów i półproduktów czy infrastruktury telekomunikacyjnej i informacyjnej, podczas gdy do drugiej grupy zalicza się: patenty, licencje, bazy danych, badania naukowe, kapitał ludzki, a także całokształt procesów integrujących komórki prowadzące działalność innowacyjną z pozostałą częścią przedsiębiorstwa⁴²⁴. Wydaje się, że działania podejmowane na rzecz powiększenia istniejących zasobów kapitału organizacyjnego są uzależnione od wewnętrznej zdolności podmiotów do tworzenia

⁴²¹ Dane na podstawie: *Turnover from Innovation*, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tsdec340&lan> (data wejścia: 26.03.2015).

⁴²² Świt..., op. cit., s. 128.

⁴²³ *Science...*, op. cit., s. 110.

⁴²⁴ A. Wziętek-Kubiak, E. Balcerowicz, *Determinanty rozwoju innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników*, CASE, Warszawa 2009, s. 20.

nowych: produktów, technologii lub metod organizacji, jak również umiejętności absorpcji wiedzy wytworzonej poza przedsiębiorstwem. Staje się to możliwe m.in. dzięki występowaniu specyficznej kultury organizacyjnej, która zachęca do kreatywności. Jednocześnie nie wolno zapominać, że procesy innowacyjne w rzeczywistości determinuje szereg czynników tak egzogenicznych, jak i endogenicznych. Do czynników zewnętrznych należą: makroekonomiczne, formalno-prawne, społeczno-kulturowe, technologiczne bądź organizacyjne. Z kolei, czynniki wewnętrzne utożsamia się z zasobami i możliwościami, tj. z tym wszystkim co składa się na potencjał kreujący natężenie działań innowacyjnych w przedsiębiorstwie. W grupie czynników wewnętrznych występują zatem nagromadzone przez przedsiębiorstwo: zasoby rzeczowe, kapitałowe i ludzkie, doświadczenia i umiejętności odpowiadające za proces kreacji i absorpcji innowacji.

Ze względu na złożoność procesów innowacyjnych akumulacja kapitału organizacyjnego napotyka liczne przeszkody. W podręczniku *Oslo Manual* wśród barier działalności innowacyjnej wyróżniono⁴²⁵:

- kosztowe,
- dotyczące wiedzy,
- związane z rynkiem,
- instytucjonalne oraz
- pozostałe.

W związku z tym, dla wielu przedsiębiorstw w Polsce najbardziej istotne są bariery ekonomiczne wiążące się z brakiem środków finansowych na podejmowanie przedsięwzięć o charakterze innowacyjnym oraz ze zbyt wysokim kosztem innowacji. Problemy z dostępem do zewnętrznych źródeł finansowania nakładów innowacyjnych dotyczą głównie małych i średnich przedsiębiorstw. Podmioty te zazwyczaj preferują finansowanie innowacji dzięki kapitałowi własnemu, a przyczynami tego są: brak możliwości wejścia na wysoko zorganizowany rynek kapitałowy, niska wiarygodność kredytowa oraz mentalność przedsiębiorców⁴²⁶. Przejawem ich relatywnie małego zainteresowania finansowaniem innowacji dzięki kapitałowi obcemu jest m.in. niski udział tego sektora w wolumenie kredytów bankowych w Polsce, który z reguły nie przekracza 30%. Ponadto, badania PARP pokazują, że sektor małych i średnich przedsiębiorstw odznacza się także stosunkowo niewielką wiedzą na temat dostępnych możliwości finansowania za pośrednictwem rynku finansowego. W najbardziej innowacyjne projekty na świecie angażują się przeważnie fundusze PE/VC. Niestety, wartość tych inwestycji w Polsce nadal pozostaje znikoma, gdyż według danych z 2014 roku, stanowiły one zaledwie 2,8%

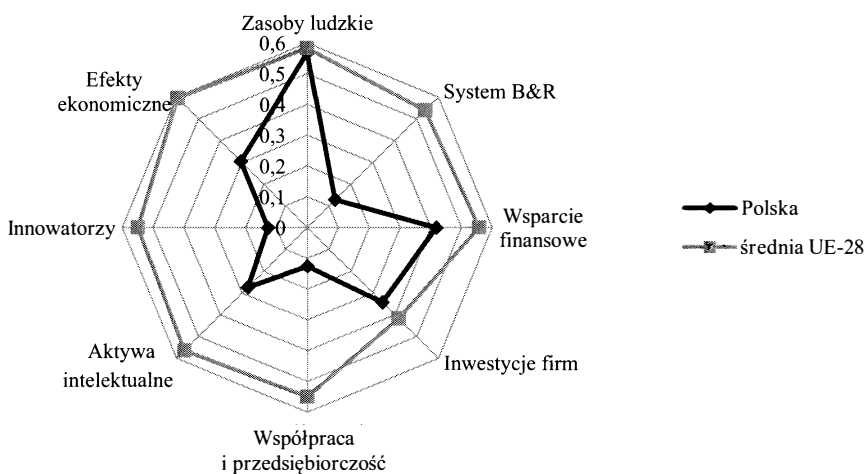
⁴²⁵ *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Third Edition, OECD, Paris 2005, s. 114.

⁴²⁶ M. Ratajczak, M. Mądra, *Źródła i bariery finansowania innowacji w sektorze MSP w Polsce*, „Zeszyty Naukowe” nr 69, *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, SGGW, Warszawa 2008, s. 45.

pKB Unii Europejskiej, podczas gdy w Niemczech, Francji oraz Wielkiej Brytanii osiągnęły poziom: 20,3%; 15,5% i 14,9%⁴²⁷.

Analizując bariery związane z procesem tworzenia kapitału organizacyjnego, w tym zwłaszcza kapitału innowacyjnego, warto zaprezentować wyniki, jakie osiągnęła polska gospodarka w 2014 roku, w trzech kluczowych obszarach innowacyjności, takich, jak: potencjał innowacyjności (*enablers*), innowacyjna działalność przedsiębiorstw (*firm activities*) i wyniki (*outputs*).

Wykres 4.1. Wyniki innowacyjności Polski na tle EU-28 w poszczególnych obszarach



Źródło: *Innovation Union Scoreboard 2014*, European Commission, Brussels 2014, s. 93.

Na podstawie wykresu 4.1. stwierdzono, że najsłabsze ogniwa w przypadku polskiej gospodarki w obszarze potencjału innowacyjności stanowią istniejące rozwiązania systemowe dla działalności B+R, a także niedostateczne wsparcie finansowe kierowane do podmiotów zaangażowanych w działalność innowacyjną. W obszarze innowacyjnej działalności przedsiębiorstw Polska osiąga słabe wyniki zwłaszcza w zakresie współpracy i przedsiębiorczości, a w odniesieniu do wymiaru wyników najgorzej wypada pod względem odsetka podmiotów, które wprowadzają innowacje na rynek.

Dane Eurostatu za lata 2010-2012 dowodzą, że w Polsce wystąpił niemal najniższy udział przedsiębiorstw prowadzących działalność innowacyjną. Szczególnie niepokojący wydaje się fakt, że w porównaniu ze średnią unijną poziom nakładów na B+R finansowanych przez sektor przedsiębiorstw utrzymuje się na niskim

⁴²⁷ B. Nowakowska, P. Nociń, *Polski rynek private equity – aktualny stan i perspektywy rozwoju*, Polskie Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych, Warszawa 2015, s. 13.

poziomie. Świadczy to o niewielkiej skali prowadzonych badań oraz stosunkowo niskim poziomie ich zaawansowania. Wskaźnik intensywności prac B+R w 2014 roku nadal był niższy w stosunku do średniej EU-28 o 1,09 p.p.⁴²⁸.

Jedną z podstawowych przyczyn stosunkowo niewielkiego udziału przedsiębiorstw w nakładach na B+R w Polsce są m.in. słabe powiązania nauki ze sferą przedsiębiorczości. Warto przy tym nadmienić, że badania prowadzone w przedsiębiorstwach służą głównie powstawaniu innowacji rozszerzających i z reguły mają raczej charakter adaptacyjny niż kreatywny. Większość spośród podmiotów podejmujących działalność w tym zakresie podkreśla rolę badań i rozwoju w tworzeniu nowych lub usprawnieniu już istniejących produktów i usług. Mimo to, nadal inwestowanie w B+R nie jest postrzegane jako element kreowania przewagi konkurencyjnej. Według raportu opracowanego przez ekspertów PWC, udział wydatków na B+R w przychodach operacyjnych w 2014 roku utrzymywał się na podobnym poziomie dla wszystkich przedsiębiorstw. Duże podmioty wydatkowały średnio 0,08% swoich przychodów operacyjnych na badania i rozwój, a sektor MSP 0,07%. Według raportu KPMG, średni poziom wydatków na B+R w stosunku do przychodów ze sprzedaży dla 1000 firm najczęściej inwestujących w ten obszar w Unii Europejskiej wyniósł 2,3%, podczas gdy w Polsce jedynie co piąta ankietowana firma przekraczała ten średni, unijny poziom⁴²⁹. W globalnym rankingu korporacji pod względem wydatków na B+R (w mln euro) w 2010 roku w czołówce znalazły się firmy, takie jak: Roche (7 181), Pfizer (7 017) oraz Microsoft (6 741), natomiast w analizowanym okresie poziom wydatków publicznych w Polsce ogółem wyniósł 1 475 (co dało 70. miejsce). Wyraźnie widać, że wiele korporacji międzynarodowych przeznaczyło nieporównywalnie więcej środków na finansowanie badań i rozwoju niż stanowiła w tym zakresie wartość nakładów publicznych w Polsce⁴³⁰.

Niezbędnym warunkiem akumulacji kapitału organizacyjnego w przedsiębiorstwach jest bez wątpienia wzrost nakładów na B+R, gdyż bez tego nie ma mowy o jakimkolwiek wzroście innowacyjności. Konsekwencją niedoinwestowania w obszarze B+R są słabe wyniki pod względem tworzenia własności intelektualnej, tj.: patentów, wzorów przemysłowych czy znaków towarowych. Jednocześnie należy zauważyć, że w sytuacji niższego zaangażowania w badania naukowe przedsiębiorstwa aktywnie wykorzystują importowaną technologię, a to pozwala wnioskować, że polska gospodarka ma wyłącznie charakter imitacyjny. Potwierdzeniem niskiej innowacyjności gospodarki jest m.in. stopień zaawansowania techniki w przetwórstwie przemysłowym oraz zaangażowania wiedzy w usługach, utrzymujący się poniżej średniej europejskiej. W strukturze produkcji sprzedanej przetwórstwa

⁴²⁸ *Nauka...*, op. cit., s. 55.

⁴²⁹ *Czy warto inwestować w innowacje? Analiza sektora badawczo-rozwojowego w Polsce*, Raport KPMG, Warszawa 2009, s. 9; *Działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 5.

⁴³⁰ M. Bukowski, A. Szpor, A. Śniegocki, *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2012, s. 21.

przemysłowego nadal przeważają działy techniki niskiej i średnio niskiej, natomiast udział techniki wysokiej nie przekracza poziomu 5%⁴³¹. W efekcie tego udział wyrobów wysokiej techniki w polskim eksporcie w 2013 roku pozostawał na poziomie ponad dwukrotnie niższym niż średnia europejska (15,3%)⁴³².

Oprócz zbyt niskich nakładów na B+R, będących przyczyną niskiej jakości kapitału innowacyjnego, kluczową rolę odgrywają inwestycje podejmowane w zakresie technologii informacyjnych (ICT). Za pozytywny należy uznać fakt, że w latach 2010-2014 liczba przedsiębiorstw z dostępem do szerokopasmowego Internetu w Polsce wzrosła z 69% do poziomu 90%, przy średniej unijnej 94%⁴³³. Mimo to, przedsiębiorstwa w Polsce nie wykorzystują jeszcze w pełni potencjału technologii informatycznych w procesie zarządzania. Stosunkowo niski jest poziom świadomości w odniesieniu do rozwiązań bardziej zaawansowanych. Wielu przedsiębiorców traktuje systemy: ERP, CRM i SCM jako rozwiązania przeznaczone wyłącznie do wykorzystywania w korporacjach, z uwagi na konieczność posiadania dużej mocy obliczeniowych i serwerowni, a to nieodzownie wiąże się z kosztami. Tymczasem wiele z tych systemów jest obecnie masowo dostępna na rynku, a koszt zakupu uniwersalnego oprogramowania zarządzającego zazwyczaj zamyka się w kwocie kilku tysięcy złotych. Brakuje wobec tego rzetelnej wiedzy dotyczącej: wydatków związanych z zakupem licencji, wdrożenia, szkolenia oraz eksploatacji⁴³⁴. Wskutek tego podmioty z sektora MSP zdecydowanie rzadziej korzystają z automatycznej wymiany informacji tak wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Brak tego rodzaju aplikacji powoduje trudności w wyszukiwaniu i ocenianiu różnorodnych zasobów wewnętrznych, będących w dyspozycji organizacji bądź znajdujących się w jej otoczeniu, uniemożliwiając przedsiębiorstwom efektywne tworzenie i transfer wiedzy.

Kolejną grupę czynników ograniczających akumulację kapitału organizacyjnego w przedsiębiorstwie stanowią uwarunkowania wewnętrzne obejmujące wiedzę. Powszechnie wiadomo, że kapitał ludzki jako czynnik innowacji nie tylko zwiększa możliwości rozwijania działalności innowacyjnej, ale ostatecznie ją warunkuje. Na podstawie powyższej konstatacji przyjęto, że niedobór kapitału ludzkiego osłabia bodźce do innowacji, natomiast jego obfitość sprzyja aktywności innowacyjnej. To człowiek jest kreatorem nowej wiedzy, a dzięki jego kwalifikacjom, doświadczeniu i umiejętnościom odbywa się efektywna adaptacja, absorpcja wiedzy zew-

⁴³¹ *Struktura produkcji sprzedanej w sekcji przetwórstwo przemysłowe według poziomów techniki*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolescenstwo-informacyjne/> (data wejścia: 03.02.2015).

⁴³² *High-tech exports – Exports of high technology products as a share of total exports (from 2007, SITC Rev. 4)*, http://ec.europa.eu/eurostat/estatnavtreeportletprod/NodeInfoServices?lang=en&code=htec_si_exp4 (data wejścia: 26.03.2015).

⁴³³ *Broadband and connectivity – enterprises*, http://ec.europa.eu/eurostat/estat-navtree-portlet-prod/NodeInfoServices?lang=en&code=isoc_bde15b_e (data wejścia: 26.03.2015).

⁴³⁴ D. Batorski, *Kierunki...*, op. cit., s. 36.

nętrzej. Stąd właśnie w literaturze przedmiotu tak wiele uwagi poświęcono kapitałowi ludzkemu. Okazuje się, że innowacje determinują nie tylko wyłącznie posiadane zasoby finansowe, lecz wymagają dodatkowo zaangażowania wykwalifikowanej siły roboczej. Można powiedzieć, że czynnik ludzki, stanowiący nieuprzedmiotowioną postać wiedzy, jest komplementarny w stosunku do pozostałych determinant innowacyjności: uprzedmiotowionych (maszyny i urządzenia) i nieuprzedmiotowionych (badania naukowe). Analizując bariery związane z wiedzą, zwraca się uwagę na to, że najczęściej są one następstwem braku kompetencji właścicieli lub kadry zarządzającej. Zjawisko to jest szczególnie zauważalne w przypadku mniejszych podmiotów, w których niższa skłonność do wprowadzania innowacji wynika nie tylko z ograniczonych możliwości prowadzenia własnej działalności B&R, ale przede wszystkim z: braku personelu o odpowiednich kwalifikacjach, rzadszych szkoleń oraz niechęci delegowania decyzji na niższe szczeble. Stąd też przedsiębiorstwa małe koncentrują się zazwyczaj na innowacjach uzupełniających, a większość wydatków, które ponoszą na innowacje, ma charakter materialny⁴³⁵.

Wprawdzie kapitał ludzki w badaniu potencjału innowacyjnego uniijnych gospodarek nie należy do najsłabszych wymiarów⁴³⁶, jednak z racji jego jakości oraz możliwości efektywnego wykorzystania na rynku pracy, w tym w pracach badawczych, wartość tego zasobu wydaje się o wiele niższa w polskiej gospodarce. Wiele badań wskazuje na brak właściwej kadry, dostrzegającej potrzebę podejmowania działań w zakresie działań rozwojowych oraz dysponującej wiedzą o nowych rozwiązaniach technologicznych i organizacyjnych, a także ochronie własności intelektualnej. Główną przyczynę niskiej innowacyjności przedsiębiorstw stanowią więc słabości procesu zarządzania innowacjami i niskie kwalifikacje kadr menedżerskich, w tym brak proinnowacyjnych postaw w polskim społeczeństwie.

Równie istotną barierą w działalności innowacyjnej okazuje się kultura organizacyjna. Wykształcenie się w przedsiębiorstwie kultury, która wspierałaby procesy akumulacji kapitału organizacyjnego, wymaga stworzenia odpowiedniej struktury zarządzania. Należy wobec tego odchodzić od struktury hierarchicznej na rzecz spłaszczonej. Dzięki temu staje się możliwy osobisty kontakt między pracownikami a przełożonymi i nie występują wewnętrzne bariery komunikacyjne, a to znacznie ułatwia proces tworzenia i transferu wiedzy w przedsiębiorstwie⁴³⁷. W związku z tym, istotne znaczenie ma zmiana metod zarządzania, w tym sposobów motywacji pracowników. Badania pokazują, że w ciągu dwóch minionych dekad transformacji w Polsce pojawiły się aż trzy odmiany kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. Obok pozostałości kultury folwarcznej, wywodzącej się jeszcze z systemu feudalnego

⁴³⁵ A. Wziątek-Kubiak, E. Balcerowicz, *Determinanty...*, op. cit., s. 21-26.

⁴³⁶ Polska w 2014 roku, w obszarze kapitału ludzkiego ze wskaźnikiem 0,567, przy średniej unijnej 0,583, zajęła 19. miejsce wśród krajów UE-28. Zob. *Innovation Union Scoreboard 2014*, European Commission, Brussels 2014, s. 13.

⁴³⁷ W. Janasz, K. Kozioł, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 64.

oraz kultury fordowskiej, jaka wykształciła się w czasach gospodarki centralnie planowanej, w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego została zaszczerpiona kultura postfordowska. O ile te dwie pierwsze charakteryzują się autorytarnym stylem sprawowania władzy i bezwzględny przymusem wykonywania poleceń, zgodnie z obowiązującymi procedurami, to postfordowska kultura promuje postawy: elastyczne, dynamiczne, afirmujące częste zmiany i konieczność nieustannego rozwijania kompetencji. Obecnie w tej kulturze wsparcie ze strony kadry zarządzającej, ciągła stymulacja intelektualna i wyzwania w połączeniu z pozytywną wymianą interpersonalną należą do tych elementów, które z pewnością sprzyjają kształtowaniu postaw proinnowacyjnych w przedsiębiorstwie⁴³⁸.

Spośród wielu z wymienionych barier na uwagę zasługują czynniki bezpośrednio związane z otoczeniem rynkowym. Jak wiadomo, źródłem popytu na innowacje są przede wszystkim przedsiębiorstwa, a zgłaszane przez nie zapotrzebowanie zawsze musi być uzasadnione ekonomicznie. Podmioty te, podejmując decyzje inwestycyjne, porównują relacje między ceną gotowego rozwiązania procesowego lub produktowego pochodzącego z importu a kosztem kreacji rozwiązania rodzimego, wybierając zazwyczaj tańsze rozwiązanie. Niestety, w Polsce nie ma dostatecznego popytu na produkty i usługi innowacyjne, a to skutkuje ich relatywnie niską rentownością, której towarzyszą wysokie ceny i koszty kreacji. Wszystko to sprawia, że import gotowych, wcześniej wykreowanych rozwiązań jest zdecydowanie tańszy od własnych, oryginalnych⁴³⁹. Poważne słabości związane z procesem kreacji nowych rozwiązań występują również po stronie podażowej, a największą bolączką wydaje się niedoinwestowanie w zakresie działalności badawczo-rozwojowej oraz silnie zakorzenione w polskim społeczeństwie postawy antyinnowacyjne, w tym brak umiejętności współpracy⁴⁴⁰.

W przypadku barier instytucjonalnych, które zalicza się do czynników zewnętrznych determinujących procesy akumulacji kapitału organizacyjnego w przedsiębiorstwie, można wskazać: jakość instytucji formalnych, a więc prawo podatkowe, warunki zaciągania i spłaty kredytów, dostępne instrumenty pozwalające na finansowanie prac B+R, prawną ochronę własności intelektualnej itp. Stworzenie środowiska sprzyjającego innowacyjności rodzi potrzebę wprowadzenia pewnych zachęt dla B+R dzięki poprawie regulacji prawnych dotyczących Partnerstwa Publiczno-Prywatnego (PPP)⁴⁴¹, efektywnemu systemowi ulg podatkowych i odliczeń

⁴³⁸ R. Drozdowski, A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska, *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 51.

⁴³⁹ K. Meredyk, *Rynek innowacji w Polsce*, [w:] *Rozwój gospodarczy a rynek i innowacje*, K. Meredyk, J. Sikorski, K. Turowski (red.), Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. prof. Edwarda F. Szczepanika w Suwałkach, Suwałki 2009, s. 9-10.

⁴⁴⁰ W.M. Orłowski, *Komercjalizacja badań naukowych w Polsce. Bariery i możliwości ich przełamania*, Pricewaterhousecoopers, Warszawa 2013, s. 3-5

⁴⁴¹ Dotychczasowe przepisy z dnia 19 grudnia 2008 roku dotyczące PPP, w tym procedury przygotowania, realizacji i nadzoru tego typu projektów, są oceniane przez polskich przedsiębiorców jako niespójne, mało przejrzyste i niekompletne. Negatywne doświadczenia podmiotów sektora

od dochodu⁴⁴², a także zwiększeniu wykorzystania ochrony własności intelektualnej na uniwersytetach. Jednocześnie niebagatelna rolę w procesie akumulacji kapitału organizacyjnego odgrywają instytucje nieformalne, w tym wymieniona uprzednio kultura organizacyjna zachęcająca do przedsiębiorczości i współpracy. Nieobecność tego typu kultury, w połączeniu z niskim poziomem wymogów społecznych i kulturowych odnoszących się do poszanowania własności intelektualnej, utrudnia proces akumulacji kapitału organizacyjnego w przedsiębiorstwie.

prywatnego zaangażowanych w PPP, a zwłaszcza wysokie ryzyko legislacyjne oraz brak zaufania i niechęć do współpracy z sektorem publicznym, zniechęcają do realizacji innowacyjnych projektów w ramach PPP. Szerzej na ten temat w: *Raport o Partnerstwie Publiczno-Prywatnym w Polsce*, Centrum Partnerstwa Publiczno-Prywatnego, Warszawa 2013.

⁴⁴² Zgodnie z art. 26 c *Ustawy o Podatku Dochodowym od Osób Fizycznych (PDOF)* i art. 18b *Ustawy o Podatku Dochodowym od Osób Prawnych (PDOP)*, od 2006 roku obowiązywała jedynie ulga na zakup nowej technologii w postaci odliczenia od dochodu nie więcej niż 50% z tym związanych wydatków. Nie obejmowała jednakowo wszystkich podatników (nie dotyczyła m.in. osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, które są opodatkowane podatkiem zryczałtowanym, liniowym oraz podmiotów funkcjonujących w Specjalnych Strefach Ekonomicznych). Ze względu na małą atrakcyjność ulgi, która nie zachęcała do prowadzenia własnych prac badawczo-rozwojowych, gdyż nie pozwalała na odliczenie kosztów bieżącej działalności kwalifikowanej jako B+R, z dniem 1 stycznia 2016 roku wprowadzono nową ulgę na B+R (art. 26 e *Ustawy o PDOF*). W ramach ulgi istnieje możliwość obniżenia podstawy opodatkowania o 30% kosztów poniesionych wynagrodzeń wraz z narzutami personelu zatrudnionego w B+R, a także o 20% pozostałych kosztów kwalifikowanych, poniesionych przez mikro, małego lub średniego przedsiębiorcę i 10% w przypadku pozostałych podatników. Przedsiębiorcy, prowadzący działalność na terenie Specjalnej Strefy Ekonomicznej, nie mają prawa do skorzystania z tej ulgi.

ROZDZIAŁ 5.

AKUMULACJA KAPITAŁU INTRASPOŁECZNEGO A KREACJA WARTOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE

5.1. Znaczenie kapitału intraspolecznego we wzroście wartości przedsiębiorstwa

Kapitał społeczny jest pojęciem obecnym w naukach społecznych od lat sześćdziesiątych XX wieku. Interdyscyplinarny charakter tego pojęcia sprawia, że może być ono przedmiotem analizy w różnych kontekstach, wywołując jednocześnie liczne implikacje. W literaturze przedmiotu najczęściej można spotkać co najmniej trzy grupy definicji kapitału społecznego⁴⁴³:

- **definicje „twarde”** – strukturalne – koncentrują się na znaczeniu: ról, powiązań i sieci społecznych, dzięki którym informacje i normy są transmitowane;
- **definicje „miękkie”** – poznawcze – skupiają się na: wartościach, zaufaniu, podzielanych normach, zasadzie wzajemności;
- **definicje „mieszane”** – łączą w sobie dwa powyższe podejścia: wzajemność, podzielane normy zachowań, formalne i nieformalne sieci, efektywne kanały informacji, zaangażowanie i przynależność.

Pierwsza z definicji odpowiada interpretacji J. Colemana, który interpretuje kapitał społeczny przez pryzmat pełnionych przez niego funkcji⁴⁴⁴. Zdaniem tego autora, na kapitał społeczny składa się szereg zjawisk społecznych, powstałych w następstwie zainicjowanych i podtrzymywanych relacji jednostki z otoczeniem. W świetle tej koncepcji do komponentów kapitału społecznego zalicza się ilość oraz jakość zasobów dostępnych aktorowi za sprawą nawiązania kontaktów interpersonalnych i relacji społecznych⁴⁴⁵. Kapitał społeczny to produkt będący rezultatem zamierzonych inwestycji w relacje z innymi uczestnikami, którego użyteczność zależy

⁴⁴³ T. Kaźmierczak, *Kapitał społeczny a rozwój społeczno-ekonomiczny – przegląd podejść*, [w:] *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, T. Kaźmierczak, M. Rymśa (red.), Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 45.

⁴⁴⁴ J. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology Supplement”, 1988, no. 94, s. 95-121.

⁴⁴⁵ A. Brunie, *Meaningful Distinctions within a Concept: Relational, Collective and Generalized Social Capital*, „Social Science Research”, 2009, no. 38, s. 253.

od dostępu do zasobów. Według Colemana, kapitał społeczny pełni funkcję dobra publicznego, gdyż nie stanowi wyłącznie własności jednostki, lecz jest zasobem całej grupy, a jej członkowie mogą z niego czerpać korzyści, nawet wówczas, gdy zupełnie nie wnoszą żadnego wkładu własnego, tylko z racji samego uczestnictwa w relacjach społecznych.

Zbliżone ujęcie kapitału społecznego jako: paradygmatu działania zbiorowego, kooperacji i sieci powiązań zaproponował m.in. R. Putnam⁴⁴⁶. W skład kapitału społecznego wchodzi sieci społeczne i obywatelskie zaangażowania, które pobudzają aktywność społeczną i warunkują spontaniczną współpracę. Kapitał społeczny wiąże się ściśle z: cnotami obywatelskimi, zaufaniem oraz zdolnością do tworzenia dobrowolnych stowarzyszeń. Podobnie jak we wcześniejszej interpretacji Colemana, odgrywa rolę dobra publicznego, ale i zarazem prywatnego, bowiem stanowi zasób, będący w posiadaniu zarówno jednostek, jak i grup. Zgodnie z tym podejściem, kapitał społeczny obejmuje takie elementy, jak⁴⁴⁷:

- wzorce współdziałania i społecznego uznania dla norm chroniących kooperację i wymianę oraz wartości uzasadniających zachowania prospołeczne;
- sieci powiązań, pomostów między jednostkami a grupami;
- aktywne relacje pomiędzy ludźmi, tj.: zaufanie, zrozumienie, wspólne wartości i wzorce zachowania.

Na podstawie analizy poszczególnych elementów kapitału społecznego przyjęto, że każdy z nich, a więc sieci, normy i zaufanie społeczne, jest niezbędnym warunkiem koordynacji i kooperacji na rzecz dobra wspólnego⁴⁴⁸. W świetle podejścia poznawczego, do którego reprezentantów zalicza się m.in. F. Fukuyamę, to kultura niezaprzeczalnie stanowi źródło zaufania i współpracy. Niezwykle interesująca z perspektywy kulturowej jest próba nadania zaufaniu wymiaru ekonomicznego, gdyż to pozwala wyjaśnić różnice w poziomie rozwoju gospodarczego poszczególnych regionów i krajów. W pracy zatytułowanej „Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu” (1997) autor tej koncepcji argumentuje, że różne społeczeństwa: posiadają odmienny zestaw norm kulturowych, odrębne dziedzictwo kulturowe, różnią się poziomem zaufania, jakością więzi społecznych, wyznawanymi wartościami czy też umiejętnością spontanicznego zrzeszania. Wszystko to ma ogromny wpływ na przebieg życia gospodarczego, ponieważ gospodarki funkcjonują w ramach tych społeczno-kulturowych odniesień, specyficznych dla poszczególnych krajów.

Przykładem całkowicie odmiennego od pozostałych podejścia jest potraktowanie kapitału społecznego wyłącznie jako atrybutu jednostki i jej prywatnego potencjału, nieodzownego, aby uruchomić sieć kontaktów i skutecznie z nich skorzystać. Tym samym sugeruje to, że kapitał społeczny ma charakter dobra prywatnego. W ujęciu

⁴⁴⁶ R. Putnam, *Demokracja w działaniu*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1995, s. 273.

⁴⁴⁷ J. Bartkowski, *Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym*, [w:] *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, M. Herbst (red.), Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007, s. 71.

⁴⁴⁸ W. Wu, *Dimensions of Social Capital and Firm Competitiveness Improvement: The Mediating Role of Information Sharing*, „Journal of Management Studies”, 2008, vol. 45, s. 124.

strukturalnym kapitał społeczny odnosi się w tym przypadku do trzech podstawowych form kapitału, tj.: kulturowego, społecznego i ekonomicznego. W związku z tym, że jest zamknięty w relacjach społecznych, powoduje to strukturalne ograniczenia i nierówne możliwości jego wykorzystania. Zdaniem Bourdieu (1986), jednostki posiadające wyższy status społeczno-ekonomiczny z reguły mają łatwiejszy dostęp do edukacji i wsparcie ze strony grupy, do której przynależą. Stąd wynikają różnice: materialne, kulturowe i społeczne pomiędzy nimi a pozostałymi grupami⁴⁴⁹.

Wieloaspektowość pojęcia kapitału społecznego pozwala na analizę kapitału społecznego na wybranym poziomie gospodarki. W literaturze przedmiotu najczęściej mamy do czynienia z opisem trzech poziomów analizy kapitału społecznego, a mianowicie:

- **poziom mikroekonomiczny** – odnosi się do wartości działań zbiorowych, a analiza obejmuje badanie: relacji, postaw, norm, zachowań powstających pomiędzy jednostkami, grupami w obrębie bliskiego sąsiedztwa⁴⁵⁰;
- **poziom mezoekonomiczny** – najczęściej dotyczy efektywności funkcjonowania instytucji społecznych, które umożliwiają tworzenie większych wspólnot sieciowych, przynosząc korzyści zarówno indywidualne, jak i społeczne;
- **poziom makroekonomiczny** – badanie kapitału społecznego w tym wymiarze odbywa się przez nawiązanie do politycznego, społecznego i kulturowego środowiska, a przejawami działania kapitału społecznego na tym poziomie są: wiarygodność państwa, zakres wolności obywatelskich i politycznych, przejrzystość podejmowania decyzji w państwie, brak korupcji czy efektywność systemu administracyjnego⁴⁵¹.

Biorąc pod uwagę przedmiot badań w niniejszej pracy, należy przede wszystkim skupić się na kapitale społecznym przedsiębiorstwa, a więc na poziomie mikroekonomicznym. W tym kontekście kapitał społeczny, postrzegany w kategoriach relacji społecznych, powstaje pomiędzy uczestnikami sieci, wywołując w równej mierze pozytywne, jak i negatywne efekty zewnętrzne⁴⁵². Kapitał społeczny jako atrybut organizacji można przy tym analizować w dwojaki sposób. W pierwszym, zewnątrzorganizacyjnym ujęciu kapitał społeczny, inaczej relacyjny (interspołeczny), jest wpisany w sieć relacji, które organizacja utrzymuje z: klientami, dostawcami, inwestorami oraz innymi podmiotami znajdującymi się w jej otoczeniu. Z ekonomicznego

⁴⁴⁹ P. Bourdieu, *The Forms of Capital*, [in:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, J.G. Richardson (ed.), Greenwood Press, Westport 1986, s. 241-258.

⁴⁵⁰ J. Nonaka, *Knowledge Management. Critical Perspectives on Business and Management*, Routedge Taylor&Francis Group, London & New York 2005, s. 3-5.

⁴⁵¹ K. Kostro, *Kapitał społeczny w teorii ekonomicznej*, „Gospodarka Narodowa”, 2005, nr 7-8, s. 7; S. Franke, *Measurement of Social Capital. Reference Document for Public Research, Development and Evaluation*, Policy Research Initiative, Canada 2005, s. 11.

⁴⁵² Y.K. Chou, *Three Simple Models of Social Capital and Economic Growth*, „The Journal of Socio-Economics”, 2006, no. 35, s. 893.

punktu widzenia wiedza zakorzeniona w tych relacjach stanowi istotne źródło przewagi konkurencyjnej upatrywane w zewnętrznych powiązaniach przedsiębiorstwa z jego partnerami gospodarczymi. Potencjał konkurencyjny podmiotu jest w tym przypadku nie tylko funkcją posiadanych zasobów materialnych i niematerialnych, lecz i zasobów zgromadzonych w sieci powiązań, w jakich przedsiębiorstwo uczestniczy. Drugie, wewnątrzorganizacyjne spojrzenie na kapitał społeczny organizacji dotyczy wyłącznie relacji społecznych łączących pracowników przedsiębiorstwa. W świetle takiego ujęcia można mówić o tzw. kapitale intraspolecznym, który sprzyja rozwojowi współpracy warunkującej efektywne osiąganie celów, przy jednoczesnym zaspokajaniu potrzeb pracowników⁴⁵³. Warto podkreślić, że w równej mierze zewnętrzne, jak i wewnętrzne ujęcie kapitału społecznego organizacji wzajemnie się nie wyklucza, a wręcz przeciwnie, uzupełnia.

Wielu ekonomistów, w tym laureaci Nagrody Nobla K. Arrow i R. Solow, uznało pojęcie kapitału społecznego za nietrafnie skonstruowane, bowiem nie można go: transferować, przenosić, obliczyć stopy zwrotu ani w żaden inny, precyzyjny sposób zmierzyć⁴⁵⁴. Niezależnie od wątpliwości, które się pojawiają, istnieje także wiele analogii i podobieństw pozwalających utożsamiać kapitał społeczny z kapitałem jako kategorią ekonomiczną. Oprócz różnic definicyjnych oraz kłopotów związanych z jego operacjonalizacją, ostatecznie udało się wypracować pewien consensus w odniesieniu do tej idei na gruncie nauk ekonomicznych. Niewątpliwie, kapitał społeczny łączy sferę: ekonomiczną, społeczną i polityczną. Gospodarowanie jest społeczną formą działania, a kapitał społeczny może istotnie wpływać na osiągnięte wyniki ekonomiczne. Stosunki ekonomiczne, nawiązywane pomiędzy ludźmi w procesie wytwarzania i podziału dóbr, tworzą bazę ekonomiczną społeczeństwa, a kapitał społeczny decyduje o jakości tych społecznych interakcji, przyczyniając się do poprawy efektywności gospodarowania.

Ekonomiczna wartość kapitału społecznego może być identyfikowana m.in. na poziomie makrostrukturalnym. Substituowanie innych postaci kapitału, ograniczenie problemu *free riding*, zabezpieczenie społeczne i rozwój gospodarczy są to jedne z wielu najczęściej przywoływanych, ekonomicznych korzyści płynących z kapitału społecznego. Kapitał społeczny zmniejsza koszty reprodukcji praw własności, koszty transakcji i pozyskiwania informacji, ułatwia procesy akumulacji i przepływu wiedzy, służy współpracy rynkowej, przywraca ład konkurencyjny. Dzięki temu, że kapitał społeczny tworzy normy stabilizujące proces wymiany dóbr i usług na rynku, zachowania rynkowe w zasadzie przyjmują bezkonfliktową postać i stają

⁴⁵³ B. Sławecki, *Kapitał społeczny organizacji a koszty transakcyjne*, [w:] *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, H. Januszek (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 321-323.

⁴⁵⁴ A. Przymeński, *Rozwój kapitału społecznego i jego czynniki*, [w:] *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, H. Januszek (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 46.

się bardziej przewidywalne⁴⁵⁵. Zdaniem ekspertów Banku Światowego, kapitał społeczny, tworząc zbiór horyzontalnych relacji pomiędzy uczestnikami rynku, obejmuje sieci społeczne i związane z nimi normy, które gwarantują wyższą produktywność i dobrobyt społeczny. W tym też kontekście kapitał społeczny należy traktować jako sumę instytucji stanowiących fundament społeczeństwa, a zarazem łączące je spoiwo⁴⁵⁶.

Podobnie na poziomie mikroekonomicznym, idea kapitału społecznego zarówno interspołecznego, jak i intraspolecznego nabiera szczególnego znaczenia. Wspólnie z innymi formami kapitału kapitał społeczny służy podwyższeniu efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie. Zauważa się, że organizacje dysponujące kapitałem społecznym, postrzeganym najczęściej jako jeden z elementów nieformalnej kultury organizacji w postaci: norm, zasad wzajemności, poziomu zaufania, są zazwyczaj bardziej skłonne do podejmowania ryzyka i działań innowacyjnych⁴⁵⁷. Efektywność przedsiębiorstwa zależy od poziomu zaufania i wypracowanych reguł współdziałania, które pozwalają na wyeliminowanie zachowań oportunistycznych. Zachowania w organizacjach o wyższym poziomie zaufania z reguły opierają się na zasadzie krótkotrwałego altruizmu w oczekiwaniu, że w dłuższej perspektywie, zgodnie z regułą uogólnionej wzajemności, korzyści wyrównają się⁴⁵⁸. Zaufanie zwiększa poczucie bezpieczeństwa, ułatwia otwartość informacyjną, a przez to pozytywnie oddziałuje na wzrost przedsiębiorczości i innowacyjności. Zdaniem W. Bakera, kapitał społeczny ma wpływ na produktywność organizacji, po pierwsze, dlatego, że zwiększa jej zdolność do innowacji, a po drugie, jest „katalizatorem” zarządzania wiedzą. Oznacza to, że większa ilość i jakość kapitału społecznego usprawnia proces kreacji i dyfuzji wiedzy w przedsiębiorstwie⁴⁵⁹.

Istnieje coraz większa jednomyślność co do tego, że kapitał społeczny jest w pewnym sensie zdolnością aktorów do zabezpieczenia korzyści wynikających z uczestnictwa w sieciach i strukturach. Sieci mogą mieć tak formalny, jak i nieformalny charakter. W literaturze przedmiotu funkcjonuje rozróżnienie między trzema ich rodzajami, tj.: więziami (*bonds*), pomostami (*bridges*) i ogniwami (*linkages*). Badania dowodzą, że więzi na ogół stanowią rodzaj sieci charakteryzującej się wąskim kręgiem zaufania, a to zdecydowanie nie sprzyja nawiązywaniu współpracy z obcymi. Sieci pomostowe typu *bridges* tworzą się w obrębie większych i otwartych grup,

⁴⁵⁵ E. Cierniak-Szóstak E., *Kapitał społeczny w opisach transformacji gospodarczej*, [w:] *Prace z zakresu socjologii*, A. Węgrzecki (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 26-28.

⁴⁵⁶ A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 26.

⁴⁵⁷ W. Dyduch, *Wpływ kapitału społecznego na przedsiębiorczość i efektywność organizacji*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, M. Juchnowicz (red.), Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2004, s. 45.

⁴⁵⁸ E. Cierniak-Szóstak, *Kapitał...*, op.cit., s. 27.

⁴⁵⁹ W. Baker, *Market Networks and Corporate Behaviour*, „American Journal of Sociology”, 1990, no. 36, s. 589-625; M.W. McElroy, *The New Knowledge Management*, Butterworth Heinemann, Oxford 2003, s. 171.

ułatwiają wymianę zasobów, w tym wiedzy i idei, na przykład pomiędzy poszczególnymi zespołami pracowniczymi. Tymczasem ogniwa nawiązują do wertykalnego wymiaru kapitału społecznego, obejmując swoim zasięgiem relacje wewnątrz sieci o budowie hierarchicznej⁴⁶⁰. Każdy z tych wymienionych wymiarów kapitału społecznego ma ekonomiczną wartość, która odpowiednio zarządzana może wygenerować wartość dodaną w przedsiębiorstwie⁴⁶¹. Badania Banku Światowego potwierdzają, że wzrost jakości i efektywności pracy w przedsiębiorstwach jest właśnie zasługą istniejącego w nim kapitału społecznego⁴⁶². Aczkolwiek duża koncentracja kapitału społecznego, szczególnie typu *bonds*, nie zawsze niesie ze sobą korzystne następstwa, gdyż może także utrudniać podejmowanie spontanicznej współpracy w ramach szerszych zespołów, oddziaływać negatywnie na proces tworzenia i transferu wiedzy, hamować przedsiębiorczość i innowacyjność, a nawet prowadzić do patologii gospodarczych.

Kapitał społeczny stanowi spoiwo zarówno przedsiębiorstwa, jak i społeczeństwa obywatelskiego. Wypełnia on przestrzeń społeczną pomiędzy ludźmi. Na poziomie mikro umiejętność współpracy należy do jednego z najważniejszych elementów kompetencji pracowniczych. Wielu badaczy twierdzi, że prowadzenie przedsiębiorstwa jest swego rodzaju przedsięwzięciem społecznym, a to oznacza, że nie może być ono oderwane od wzajemnych interesów i spraw, które wymagają: wspólnego wysiłku, zaufania i osobistej tożsamości⁴⁶³. Kapitał społeczny jest podstawą działania zespołowego i efektywnego dzielenia się prywatnymi dobrami. Umiejętność zrzeszania się jest niezwykle istotną wartością ekonomiczną, ponieważ wiąże się z elastycznością. Tylko ludzie ufający sobie nawzajem i zdolni do współpracy mogą skutecznie osiągać wyznaczone cele. Rozumienie kapitału społecznego jako zaangażowania się jednostek w proces budowy sieci powiązań pozwala tym samym wyjaśnić skłonność do przedsiębiorczych zachowań. Powszechnie wiadomo, że powiązania społeczne są wynikiem wzajemności działań w sieci, a to z kolei prowadzi do wzrostu zaufania oraz zwiększonej chęci do podejmowania ryzyka i działań innowacyjnych. O powodzeniu tych przedsięwzięć w znacznym stopniu rozstrzyga umiejętność zbudowania sieci kontaktów społecznych tak na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji. Wypracowanie sieci kontaktów w postaci kapitału intraspolecznego wydaje się wyjątkowo ważne, gdyż więzi organizacyjne pomiędzy członkami gwarantują osiągnięcie celów ekonomicznych przedsiębiorstwa i samych pracowników.

⁴⁶⁰ K. Kostro, *Kapitał...*, op. cit., s.4-5.

⁴⁶¹ M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 120-122.

⁴⁶² K. Kostro, *Kapitał...*, op. cit., s. 20.

⁴⁶³ M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 131.

Kapitał intraspoleczny przedsiębiorstwa wspólnie z kapitałem ludzkim są niezwykle cennymi aktywami przedsiębiorstwa, będącymi źródłem potencjalnych korzyści ekonomicznych⁴⁶⁴. Czynniki ludzkie jako element funkcji produkcji jest także ściśle uwarunkowany i powiązany z kapitałem intraspolecznym przedsiębiorstwa. O ile kapitał ludzki najczęściej utożsamia się z poziomem wykształcenia i kwalifikacjami zawodowymi, to do atrybutów kapitału intraspolecznego zalicza się m.in.⁴⁶⁵:

- zaufanie, a wraz z nim gotowość do współpracy i wymiany doświadczeń;
- umiejętność organizacyjnego uczenia się, samokształcenia i podnoszenia wiedzy;
- otwartość na nowe idee i innowacyjność;
- przedsiębiorczość i pracowitość;
- altruizm społeczny i postawy prospołeczne;
- dyscyplinę społeczną oraz gotowość do podporządkowania się normom społecznym;
- zdolność do społecznego kompromisu i dialogu, a także rozumienie konieczności realizacji potrzeb nadrzędnych w procesie współpracy.

W wymiarze strukturalnym kapitał intraspoleczny odzwierciedla sieć istniejących powiązań pomiędzy pracownikami przedsiębiorstwa. Sieci te mają szczególne znaczenie, ze względu na to, że zapewniają dostęp do określonych osób lub jednostek organizacyjnych, a pośrednio do wiedzy i umiejętności, pozwalając na ich swobodny przepływ i wymianę. Jednakże kapitał intraspoleczny można również rozpatrywać w wymiarze relacyjnym. Wówczas kapitał intraspoleczny identyfikuje się przede wszystkim z wzajemnym zaufaniem członków organizacji⁴⁶⁶. Kapitał intraspoleczny sprowadza się do: jakości stosunków międzyludzkich, zaufania, relacji i więzi przynoszących pozytywne efekty synergii, dzięki którym są osiągnięte wymierne korzyści ekonomiczne. Jakość stosunków międzyludzkich jest uzależniona od stopnia zaspokojenia potrzeb i oczekiwań interesariuszy wewnętrznych, tj.: właścicieli, kadry zarządzającej i pracowników. Niezmiernie istotna w tym przypadku wydaje się zwłaszcza jakość życia w miejscu pracy, polegająca na organizacji warunków pracy z uwzględnieniem aspektów społecznych. Podejmowane w tym zakresie działania powinny zmierzać do: zmniejszenia ryzyka utraty zdrowia, redukcji stresu, promocji rozwoju personalnego, poprawy komunikacji i wzmocnienia kultury organizacyjnej⁴⁶⁷. Z pewnością przyczynia się to do zwiększenia poziomu zaufania i satysfakcji pracowników, a ich większe zaangażowanie znajduje

⁴⁶⁴ J.S. Coleman, *Social Capital in The Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology”, 1988, vol. 94, s. 95-120.

⁴⁶⁵ W.M. Gaczek, J.W. Komorowski, *Kapitał ludzki i społeczny regionu jako element rozwoju gospodarki*, [w:] *Innowacje w rozwoju regionu*, W.M. Gaczek (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 53.

⁴⁶⁶ J. Nahapiet, S. Ghoshal, *Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*, „Academy of Management Review”, 1998, vol. 23, no. 2, s. 242-266.

⁴⁶⁷ M. Bugdol, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 94.

z kolei swoje przełożenie we wzroście wydajności pracy i wynikach finansowych przedsiębiorstwa. Na podstawie powyższego spostrzeżenia przyjmuje się, że pracę w wymiarze indywidualnym powinno rozpatrywać się nie tylko w aspekcie egzystencjonalnym, tj. jako źródło egzystencji, ale i w aspekcie psychologicznym, wpływającym na poczucie własnej wartości wynikającej z możliwości samorealizacji i chęci osiągnięcia prestiżu, będącej wyznacznikiem społecznej pozycji jednostki⁴⁶⁸.

Aby zbudować klimat zaufania w przedsiębiorstwie, należy pracownikom zagwarantować poczucie bezpieczeństwa oraz stworzyć odpowiedni etos pracy, który pozwoli wzmocnić ich zaangażowanie i lojalność wobec organizacji. Akumulacja kapitału intraspolecznego wymaga całkowicie odmiennego podejścia do kwestii zarządzania zasobami ludzkimi. Pomocne w tym procesie są: działania na rzecz poprawy warunków pracy, systemy motywacyjne i możliwości rozwoju zawodowego, które prowadzą do wzrostu satysfakcji z pracy. Jakość życia w miejscu pracy determinuje szereg czynników, takich jak: komunikacja, możliwość wykorzystania kompetencji, poczucie sprawiedliwości czy bezpieczeństwo pracy. Jedynie w takich warunkach rodzi się zaufanie, od którego w znacznej mierze zależy wzrost produktywności. Bez wątpienia, zaufanie sprzyja: pożądanym zachowaniom organizacyjnym, właściwym postawom wobec pracy i kooperacji, poprawie poziomu wykonania, jakości interakcji w zespołach pracowniczych, wzmacniając zarazem morale pracowników⁴⁶⁹. Zaufanie jest także niezbędne w procesach dzielenia się wiedzą oraz podczas organizacyjnego uczenia. Kluczowa rola, jaką odgrywa zaufanie w procesie kreacji i transferu wiedzy, wynika głównie stąd, że zaufanie pomiędzy uczestnikami organizacji zwiększa poczucie bezpieczeństwa, jak również ułatwia otwartość informacyjną, a to przynosi wymierne korzyści ekonomiczne i stanowi źródło przewagi konkurencyjnej⁴⁷⁰.

Kapitał intraspoleczny to posiadane lub potencjalne zasoby pojawiające się z tytułu powstania sieci relacji społecznych, które zawiązują się wewnątrz przedsiębiorstwa. Jak już wspomniano, akumulacja tej formy kapitału wywiera pozytywny wpływ na wzrost wydajności pracy. Dzięki dostępności do zasobów wiedzy w ramach danej sieci oraz ukształtowaniu relacji społecznych, gwarantujących efektywną współpracę i realizację wspólnych celów, można osiągać pożądane wyniki ekonomiczne. Z perspektywy pracownika kapitał społeczny zastępuje indywidualne nakłady nieodzowne do zmniejszenia niepewności w działalności i współpracy gospodarczej⁴⁷¹. Natomiast rola kapitału intraspolecznego na poziomie organizacji sprowadza się przede wszystkim do: ograniczenia postaw oportunistycznych, zmniejszenia

⁴⁶⁸ G. Bokszańska, *Etyka-biznes-zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011, s. 117.

⁴⁶⁹ M. Bugdol, *Wymiary...*, op. cit., s. 97.

⁴⁷⁰ W. Tsai, S. Ghoshal, *Social Capital and Value Creation: The Role of Inter-Firm Networks*, „Academy of Management Journal”, 1998, vol. 41, s. 464-478.

⁴⁷¹ A. Matysiak, *Źródła kapitału społecznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 62.

potrzeby interwencji kierownictwa i zaangażowania struktur zarządzania w przebieg transakcji, a przez to zmniejszenia kosztów transakcyjnych. Na szczeblu mikroekonomicznym koszty transakcyjne obejmują zazwyczaj takie kategorie, jak: koszty projektowania, przygotowywania, negocjowania i zabezpieczenia umów i zarządzania. Koszty te nieuchronnie wzrastają wówczas, gdy mamy do czynienia z niedostatkiem w obszarze kapitału intraspolecznego. Brak lub nieefektywność ze strony instytucji nieformalnych w postaci kapitału społecznego rodzi konieczność wprowadzenia dodatkowych procedur organizacyjnych i prawnych, a to pociąga za sobą określone koszty⁴⁷². Ponadto, warto zauważyć, że niewłaściwe budowanie więzi czy brak zaangażowania w ich tworzenie i podtrzymywanie, wynikające z niesprzyjającego otoczenia w miejscu pracy, powoduje, że kapitał społeczny staje się hamulcem rozwoju innowacyjności i przedsiębiorczości. Brak zaufania pomiędzy uczestnikami sieci, niezadowolenie z miejsca pracy oraz zbyt sztywne normy kulturowe nie zachęcają do podejmowania działań przedsiębiorczych, a jedynie składają do rutyny.

Rozwój kapitału intraspolecznego polega m.in. na inwestowaniu w integrację oraz w działania prospołeczne, które zachęcają do partycypacji i aktywności pracowników, a także wspierają wymianę wiedzy i doświadczeń pomiędzy nimi. Zwraca się uwagę na to, że kapitał intraspoleczny wymaga istnienia stabilnych relacji pracowniczych, opartych na silnych i trwałych normach. Można powiedzieć, że kapitał intraspoleczny jest niejako zakorzeniony w kulturze organizacyjnej, która w istotny sposób determinuje jakość stosunków międzyludzkich. Dbałość o jakość relacji społecznych w przedsiębiorstwie wiąże się z procesem budowy zaufania i motywowania pracowników, niezależnie od pełnionych przez nich funkcji. W tym celu należy stosować określone metody i techniki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to jeden z podstawowych warunków wzrostu produktywności, który zapewnia poprawę wyników ekonomicznych i rozwój przedsiębiorstwa.

5.2. Związek kapitału intraspolecznego z koncepcją CSR

Społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility*), zwana w skrócie CSR, to koncepcja, której początki sięgają 1899 roku. Za prekursora tego pojęcia uznaje się Andrew Carnegie'a, szkockiego przedsiębiorcę i filantropa. W książce pt.: *Ewangelia Bogactwa* pisał, że społeczna odpowiedzialność wyraża się w dwóch zasadach: miłosierdzia (dobroczynności) i władarstwa (powiernictwa). Zgodnie z etyką chrześcijańską, pierwsza z zasad nawołuje do wspierania najuboższych, podczas gdy druga, wywodząca się z Pisma Świętego, nakazuje, aby ludzie zamożni traktowali siebie jedynie jako czasowych dysponentów własności, tj. opiekunów, pamiętając o tym, że ich bogactwo ma służyć zarówno dobru indywidualnemu, jak

⁴⁷² B. Sławecki, *Kapitał...*, op. cit., s. 326-327.

i społecznemu⁴⁷³. Jednak gwałtowny rozwój koncepcji CSR nastąpił dopiero w latach sześćdziesiątych XX wieku. Ożywioną dyskusję nad zagadnieniami z zakresu CSR prowadzono m.in. w Stanach Zjednoczonych⁴⁷⁴. Wraz ze wzrostem świadomości społecznej i ekologicznej społeczeństw oczywiste wydawało się to, że należy zrewidować dotychczasowe założenia neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa, a zwłaszcza zanegować bezkrytyczną wiarę w niezawodność rynku. Zaczęto dostrzegać, że podmioty gospodarcze, koncentrujące się wyłącznie na maksymalizacji zysków, przyczyniają się do powstawania wielu negatywnych efektów zewnętrznych, takich jak: niesprawiedliwość społeczna, bezrobocie, zanieczyszczenie środowiska czy monopolizacja rynku.

W odpowiedzi na ułomności „niewidzialnej ręki rynku” rozwinęła się idea CSR, która nawołuje przedsiębiorstwa do etycznego zachowania, gdyż jej implementacja pozwala podmiotom osiągać wymierne korzyści ekonomiczne, gwarantując równocześnie poprawę jakości życia: pracowników, społeczności lokalnej i społeczeństwa. Jej popularność przypada głównie na lata dziewięćdziesiąte XX wieku. Koncepcja ta znalazła wówczas swoje uznanie zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Na podstawie definicji organizacji *Business Social Responsibility* przyjęto, że CSR to osiąganie komercyjnego sukcesu w poszanowaniu: wartości etycznych, pracowników, społeczności lokalnej i środowiska naturalnego⁴⁷⁵. Przedsiębiorstwo jako element systemu społeczno-gospodarczego realizuje swój cel, zaspokajając potrzeby społeczne: klientów, pracowników, zarządu i właścicieli. Zachowanie długookresowej pozycji w dynamicznym systemie społecznym wymaga bilansowania interesu prywatnego z interesem społecznym, rodząc tym samym konieczność poszanowania dla społecznych wartości i oczekiwań w realizacji celów ekonomicznych⁴⁷⁶. W świetle koncepcji CSR podstawowym celem istnienia przedsiębiorstwa pozostaje nadal kreacja wartości, tj. osiąganie zysku, lecz odbywa się to dzięki dostarczaniu dóbr i usług społecznie użytecznych, które generują korzyści dla: właścicieli, akcjonariuszy i całego społeczeństwa. Osiągnięcie tego celu w perspektywie długookresowej bez przestrzegania norm etycznych jest trudne do zrealizowania⁴⁷⁷. Przy tym większość definicji akcentuje dobrowolny charakter działań podejmowanych w ramach CSR, które generują pozytywne efekty:

⁴⁷³ W.C. Frederick, *Corporate Social Responsibility and Business Ethics*, [in:] *Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation*, P. Sethie, C.M. Falbe (eds.), Lexington Books, Mass 1987, s. 142.

⁴⁷⁴ Szerzej na temat historii rozwoju koncepcji CSR w: I. Kristoffersen, P. Gerrans, M. Clark-Murphy, *The Corporate Social Responsibility and The Theory of The Firm*, Working Paper No. 0505, School of Accounting, Finance and Economics & FIMARC, Working Paper Series, Edith Cowan University, Perth 2005, s. 1-27.

⁴⁷⁵ A.L. White, *Business Brief: Intangibles and CSR*, Business for Social Responsibility, 2006, s. 6.

⁴⁷⁶ E. Grzegorzewska-Ramocka, *Cele ekonomiczne i społeczne przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, 2009, nr 7-8, s. 67.

⁴⁷⁷ *Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*, European Commission, Brussels 2002, s. 5.

społeczne, ekologiczne i ekonomiczne. W praktyce sprowadza się to do uwzględnienia wartości etycznych w działalności gospodarczej, a przejawem tego może być uczciwe wypełnianie zobowiązań, stosowanie przejrzystych praktyk biznesowych opartych na szacunku dla pracowników i społeczności, przy wykorzystaniu dialogu i wzmacnianiu relacji ze wszystkimi interesariuszami⁴⁷⁸.

W szerszym ujęciu, zgodnie z propozycją twórców idei *Global Compact* przedstawioną w Davos w 1999 roku, apeluje się do przedsiębiorców, aby w ramach prowadzonej działalności gospodarczej kierowali się określonymi zasadami z zakresu: praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska naturalnego oraz przeciwdziałania korupcji⁴⁷⁹. Szerokie ujęcie koncepcji CSR znalazło się również w *Zielonej Księdze Komisji Europejskiej*. Przez CSR rozumie się w tym przypadku dobrowolne podejmowanie działań na rzecz poprawy życia wszystkich interesariuszy i czystości środowiska. Pozostaje to zbieżne z głównymi założeniami *Strategii Zrównoważonego Rozwoju dla Europy*, która wyraźnie mówi o potrzebie dążenia do: długoterminowego rozwoju gospodarczego, jedności społecznej oraz ochrony środowiska, równocześnie nawołując przedsiębiorstwa do zdecydowanie bardziej aktywnego zaangażowania się w ten proces⁴⁸⁰. Ewidentnie widać, że CSR jest koncepcją niezwykle szeroką, w obrębie której można wyróżnić co najmniej cztery obszary⁴⁸¹:

- CSR w miejscu pracy – wiąże się ze sposobem traktowania pracowników przez firmę w kwestii: zatrudnienia, wynagrodzenia, warunków pracy, przestrzegania przepisów BHP, funkcjonowania związków zawodowych;
- CSR na rynku – wzywa poszczególnych uczestników rynku do zachowań etycznych w kontaktach z: dostawcami, klientami, konkurentami;
- CSR a środowisko naturalne – zachęca do minimalizowania negatywnego wpływu działalności gospodarczej na środowisko naturalne dzięki wytwarzaniu produktów i usług przyjaznych dla środowiska oraz oszczędzaniu surowców i energii;
- CSR a społeczeństwo – odnosi się do relacji między firmą a społecznością lokalną i przybiera takie formy, jak: obrona praw człowieka, dialog i partnerstwo ze społecznością odczuwającą negatywne skutki działalności gospodarczej bądź wkład w poprawę warunków życia tej społeczności przez aktywne angażowanie pracowników w wolontariat, a także promowanie przedsiębiorczości w regionie.

Powszechnie wiadomo, że działania przedsiębiorstw w zakresie społecznej odpowiedzialności mogą obejmować różne grupy interesariuszy (*stakeholders*). Interesariuszem staje się w zasadzie każda osoba lub grupa, mająca wpływ na osiągnięcie

⁴⁷⁸ I. Kuraszko, *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 83.

⁴⁷⁹ K. Kietliński, V.M. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 152.

⁴⁸⁰ *Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels 2001.

⁴⁸¹ *European Competitiveness Report 2008*, European Commission, Brussels 2009, s. 107.

celów przez organizację, bądź taka, na którą oddziałuje organizacja⁴⁸². Można wyodrębnić co najmniej trzy grupy interesariuszy⁴⁸³. Do pierwszej grupy zalicza się wszystkich współtworzących przedsiębiorstwo poprzez: swą pracę, wiedzę, kompetencje oraz kapitały, a więc pracowników, kadre kierowniczą i właścicieli. Drugą z grup stanowią podmioty stykające się z różnymi przejawami działalności przedsiębiorstwa, tj.: klienci, dostawcy, kooperanci, konkurenci. Do ostatniej z grup należą różnego rodzaju wspólnoty: lokalne, regionalne i globalne. Zwraca się uwagę na to, że przedsiębiorstwa zawsze powinny traktować wszystkie z wymienionych grup w sposób etyczny i odpowiedzialny⁴⁸⁴.

Działania w stosunku do zewnętrznych interesariuszy są głównie skierowane do grup znajdujących się w otoczeniu bliższym lub dalszym przedsiębiorstwa. Polegają one na: zaspokajaniu potrzeb klientów, zagwarantowaniu wysokiej jakości dóbr i usług, przestrzeganiu zasad uczciwej konkurencji, dbałości o interes lokalny itp. Natomiast CSR w wymiarze wewnętrznym dotyczy obszarów, takich jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, programy etyczne dla pracowników, bezpieczeństwo i higiena pracy, umiejętność dostosowania się do zmian, zarządzanie ochroną środowiska oraz zasady nadzoru korporacyjnego. Z racji niniejszych rozważań warto skupić się zwłaszcza na interesariuszach wewnętrznym, tj. przede wszystkim pracownikach oraz podejmowanych działaniach z zakresu CSR, które przyczyniają się do akumulacji kapitału intraspolecznego w przedsiębiorstwie. Ze względu na to, że pracownicy stanowią najcenniejszy zasób przedsiębiorstwa, istnieje potrzeba budowania dobrych i trwałych relacji, które można stworzyć, stosując zasady społecznej odpowiedzialności. Przy tym właściwy wybór i skuteczność zaimplementowanych instrumentów CSR wymaga zarówno zrozumienia wzajemnych oczekiwań pracowników, jak i pracodawców.

Zgodnie z powyższym założeniem, zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na zasadach społecznej odpowiedzialności obejmuje aspekty, takie jak: równouprawienie, łatwy dostęp pracowników do informacji o zmianach w strategii firmy, komunikacja pomiędzy pracownikami a kadrami zarządzającą, zaangażowanie pracowników w procesy decyzyjne, perspektywy rozwoju i doskonalenia kwalifikacji, sprawiedliwy system płac, wspieranie pracowników w godzeniu obowiązków rodzinnych z pracą, szkolenia pracownicze itp.⁴⁸⁵ Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne w sferze zatrudnienia angażuje się w wypracowanie określonych procedur związanych z polityką personalną, stosowaną na etapie: rekrutacji, selekcji,

⁴⁸² R. Freeman, *The Politics of Stakeholder Theory*, „Business Ethics Quarterly”, 1994, no. 4, s. 409-421.

⁴⁸³ J. Filek, *Spoleczna Odpowiedzialność Biznesu, tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej*, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa-Kraków 2006, s. 4.

⁴⁸⁴ M. Hopkins, *The Business Case for CSR: Where Are We?*, „International Journal for Business Performance Management”, 2003, no. 5, s. 125-140.

⁴⁸⁵ K. Bem-Kozieł, *CSR a efektywność pracy*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2008, s. 110.

motywowania, oceniania i zwalniania pracowników. Za przejaw społecznej odpowiedzialności w przypadku rekrutacji uznaje się m.in. stworzenie procedur na podstawie merytorycznych kryteriów, eliminujących zjawisko nepotyzmu, podczas gdy w fazie selekcji chodzi o właściwy wybór kandydatów, pozbawiony subiektywnych elementów, dokonany dzięki weryfikacji wiedzy i kompetencji, jakimi dysponują. Zakłada się, że motywowanie w takim przedsiębiorstwie powinno również odwoływać się do jasnych i porównywalnych kryteriów, które można stworzyć dzięki opracowaniu sprawiedliwego, płacowego i pozapłacowego systemu wynagradzania oraz oceniania pracowników. Szczególnie ważne jest także nastawienie organizacji do uczenia się pracowników. Istnieje zatem potrzeba stworzenia warunków do rozwoju indywidualnej wiedzy i doskonalenia kompetencji zatrudnionych, gdyż z jednej strony, daje to możliwości ich awansu i samorozwoju, a z drugiej, wpływa na efektywność wykonywanej pracy. Jednocześnie pozytywne efekty przynosi strategia zarządzania zasobami ludzkimi zachęcająca do partycypacji decyzyjnej. Daje to poczucie odpowiedzialności nie tylko za własne stanowisko pracy, lecz i poczucie indywidualnego wkładu w rozwój społeczności⁴⁸⁶. Dialog z pracownikami pozwala na wykorzystanie ich: potencjału, pomysłowości i wiedzy, prowadząc równocześnie do: wzrostu motywacji, zaangażowania i lojalności.

Wyraźnie widać, że wszystkie działania CSR w obszarze zatrudnienia prowadzą do budowy kapitału intraspolecznego w przedsiębiorstwie. Podmioty, działające zgodnie z zasadami CSR, zazwyczaj mają jasno sformułowane: cele, misję, standardy i wartości, a to przyczynia się do: poprawy komunikacji, większego zaangażowania, lojalności i efektywności pracowników. Kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników za sprawą społecznej odpowiedzialności stanowi jeden z elementów pozafinansowego motywowania. Dzięki temu pracownicy z większym uznaniem odnoszą się do funkcjonowania firmy, dostrzegają i doceniają zarazem, że część jej aktywności jest skierowana na rozwiązanie istotnych, z ich punktu widzenia, problemów społecznych. Społeczna odpowiedzialność biznesu, znajdując swój wyraz w: kodeksach etycznych, programach społecznych czy trosce o środowisko, sprawia, że pracownicy są zdecydowanie bardziej zadowoleni z pracy, odpowiednio zmotywowani, dostrzegają jej sens, a poza tym, lepiej identyfikują się z interesami firmy. Zwraca się uwagę na to, że działania tego typu gwarantują także pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników, bowiem wraz z poprawą wizerunku przedsiębiorstwa rośnie zaufanie wśród pracowników oraz zwiększa się atrakcyjność firmy na rynku pracy. Pozostaje to w zgodzie z koncepcją *employer branding*, w świetle której pracownicy stanowią rodzaj klienta wewnętrznego. Kluczem do zdobycia niezwykle cennego zaufania pracowników, znajdującego swe przełożenie we wzroście zaangażowania, w poprawie efektywności i wyników finansowych przedsiębiorstwa, jest troska i dbałość o posiadane

⁴⁸⁶ B. Balewski, G. Bartkowiak, A. Janowski, *CSR w obszarze zatrudnienia*, [w:] *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu. Raport z badania działalności firm należących do Klubu Partnera Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, L. Wojtasiewicz (red.), Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2008, s. 50.

zasoby pracy. W budowaniu wizerunku pracodawcy wewnątrz firmy pomagają wiele działań podejmowanych w obszarze zatrudnienia, w tym zwłaszcza implementacja idei społecznej odpowiedzialności biznesu⁴⁸⁷. Zdobyć przewagę konkurencyjną staje się możliwe wówczas, gdy firma prowadzi politykę personalną ukierowaną na wzrost motywacji i lojalności pracowników, stwarzając atrakcyjne warunki pracy, oddziałujące nie tylko na efektywność, lecz przede wszystkim na poziom oddania wobec organizacji i satysfakcję z pracy⁴⁸⁸.

Odpowiedzialność wobec pracowników obejmuje wiele kwestii. Można powiedzieć, że jest to całokształt działań zmierzających do: zapewnienia bezpiecznych, zgodnych z normami warunków pracy, poprawy relacji z kierownictwem, a także realizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi z poszanowaniem wartości etycznych. Świadczy to o tym, że w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, tj. przy: doborze kadr, ocenie, motywowaniu oraz szkoleniu i rozwoju, należy kierować się zasadami etycznymi, a wraz z tym stosować instrumenty z dziedziny CSR⁴⁸⁹. Kształtowanie relacji z pracownikami powinno opierać się na: porozumieniu, szacunku, a także zrozumieniu potrzeb i oczekiwań tej grupy interesariuszy. Szczególnie istotne w tym kontekście są partnerskie stosunki zorientowane na odkrywanie i kapitalizację potencjału, jak również rozwój więzi, a można to osiągnąć przez symbiotyczne współzarządzanie kapitałem intelektualnym organizacji⁴⁹⁰. Nie ulega wątpliwości, że stosowanie praktyk z zakresu CSR oddziałuje pozytywnie na zaufanie, będące jednym z podstawowych elementów kapitału społecznego. Znaczenie zaufania, jako wyjątkowo cennego aktywów, tłumaczy się m.in.:

- rosnącą złożonością między: jednostkami, grupami społecznymi, podmiotami gospodarczymi;
- rosnącą złożonością poszczególnych sfer działalności;
- zwiększającą się, w wyniku wzrastającej złożoności rzeczywistości, nieprzejrzyistością sfery relacji społecznych;
- wzrastającym naciskiem na efektywność procesów komunikowania⁴⁹¹.

Klimat zaufania można zbudować na bazie kultury organizacyjnej, u podstaw której leży zbiór zasad etycznych, postaw i wartości. System wartości jako centralny element kultury organizacyjnej przesądza o: podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie, stylu zarządzania zasobami ludzkimi oraz właściwym zachowaniu w firmie. W związku z tym, warto promować wartości, takie jak: rzetelna praca, uczciwość, sprawiedliwość i bezinteresowność, a równocześnie wprowadzać jasne

⁴⁸⁷ M. Kozłowski, *Employer Branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 51.

⁴⁸⁸ A. Kacprzak-Choińska, *Postawy pracowników wobec społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, K. Klincewicz, W. Grzywacz (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012, s. 109.

⁴⁸⁹ Cz. Szmidt, *Odpowiedzialność wobec pracowników*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, W. Gasparski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 340.

⁴⁹⁰ S.K. Karwala, *Kształtowanie liderów jako strategia rozwoju organizacji inteligentnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 29.

⁴⁹¹ G. Bokszańska, *Etyka-biznes-zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011, s. 75.

i czytelne kryteria oceniania wkładu pracowników w osiągnięcie celów przedsiębiorstwa. Ze względu na to, że właściwa kultura organizacyjna warunkuje efektywne działanie w sposób zgodny z szeroko pojętymi interesami organizacji, bez konieczności kontroli i nadzoru, należy zadbać o moralny klimat w przedsiębiorstwie. Staje się to możliwe m.in. dzięki implementacji koncepcji CSR. Jedną z kluczowych korzyści ekonomicznych dla przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego jest kreacja pozytywnego kapitału moralnego wśród pracowników, a przez to zwiększenie ich: zaangażowania, lojalności i wydajności pracy⁴⁹². Dowodzi to silnego związku między koncepcją CSR a kapitałem intraspolecznym.

Należy również zastanowić się nad zmianami zachodzącymi w relacjach pracodawca-pracownik, które rzutowały na ewolucję poglądów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi. Tradycyjny model zarządzania, wywodzący się jeszcze z lat dwudziestych XX wieku, zakładał, że pracownik stanowi wyłącznie narzędzie w rękach organizacji, a z perspektywy organizacji był postrzegany jedynie przez pryzmat kosztów związanych z jego zatrudnieniem. Zarządzanie sprowadzało się wówczas głównie do opracowywania instrukcji, gdyż to pozwalało na kontrolę i nadzór pracownika. Dopiero wraz z popularnością, przypadającego na lata 1930-1950, modelu stosunków międzyludzkich autorstwa E. Mayo oraz F. Roethlisbergera zaczęto dostrzegać znaczenie potrzeb i motywacji pracowników⁴⁹³. W świetle nowej koncepcji zarządzanie ludźmi obejmuje dialog z pracownikami i zaspokojenie ich potrzeb w takim stopniu, aby mieli oni poczucie satysfakcji z pracy⁴⁹⁴. Pod wpływem tej koncepcji nastąpił wyraźny zwrot w relacjach pracodawca-pracownik. Najważniejsza przemiana dotyczyła głównie odejścia od kontroli do partycypacji pracowników, a wraz z tym zaczęto większą wagę przywiązywać do tworzenia odpowiedniej atmosfery w pracy, w tym niwelowania barier samorozwoju zatrudnionych.

Znaczący wpływ na zmianę jakościową w zarządzaniu personelem miała społeczna myśl kościoła katolickiego, obecna w encyklikach papieskich poświęconych stosunkom praca-kapitał, które powstały w XX wieku⁴⁹⁵. Zgodnie z tą nauką, uznaje się, że podmiotem pracy jest człowiek, który jako wykonawca podlega określonym prawom i obowiązkom⁴⁹⁶. W pracy ogniskują się zasadnicze wartości i normy etyczne społeczeństwa, a wartościowanie pracy stanowi istotny element fundamentu aksjologicznego każdego ustroju gospodarczego. O randze pracy jako wartości

⁴⁹² P.K. Shum, S.L. Yam, *Ethics and Law: Guiding the Invisible Hand to Correct Corporate Social Responsibility Externalities*, „Journal of Business Ethics”, 2011, no. 98, s. 550.

⁴⁹³ J.C. Wood, M.C. Wood, G.E. Mayo, *Critical Evaluations in Business and Management*, Taylor & Francis, London 2004, s. 33-39.

⁴⁹⁴ K. Karwala, *Kształtowanie...*, op. cit., s. 33.

⁴⁹⁵ Jan Paweł II, *Laborem Exercens*, [w:] *Dokumenty Nauki Społecznej Kościoła*, t. 2, M. Radwan, L. Dyczewski, A. Stanowski (red.), Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Rzym-Lublin 1987, s. 210-220.

⁴⁹⁶ K.J. Chojnacki, *Etyka pracy: cel czy środek? Elementy katolickiej nauki społecznej w podstawach etyki pracy*, [w:] *Praca, społeczeństwo, gospodarka. Między polityką a rynkiem*, J. Osiński (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011, s. 31-43.

mówi się w kontekście tego, że jest ona podstawą egzystencji jednostek i zbiorowości, będąc zarazem jednym z najistotniejszych czynników organizacji społecznej⁴⁹⁷. Wywodzący się z etyki katolickiej postulat potrzeby poszanowania godności człowieka pracy, zabezpieczenia rodziny i realizacji dobra wspólnego tworzy fundament, na bazie którego powinny powstać normy regulujące relacje pracownik-pracodawca. Relacje te w wymiarze międzynarodowym zostały ukształtowane z zachowaniem praw człowieka i praw pracowniczych, a punktem odniesienia była tzw. Karta Praw Człowieka (1966)⁴⁹⁸. Wymienione unormowania pozwalają na prawne uregulowanie stosunków między pracodawcami a pracownikami, zachęcając do działań wykraczających poza obowiązujące normy prawne, zgodnie z ideą CSR. Wynikającą z nich wzajemność zobowiązań między pracodawcą a pracownikiem przedstawiono w tabeli 5.1.

Tabela 5.1. Prawa i obowiązki pracowników i pracodawców

Prawa pracowników	Prawa pracodawców
<ul style="list-style-type: none"> – prawo do pracy – prawo do swobodnego wypowiedzania się – prawo do wolności sumienia i wolności wypowiedzi – prawo do wolnego zrzeszania się i strajku – prawo do prywatności i normalnego życia rodzinnego – prawo do należytego procesu – prawo do partycypacji – prawo do bezpieczeństwa i zdrowia – prawo do satysfakcji z pracy 	<ul style="list-style-type: none"> – prawo do żądania od pracowników minimalnej wydajności – prawo do lojalnej kooperacji ze strony pracowników – prawo do wymagania prawidłowego zachowania się pracowników w miejscu pracy
Obowiązki pracowników	Obowiązki pracodawców
<ul style="list-style-type: none"> – obowiązek dostosowania się do warunków kontraktu – lojalność wobec firmy – przestrzeganie obowiązującego prawa i norm etycznych 	<ul style="list-style-type: none"> – obowiązek niedyskryminowania w procesie przyjmowania, zwalniania i w okresie zatrudnienia – obowiązek godziwego wynagrodzenia – respektowanie obecności i działalności związków zawodowych – obowiązek tworzenia kodeksów pracy – obowiązek informowania i konsultowania się z pracownikami – obowiązek gwarancji wymaganego stopnia bezpieczeństwa pracy – akceptacja wyroków sądów pracy

Źródło: M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 161.

⁴⁹⁷ G. Bokszańska, *Etyka...*, op. cit., s. 116.

⁴⁹⁸ K. Kietliński, V.M. Reyes, T. Olesyn, *Etyka...*, op. cit., s. 261.

Na podstawie zestawienia w tabeli 5.1. stwierdzono, że prawa i obowiązki pracowników i pracodawców warunkują się wzajemnie. W przypadku polskiej gospodarki zostały one szczegółowo uregulowane w przepisach *Kodeksu Pracy*. Oprócz obowiązkowych działań na rzecz poprawy warunków pracy i zdrowia pracowników, jest tutaj także mowa o dobrowolnych działaniach w tym obszarze, wpisujących się w idee społecznej odpowiedzialności biznesu. Przykładem tego może być promocja zdrowia w miejscu pracy realizowana poprzez: programy profilaktyczne i szczepienia, działania z zakresu ergonomii pracy zmierzające do niwelowania nadmiernego hałasu, właściwej wentylacji pomieszczeń, odpowiedniego oświetlenia czy wprowadzenie różnorodnych rozwiązań pozwalających na redukcję stresu, a także wszelkiego rodzaju ułatwienia związane z godzeniem życia zawodowego z życiem prywatnym wśród pracowników. Udogodnienia te w postaci dłuższych urlopów macierzyńskich, elastycznego czasu pracy bądź pracy zdalnej pomagają w przewyciężeniu problemów w życiu prywatnym, a poza tym, przeciwdziałają wypaleniu zawodowemu i obniżeniu motywacji pracowników⁴⁹⁹. Konieczność podejmowania dodatkowych działań na rzecz pracowników w myśl idei CSR wynika m.in. ze zmiany oczekiwań ze strony tej grupy interesariuszy przedsiębiorstwa, która domaga się: uczciwego traktowania, poszanowania godności, postrzegania jako partnerów, zrozumienia indywidualnych potrzeb związanych z samorozwojem oraz wynagradzania w zależności od włożonego wkładu w tworzenie wartości. W tym także sensie implementacja koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu pozwala na wzmocnienie więzi społecznych i wzrost zaufania. Jest to niezwykle istotne, zważywszy na rolę, którą odgrywa kapitał intraspoleczny w przedsiębiorstwie. Wzrasta również świadomość samych pracodawców, którzy są przekonani, że stworzenie prorozwojowych, motywujących i stymulujących warunków do pracy i uczenia sprzyja poprawie konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku.

5.3. Instrumenty i metody budowania kapitału intraspolecznego

Celem każdego przedsiębiorstwa powinno być dążenie do zharmonizowania interesów wszystkich interesariuszy. Spośród nich szczególną troską należy objąć pracowników będących jednym z najcenniejszych aktywów organizacji. Staje się to możliwe dzięki polityce personalnej, która gwarantuje uzyskanie przez pracowników korzyści zarówno materialnych, jak i niematerialnych, w zależności od osobistego wkładu i zaangażowania w realizację celów przedsiębiorstwa. Stąd niezmiernie istotną rolę odgrywa zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym kwestie związane

⁴⁹⁹ *Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 24.

z bezpieczeństwem i zdrowiem, a także przyjętymi zasadami wynagradzania i motywowania oraz sposobami traktowania pracowników i zawierania z nimi umów⁵⁰⁰. Podstawą budowania zaufania, a wraz z tym kreacji kapitału intraspolecznego jest wobec tego sprawiedliwe, równe i konsekwentne traktowanie zatrudnionej kadry. Wzrost kapitału intraspolecznego w przedsiębiorstwie wymaga odpowiedzialności w stosunku do pracowników. Można to osiągnąć, wykorzystując różne metody, w tym instrumenty z zakresu CSR, przynoszące pozytywne korzyści w aspekcie wzmocnienia polityki personalnej⁵⁰¹. Zastosowanie takich właśnie praktyk prowadzi do wzrostu integracji i identyfikacji osób zatrudnionych z firmą oraz służy podniesieniu poziomu ich satysfakcji i motywacji. Okazuje się, że w świetle rosnącej popularności idei CSR satysfakcjonująca płaca to nie jedyne oczekiwanie zatrudnionego, gdyż równie ważne są jego potrzeby i oczekiwania związane z poprawą atmosfery w pracy czy zwiększeniem poziomu integracji z firmą i jej współpracownikami⁵⁰².

W obliczu konieczności akumulacji kapitału intraspolecznego, będącego potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej, istnieje potrzeba przeanalizowania działań, jakie podejmują przedsiębiorstwa w Polsce na rzecz rozwoju wybranego komponentu kapitału intelektualnego. Niezwykle pomocna w tym względzie wydaje się m.in. analiza przeobrażeń zachodzących w obrębie kultury zatrudnienia, jakie zostały zainicjowane w polskiej gospodarce wraz z początkiem lat dziewięćdziesiątych XX wieku. W pierwszej kolejności warto więc zwrócić uwagę na kierunki zmian w systemach wynagrodzeń w Polsce. System ten jest zdeterminowany szeregiem czynników, takich jak: zmiany regulacji prawnych, uwarunkowania ekonomiczne, sytuacja na rynku pracy, działalność związków zawodowych czy uwarunkowania społeczno-kulturowe.

Wynagrodzenie stanowi element stosunku pracy, który kształtuje się w kontekście: społecznym, politycznym i ekonomicznym. Pełni funkcje zarówno motywacyjną, jak i kosztową. Stąd też zazwyczaj wykorzystywane w przedsiębiorstwach motywatory płacowe, jak i pozapłacowe, a także wysokość i zróżnicowanie płac oddziałują na osiągnięte wyniki finansowe. W przypadku Polski mamy do czynienia tylko z nieznacznym wpływem warunków zewnętrznych na politykę wynagrodzeń, a potwierdzeniem tego są zmiany w zakresie polityki płacowej związane z⁵⁰³:

- odchodzeniem od silnego zaangażowania państwa w negocjacje zbiorowe i decentralizację negocjacji na szczeblu przedsiębiorstwa;

⁵⁰⁰ B.J. Inyang, H.O. Awa, R.O. Enuoh, *CSR-HRM Nexus: Defining the Role of Engagement of the Human Resources Professionals*, „International Journal of Business and Social Science”, 2011, vol. 2, no. 5, s. 118-124.

⁵⁰¹ C. Strandberg, *The Role of Human Resource Management in Corporate Social Responsibility. Issue Brief and Roadmap*, Strandberg Consulting, Burnaby 2009, s. 5-10; E. Cohen, S. Taylor, M. Muller-Camen, *HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability*, Society for Human Resource Management Foundation, Alexandria 2012, s. 13-17.

⁵⁰² K. Lorecka, *Wolontariat pracowniczy w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Warszawa 2011, s. 70-71.

⁵⁰³ S. Stachowska, *Wynagrodzenie w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 74.

- rozwojem i promowaniem elastycznych mierników płac oraz grupowych aspektów organizacji pracy;
- zróżnicowaniem i lepszym wykorzystaniem czasu pracy i jego skracaniem;
- zróżnicowaniem wzrostu płac (indywidualizacja, partycypacja w zyskach).

Jednak to czynniki zewnętrzne, tj. wywołane kryzysem światowym pogorszenie sytuacji ekonomicznej w 2009 roku, spowodowały, że znaczna część przedsiębiorstw została zmuszona do ograniczenia zatrudnienia i kosztów wynagrodzeń. W obliczu kryzysu wiele z podmiotów zdecydowało się na szybkie wprowadzenie zaplanowanych wcześniej projektów racjonalizujących zatrudnienie i organizację pracy. Wobec czego wiele przedsiębiorstw podjęło decyzję o: nietworzeniu nowych etatów, zmniejszeniu kosztów szkoleń, obniżeniu płac i dodatkowych benefitów. Zamiast grupowego zwalniania pracowników, którą zadeklarowało wówczas zaledwie 4% przedsiębiorstw, na obniżkę płac zdecydowało się ostatecznie aż 39% badanych, podczas gdy 2% firm postanowiło wprowadzić inne rozwiązania, takie jak zachęcanie pracowników do dobrowolnej rezygnacji z pracy w pełnym wymiarze lub przedstawienie im propozycji odejścia w zamian za przyznane odprawy⁵⁰⁴.

Powszechnie wiadomo, że pracownik uzależnia swoje zaangażowanie w pracę przede wszystkim od wysokości płacy. Czynniki finansowy stanowi główne źródło napędowe, skłaniające do podejmowania wysiłku. Płacę należy traktować zarówno w kategoriach rekompensaty, jak i nagrody z tytułu świadczonej pracy. W tym przejawia się właśnie funkcja motywacyjna wynagrodzenia⁵⁰⁵. Stąd też w latach dziewięćdziesiątych XX wieku wystąpiła w Polsce konieczność stworzenia efektywnego systemu wynagrodzeń, a wraz z tym pojawiła się tendencja do różnicowania płac w zależności od nakładu i efektu pracy. Niestety, spuścizną po gospodarce centralnie planowanej jest obserwowana w polskim społeczeństwie mentalność roszczeniowa, z której wynika specyficzne podejście do obowiązku zapewnienia pracownikom stałego wynagrodzenia i okresowych podwyżek, niezależnie od sytuacji rynkowej. Świadczy to o tym, że wciąż znaczna część pracowników traktuje wynagrodzenie jako świadczenie powiązane raczej z chodzeniem do pracy, a nie jej efektywnością. Oczywiście nie dotyczy to jednakowo wszystkich przedsiębiorstw, lecz głównie tych z sektora publicznego.

Dokonyując charakterystyki wynagrodzeń w Polsce, należy skonstatować, że powszechne zastosowanie mają uproszczone systemy wynagrodzeń. Ich specyfika polega na dominacji płacy zasadniczej, a to prowadzi do tego, że płaca w dostatecznym stopniu nie spełnia funkcji motywacyjnej. Analiza danych GUS dowodzi, że wynagrodzenie zasadnicze stanowiło ponad dwie trzecie przeciętnego miesięcznego

⁵⁰⁴ A. Poczowski, A. Miś, *Human Resources Management Practices in Polish Enterprises During The Economic Slowdown*, „Management Business Innovation”, 2010, no. 6, s. 34-35.

⁵⁰⁵ Z. Jiang, Q. Xiao, H. Qi, L. Xiao, *Total Reward Strategy: A Human Resource Management Strategy Going with the Trend of the Times*, „International Journal of Business and Management”, 2009, vol. 4, no. 11, s. 177-183.

wynagrodzenia brutto w gospodarce narodowej (75,2%). Pozostała część przypadała na wszelkiego rodzaju dodatki za: pracę zmianową, premie regulaminowe oraz nagrody uznaniowe. Na podstawie badań przeprowadzonych w październiku 2014 roku stwierdzono, że oprócz wynagrodzenia zasadniczego, premie regulaminowe otrzymało tylko 5,3% zatrudnionych w gospodarce, nagrody i premie uznaniowe – 5,4%, dodatki za pracę zmianową – 0,7%, a wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych – 2,2%. Stosunkowo niewielki był również odsetek osób otrzymujących wypłaty z tytułu honorariów – 0,3%⁵⁰⁶.

Uproszczone systemy wynagradzania, oparte na intuicji właściciela, są charakterystyczne dla podmiotów z sektora MSP. Oznacza to, że udział ruchomych składników płac, w postaci chociażby premii, ma tam niewielki udział. Niestety, w przedsiębiorstwach sektora MSP często przeważa strategia niskich kosztów w odniesieniu do zasobów ludzkich. Mimo to, coraz więcej z tych podmiotów zaczyna jednak dostrzegać, że inwestowanie w kapitał ludzki, w tym nowoczesna polityka płacowa, ma przełożenie na jakość stosunków międzyludzkich. Poprawa wzajemnych relacji wertykalnych między pracodawcami a pracownikami wymaga także wyeliminowania działań w jakikolwiek sposób dyskryminujących pracowników w ramach realizowanej polityki płacowej. Szczególnie niepożądanymi praktykami w tym obszarze są działania prowadzące do: zaniżania płac, bezpodstawnego różnicowania wysokości wynagrodzeń ze względu na płeć czy zbyt dużych dysproporcji w wynagrodzeniach między pracownikami wykonawczymi a przedstawicielami kadry kierowniczej⁵⁰⁷. Obecność tego rodzaju działań w przedsiębiorstwach w Polsce wydaje się sprzeczna z nowoczesnymi koncepcjami personalnymi. W świetle jednej z tych koncepcji, tzw. *employer branding*, akcentuje się potrzebę budowy wizerunku pracodawcy wewnątrz przedsiębiorstwa poprzez: komunikację wewnętrzną, ścieżki kariery, szkolenia, system okresowych ocen pracowniczych, badania satysfakcji, motywatory płacowe i pozapłacowe, działania integrujące pracowników, narzędzia z zakresu CSR⁵⁰⁸.

System wynagrodzeń to kluczowy instrument wykorzystywany w procesie motywowania, a jego powiązanie z efektami stanowi warunek skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem. Jednak warto podkreślić, że system wynagradzania w Polsce pozostaje znacznie zróżnicowany, biorąc pod uwagę: sektor, miejsce zatrudnionego w strukturze organizacyjnej, formę własności, płeć czy wykształcenie. Z badań przeprowadzonych w 2006 roku wynika, że opracowanie, wdrożenie i zarządzanie systemami wynagrodzeń poprzez efekty, zgodnie z priorytetami przedsiębiorstwa,

⁵⁰⁶ *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2014 roku*, GUS, Warszawa 2016, s. 33.

⁵⁰⁷ A.I. Baruk, *Relacje wertykalne we współczesnych organizacjach*, [w:] *Komputerowe zintegrowane zarządzanie*, R. Knosali (red.), Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2009, s. 73.

⁵⁰⁸ H. Francis, M. Reddington, *Employer Branding and Organizational Effectiveness*, [in:] *People and Organizational Development: A New Agenda for Organizational Effectiveness*, H. Francis, L. Holbeche, M. Reddington (eds.), CIPD, London 2012, s. 260-285; M. Kozłowski, *Employer...*, op. cit., s. 52.

ma miejsce przeważnie w dużych i średnich podmiotach⁵⁰⁹. Zaimplementowany w tych przedsiębiorstwach system wynagrodzeń pełni również funkcję skutecznego motywatora. Ponadto, z badań wynika, że bardziej elastyczne i innowacyjne podejście do zarządzania wynagrodzeniami występuje w podmiotach z udziałem kapitału zagranicznego, w których jako elementy pakietu wynagrodzeń o wiele częściej stosuje się środki motywacji pozapłacowej w postaci: opieki medycznej, dodatkowych ubezpieczeń, kuponów na usługi, korzystania z bufetu firmy itp.

Pomimo obserwowanego od 2004 roku relatywnie szybkiego wzrostu płac oraz pensji minimalnej, istnieje pod tym względem wciąż znaczący dystans w porównaniu z krajami UE-15. Według danych GUS, 34% zatrudnionych nadal zarabia mniej od przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia. W zasadzie sytuacja ta nie uległa większej zmianie w latach 1999-2014 (tabela 5.2.).

Tabela 5.2. Odsetek pracowników otrzymujących wynagrodzenie miesięczne co najwyżej równe przeciętnemu wynagrodzeniu w gospodarce narodowej (w %)

Symbol i nazwa wielkiej grupy zawodów, według KZiS	1999	2001	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Ogółem	65,3	65,4	64,8	65,4	65,6	65,4	64,7	66,1	66,0
Przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy	15,7	16,9	13,5	15,8	20,1	18,6	22,3	23,8	24,8
Specjaliści	48,2	45,0	39,0	37,0	45,8	46,2	42,7	44,8	43,7
Technicy i inny średni personel	62,3	62,1	61,7	63,4	57,8	59,2	59,2	62,9	62,3
Pracownicy biurowi	68,6	70,2	70,0	73,2	76,9	75,3	75,8	79,2	80,2
Pracownicy usług osobistych i sprzedawcy	88,1	88,5	92,1	93,9	94,3	93,5	93,4	94,3	94,0
Rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy	87,6	91,5	91,4	89,2	87,8	92,2	90,9	87,0	89,8
Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	69,8	72,4	73,4	77,9	73,9	73,3	77,9	76,8	76,4
Operatorzy oraz monterzy maszyn i urządzeń	64,8	67,9	67,6	72,4	72,5	72,8	73,6	75,8	76,3
Pracownicy przy pracach prostych	93,1	94,2	94,1	95,5	94,8	93,5	94,5	94,8	95,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS z lat 2001-2014.

Wysokość wynagrodzeń zależy m.in. od sektora. Najwyższe płace odnotowuje się z reguły w takich branżach, jak: IT, telekomunikacja, ubezpieczenia i bankowość,

⁵⁰⁹ M. Bąk, P. Kulawczuk, A. Szcześniak, *Kultura zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2006, s. 93.

tj. wśród specjalistów o wysokich kwalifikacjach⁵¹⁰. Generalnie, specjaliści otrzymują przeważnie przeciętne wynagrodzenie powyżej średniej krajowej. Do tej grupy klasyfikuje się m.in. grupy zawodowe, takie jak: architekci, geodeci, projektanci i pokrewni, nauczyciele akademicy, lekarze, analitycy systemowi i programiści. Na tle całej populacji pracowników najwyższe wynagrodzenia najczęściej przypadają w udziale przedstawicielom władz publicznych, wyższym urzędnikom i kierownikom. Relatywnie dobrze opłacaną grupą zawodową są również technicy i średni personel. Niepokojącą tendencją jest także występowanie wciąż zbyt dużych dysproporcji w wynagrodzeniach mężczyzn i kobiet, gdyż to dowodzi dyskryminacji płciowej na rynku pracy. Według danych z października 2014 roku, przeciętne wynagrodzenie mężczyzn było o 20,6% wyższe od przeciętnego wynagrodzenia kobiet⁵¹¹. O dyskryminacji ze względu na płeć świadczy również liczba kobiet w organach statutowych spółek, która w świetle raportu Komisji Europejskiej z 2015 roku wyniosła w Polsce 14,6%, przy średniej europejskiej 20,2%⁵¹².

Należy pamiętać, że pierwszym etapem budowania motywacji pracowników jest zawsze opracowanie zasad uczciwej gratyfikacji w momencie ich zatrudnienia na podstawie merytorycznych kryteriów oraz z poszanowaniem obowiązujących w tym względzie standardów etycznych. Tymczasem niezmiernie często praktyką, jaka obowiązuje w przedsiębiorstwach w Polsce, jest klauzula tajności, która daje pracodawcy całkowitą swobodę ustalania wynagrodzenia. Często prowadzi to do nadmiernego zróżnicowania płac osób wykonujących identyczną pracę na niekorzyść pracowników z dłuższym stażem pracy lub kobiet. Różnice w poziomie wynagrodzeń uwidaczniają się zarazem na różnych poziomach hierarchii organizacyjnej. O ile między stanowiskami wykonawczymi a pierwszym poziomem hierarchii różnica z reguły nie przekracza 150-200%, o tyle na wyższych szczeblach rozpiętość ta sięga nawet 400%. W przypadku przedsiębiorstw w Polsce zdarza się, że relacja między średnimi zarobkami pracowników szczebla wykonawczego a członkami zarządu przekracza próg stukrotności. Niewątpliwie, wspomniane różnice w poziomie wynagrodzeń działają demotywująco i mogą negatywnie wpływać na jakość relacji interpersonalnych, przyczyniając się do obniżenia zasobów kapitału intraspolecznego w przedsiębiorstwie⁵¹³.

Kolejnym wyróżnikiem kultury zatrudnienia, który rzutuje na stosunki międzyludzkie w przedsiębiorstwie i pozwala budować wizerunek pracodawcy, są formy zawierania umów o pracę. Obserwuje się, że ewoluują one w kierunku umów okresowych, a to oznacza, że mamy do czynienia z przechodzeniem w kierunku bardziej elastycznych metod zatrudniania. Według danych GUS, pod koniec grudnia 2014 roku liczba niepełnozatrudnionych ogółem wyniosła 924 345, w tym kobiety

⁵¹⁰ A. Poczowski, *Remuneration*, [in:] *Human Resource Management in Transition. The Polish Case*, A. Poczowski (ed.), Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 117.

⁵¹¹ *Struktura...*, op. cit., s. 22.

⁵¹² M. Stępień, *Problem niskiego udziału kobiet we władzach spółek*, „Journal of Management and Finance”, 2015, vol. 13, no. 1, s. 4.

⁵¹³ Cz. Szmidt, *Odpowiedzialność...*, op. cit., s. 348-349.

stanowiły 64,5%⁵¹⁴. Zmniejsza to z pewnością kłopoty pracodawców, gdyż ułatwia zwolnienia, a tym samym sprzyja minimalizacji kosztów pracy. Jednak z perspektywy pracownika elastyczność oznacza brak dostępu do: szkoleń, awansów, wynagrodzenia, świadczeń pozapłacowych, które przysługują za tę samą wykonywaną pracę, lecz w przeliczeniu na pełny etat. Z badania przeprowadzonego w 2012 roku wynika, że 8% ankietowanych pracowników tymczasowych doświadczyło przejawów takiego nierównego traktowania⁵¹⁵. W tym sensie elastyczne formy zatrudnienia mogą negatywnie wpływać na lojalność i zaangażowanie pracowników. Pomimo to dalszy rozwój elastycznych form zatrudnienia wydaje się nieuchronny, a wzrost zapotrzebowania na te formy w skali globalnej wynika m.in. z: ekspansji zaawansowanych technologii, rosnącego zatrudnienia kobiet oraz sytuacji na rynku pracy⁵¹⁶.

W przypadku systemów ocen pracowniczych, stanowiących jedną z integralnych części systemu zarządzania zasobami ludzkimi, odnotowano również dość znaczące zmiany. Wyrazem tych zmian jest⁵¹⁷:

- tendencja do pragmatycznego i bardziej racjonalnego wprowadzania systemu ocen pracowniczych;
- wzrost użyteczności tych systemów, zwłaszcza w zakresie rozwoju i doskonalenia kompetencji pracowników;
- wzrost implementacji systemów oceniania, głównie w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego, ze względu na relatywnie wysokie koszty ich wdrażania;
- stopniowe odchodzenie w systemach oceniania od stosowania wyłącznie kryteriów ilościowych na rzecz jakościowych, które warunkują lepsze zrozumienie przyczyn i skutków w odniesieniu do zależności występujących pomiędzy kompetencjami, zachowaniami a osiąganymi wynikami;
- koncentracja na pracownikach i menedżerach liniowych jako na głównych uczestnikach i beneficjentach tego procesu;
- stosowanie coraz bardziej zróżnicowanych i zaawansowanych metod oraz technik oceniania.

Z badań wynika, że aż 71% firm w ogóle nie dokonuje cyklicznej oceny procesów zarządzania. Zazwyczaj praktyki te są stosowane w większych podmiotach, na co wskazało: 67% dużych, 57% średnich i tylko 18% mikropodmiotów. Cykliczną ocenę pracowników wykonują przeważnie podmioty funkcjonujące na rynku dłużej niż 15 lat oraz prowadzące działalność za granicą. Spośród nich w procesie

⁵¹⁴ *Pracujący w gospodarce narodowej w 2014 roku*, GUS, Warszawa 2015, s. 90.

⁵¹⁵ *Raport: Badanie satysfakcji pracowników tymczasowych 2012*, Polskie Forum HR, Katowice 2012, s. 5.

⁵¹⁶ M. Nyk, *Efektywnościowy system wynagrodzeń w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie i Finanse”, 2012, vol. 1, Issue 3, s. 583.

⁵¹⁷ B. Buchelt, *Employee Appraisal*, [in:] *Human...*, op. cit., s. 101.

zarządzania zasobami ludzkimi prawie 29% opiera się na systemach ocen pracowniczych, 18% na wynikach audytów, zaś 10% na badaniach satysfakcji pracowników⁵¹⁸.

W kwestii nagród i kar stwierdzono, że nadal znacznie częściej na przyznanie nagród ma wpływ dyrektor lub osoba zarządzająca niż bezpośredni przełożony lub wyniki ocen okresowych. Zasadniczym instrumentem karania jest głównie udzielanie nagan ustnych lub pisemnych, podczas gdy pozbawianie premii uznaniowej stosuje się w ostateczności. Jednocześnie okazuje się, że niezwykle rzadko decydują o tym sformułowane na piśmie czytelne kryteria. Świadczy to o daleko posuniętej uznaniowości oraz umowności kryteriów nagradzania i karania w polskich przedsiębiorstwach, a także o funkcjonowaniu „martwych” systemów motywacyjnych, niepowiązanych bezpośrednio z ocenami okresowymi pracowników⁵¹⁹. Tymczasem odpowiedzialne motywowanie zatrudnionych powinno polegać na działaniach, które uwzględniają ich potrzeby, jak również biorą pod uwagę poczucie sprawiedliwości w odniesieniu do stosowanego systemu nagród i kar, wskazując im pożądane wzorce postaw i zachowań. Zastosowanie systemu nagród i kar umożliwi zwrócenie uwagi pracownika na związek między jego kompetencjami, motywacją a wynikami. Uzyskuje on zarazem poczucie, że kreatywność i innowacyjność w miejscu pracy opłaca się, bowiem bezpośrednio przekłada się na wysokość wynagrodzenia, a ponadto stwarza szansę na dalszy rozwój połączony z formą awansu kompetencyjnego⁵²⁰. W związku z tym, niepokój wzbudza szczególnie fakt, że tylko co czwarta firma w Polsce posiada system awansów, który jest transparentny i powszechnie dostępny. Natomiast zaledwie 4% podmiotów długoterminowo planuje karierę swoich pracowników⁵²¹. W obliczu konieczności poprawy wizerunku pracodawców największymi wyzwaniem w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi pozostają więc działania skierowane na zwiększenie motywacji pracowników i dalszy rozwój zatrudnionej kadry, tak aby na dłuższą metę chciała ona związać się z firmą. Wskazało na to 67% badanych, podczas gdy 42% przedsiębiorstw dostrzegło równocześnie potrzebę stworzenia talentom konkurencyjnych warunków zatrudnienia⁵²².

Wydaje się, że jednym z wyjątkowo skutecznych instrumentów motywowania, a zarazem budowania kapitału intraspółecznego w przedsiębiorstwie, są działania CSR w obszarze relacji z pracownikami. Jakość tych relacji znajduje swoje odzwierciedlenie w poziomie satysfakcji i zaangażowania pracowników⁵²³. Coraz więcej

⁵¹⁸ *Raport o stanie sektora przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010-2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 153.

⁵¹⁹ M. Bąk, P. Kulawczuk, A. Szcześniak, *Kultura...*, op. cit., s. 93.

⁵²⁰ B. Jamka, *Potencjał ludzki w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 99.

⁵²¹ *Raport o stanie...*, op. cit., s. 157.

⁵²² *Wyzwania HR w 2012 roku*, Grupa Pracuj, Warszawa 2013, s. 5-6.

⁵²³ Jak wynika z badań CBOS, w latach 1994-2012 odnotowano znaczący wzrost zadowolenia z wykonywanej pracy, z poziomu 61% do 78%. Zdecydowana większość respondentów aktywnych zawodowo wskazała jednocześnie, że poziom ogólnej satysfakcji z pracy w większym stopniu

przedsiębiorstw w Polsce zaczyna to doceniać. Badanie dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce, przeprowadzone na zlecenie PARP w 2011 roku, wskazuje, że blisko 22% podmiotów dąży do utrzymania dobrych relacji z pracownikami. Coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na odejście od instrumentalnego traktowania pracowników na rzecz podmiotowego, podejmując szereg działań wykraczających poza przepisy obowiązującego *Kodeksu Pracy*. Przejawem społecznej odpowiedzialności jest realizowana w przedsiębiorstwie polityka personalna związana z pozyskiwaniem talentów oraz zwiększeniem zaangażowania i lojalności pracowników. O efektywności działań z zakresu CSR w obszarze relacji z pracownikami świadczy m.in. wskaźnik rotacji pracowniczej. Spośród podmiotów uczestniczących w badaniu w 2011 roku aż 67% z nich stwierdziło, że poziom tego wskaźnika w badanej grupie utrzymywał się na relatywnie niskim poziomie⁵²⁴.

Istnieje wiele sposobów dbania o satysfakcję pracowników⁵²⁵. Zdaniem badanych przedsiębiorstw, o satysfakcji pracowników decyduje przede wszystkim: terminowość wypłacania wynagrodzeń (66%), przyznawanie premii (49%), wysokość wynagrodzenia (39%) oraz szkolenia dla pracowników (40%)⁵²⁶. Wyraźnie widać, że wielu pracodawców nie do końca jeszcze rozumie, na czym w rzeczywistości polega idea CSR. Chociaż terminowość wypłaty wynagrodzeń stanowi w tym przypadku ważny element motywacji, jednak nie zalicza się do działań z zakresu CSR, gdyż zgodnie z *Kodeksem Pracy*, należy do podstawowych obowiązków pracodawcy względem pracowników. Do podstawowych obowiązków pracodawcy w relacji z pracownikami zalicza się również dbałość o bezpieczeństwo pracy. Stąd też przedsiębiorstwa są zobligowane do przeprowadzania cyklicznych szkoleń w zakresie: BHP, badań profilaktycznych czy wyposażania pracowników w środki ochrony indywidualnej. Działania tego typu wiążą się ściśle z wymogami prawa, dlatego z reguły podejmuje je większość dużych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Tymczasem koncepcja CSR nawołuje do dobrowolnego podejmowania świadomych inicjatyw wykraczających poza przepisy prawa, które służą zarówno poprawie

wiąże się z pozamaterialnym wymiarem zatrudnienia niż z zadowoleniem z zarobków i poczuciem zawodowej stabilizacji. Szerzej na ten temat w: *Zadowolenie z pracy i jej oceny. Komunikat badań*, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2013.

⁵²⁴ *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*, MillwardBrown SMG/KRC PWC, Warszawa 2011, s. 7.

⁵²⁵ Pojęcie satysfakcji z pracy jest kategorią wielowymiarową. W literaturze przedmiotu wspólnymi elementami większości definicji są: aspekty poznawcze, emocjonalne i subiektywność związana z indywidualną percepcją. Zazwyczaj różnice wynikają z uwzględniania różnych składników sytuacyjnych, takich jak: środowiskowe, role i zadania w organizacji oraz stopień dopasowania do nich ludzi, uzyskiwane efekty, a także stopień trwałości i dynamiki reagowania na uwarunkowania pracy. Zdaniem R. Hoppock, satysfakcja z pracy stanowi kombinację czynników: psychologicznych, fizjologicznych i środowiskowych. Z kolei, według E.A. Locke'a, satysfakcja z pracy to rezultat postrzegania własnej pracy jako takiej, która umożliwia osiąganie wartości zgodnych z potrzebami człowieka. Zob. G. Wudarzewski, *Satysfakcja z pracy – konceptualizacja pojęcia w świetle badań literaturowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, 2013, nr 5, s. 323-344.

⁵²⁶ *Raport o stanie...*, op. cit., s. 156.

warunków pracy, jak i podniesieniu jakości życia pracowników, będących jednym z kluczowych beneficjentów. Pozwala to na stwierdzenie, że wszelkiego rodzaju działania ponadstandardowe wpisują się w ideę CSR.

Przykładem działań ponadstandardowych są m.in. programy godzenia życia zawodowego z osobistym (*Work-Life Balance*)⁵²⁷. Obejmują one szereg rozwiązań polegających na wprowadzeniu elastycznego lub zadaniowego czasu pracy oraz wielu udogodnień związanych z: macierzyństwem, opieką medyczną i opieką nad dziećmi. Programy te przynoszą obopólne korzyści w równej mierze pracownikom, jak i pracodawcom. Z punktu widzenia pracodawcy szczególnie istotna korzyść wynika ze wzrostu poczucia integracji z firmą, a to przekłada się na wzrost motywacji i zaangażowania pracowników. Działania te przyczyniają się także do zmniejszenia fluktuacji i absencji chorobowej zatrudnionych. Dlatego coraz więcej pracodawców stara się uruchamiać efektywne programy profilaktyczne dzięki zapewnieniu: odpowiedniej opieki medycznej, dostępu do bezpłatnych badań profilaktycznych, konsultacji specjalistycznych, szczepień ochronnych czy wspierania walki z namiętnościami⁵²⁸. Przedsiębiorstwa zaczynają także dostrzegać konieczność stosowania udogodnień dla pracowników posiadających małe dzieci. Generalnie, coraz więcej z nich decyduje się na rozwiązania zgodne z ideą *Work-Life Balance*. Z badań PARP wynika, że najbardziej popularne formy tych udogodnień, to: możliwość elastycznej organizacji czasu pracy (32%), praca w domu (9%) oraz dodatkowa pomoc kierowana do osób posiadających małe dzieci w postaci krótszego dnia pracy (11%), przyznawanie paczek świątecznych (21%), dofinansowanie wakacji (9%) lub ubezpieczeń medycznych obejmujących członków rodziny pracownika (7%)⁵²⁹.

Oprócz programów socjalnych i pomocy dla pracowników znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej, pracodawcy w ramach CSR podejmują dodatkowo działania zmierzające do zwiększenia motywacji i satysfakcji zatrudnionych, inicjując przedsięwzięcia umożliwiające podnoszenie ich kwalifikacji i kompetencji pracowniczych. W związku z tym, że szkolenia uznano za podstawę dalszego rozwoju i warunek konkurencyjności, to wydatki na ten cel są traktowane w kategoriach niezbędnych kosztów. Jednocześnie odpowiedzialny społecznie pracodawca stara się, aby działania te objęły pracowników na wszystkich szczeblach organizacji, wspierając ich indywidualny rozwój zarówno w ramach kompetencji miękkich, jak i twardych.

⁵²⁷ Pojęcie *Work-Life Balance* (WLB) oznacza umiejętność uzyskania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Z perspektywy pracownika pojawia się dylemat związany z koniecznością wypełnienia zarówno obowiązków służbowych, jak i rodzinnych, podczas gdy intencją pracodawcy jest stworzenie takiej kultury organizacyjnej, która zwiększy jego zaangażowanie, a wraz z tym pozwoli na bardziej efektywne wykorzystanie czasu pracy. Szerzej na ten temat w: N.R. Lockwood, *Work/Life Balance. Challenges and Solutions*, Society for Human Resource Management Alexandria, Virginia 2003, s. 1-12; F. Visser, L. Williams, *Work-Life Balance: Rhetoric Versus Reality*, The Work Foundation, London 2006, s. 14-17.

⁵²⁸ *Zdrowe relacje z pracownikami. Dobre praktyki CSR w twojej firmie*, KnowHealth, Wrocław 2012, s. 14.

⁵²⁹ *Raport o stanie...*, op. cit., s.157.

Warunkiem dobrej atmosfery w pracy jest również zbudowanie otwartej komunikacji. Niestety, relacje wewnętrzne w polskich przedsiębiorstwach zbyt często są budowane jedynie na bazie instrumentów twardych, tj.: procedur, struktur i systemów IT. Tymczasem do jednego z niezwykle ważnych elementów CSR w relacjach z pracownikami należy dialog, przez który rozumie się konsultowanie się z pracownikami w sprawie zasad funkcjonowania firmy i strategicznych decyzji biznesowych. W tej formie odbywa się partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem, która sprawia, że w większym stopniu czują się oni odpowiedzialni za jej rozwój. Badania pokazują, że dialog prowadzi tylko 30% przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych w Polsce, a większość z tych konsultacji przeważnie dotyczy spraw związanych z: kulturą organizacyjną, sprzedażą, komunikacją i marketingiem. Doskonałym narzędziem, służącym zwiększeniu zaangażowania i lojalności pracowniczej, może być także wolontariat pracowniczy⁵³⁰. Potwierdzają to badania przeprowadzone wśród 14 największych przedsiębiorstw w Polsce, które wdrożyły programy społecznego zaangażowania personelu. Zdaniem 15% respondentów, przejawem odczuwalnego zysku z działań dobroczynnych są spełnienie i własny rozwój⁵³¹.

Na podstawie praktyk przedstawionych w tabeli 5.3. stwierdzono, że istnieje grupa przedsiębiorstw w Polsce, która podejmuje wysiłki na rzecz budowy kapitału intraspolecznego, wykorzystując w tym celu instrumenty CSR służące m.in.: poprawie bezpieczeństwa pracy, promocji zdrowia, integracji i rozwoju pracowników. Chociaż 72% przedsiębiorstw deklaruje, że relacje z pracownikami mają znaczenie kluczowe, to większość ogranicza się jedynie do działań finansowych, podczas gdy rozwój pracowników, dialog z nimi czy przyznawanie dodatkowych benefitów w postaci: opieki medycznej, ubezpieczenia na życie bądź dofinansowania posiłków staje się zazwyczaj domeną najbardziej pożądanym pracodawców⁵³². Okazuje się, że nawet wśród podmiotów uznawanych za najlepszych pracodawców w Polsce, w 2014 roku największy nacisk przeciętnie kładziono na: warunki pracy, współpracowników, zadania i równowagę praca – życie, natomiast istotnym wyzwaniem nadal pozostają takie obszary, jak: adekwatność płacy, orientacja na ludzi i kariera⁵³³. Przeprowadzona analiza potwierdza jednoznacznie, że świadomość korzyści z CSR, w tym jej znaczenie w procesie budowy kapitału intraspolecznego w przedsiębiorstwach w Polsce, jest wciąż stosunkowo niewielka. W 2014 roku

⁵³⁰ Wolontariat pracowniczy to idea, która narodziła się w nowojorskich korporacjach w latach siedemdziesiątych XX wieku. W Polsce od początku XXI wieku w akcje tego typu najczęściej angażowały się oddziały i filie firm zagranicznych. Szerzej na ten temat w: *Wolontariat pracowniczy w polskich firmach [analiza zjawiska]. Sposoby angażowania pracowników, bariery, korzyści*, ThinkTank Ośrodek Dialogu i Analiz, Warszawa 2011, s. 1-34.

⁵³¹ K. Lorecka, *Wolontariat...*, op. cit., s. 70.

⁵³² *Najbardziej pożądanymi pracodawcy 2012 w opinii specjalistów i menedżerów*, Badanie Antal International, Edycja 3, Business Centre Club, Warszawa 2012, s. 6.

⁵³³ *Najlepsi Pracodawcy 2014*, AON Empower Results 2014, Dodatek „Harvard Business Review Polska”, s. 1-20.

aktywność CSR w obszarze relacji z pracownikami deklarowało 59% przedsiębiorstw. Warto zaznaczyć, że głównie są to duże i średnie podmioty, spośród których tylko 46% w ogóle prowadzi jakiegokolwiek działania związane z CSR⁵³⁴.

Tabela 5.3. Wybrane praktyki z zakresu pracy zrealizowane w 2014 roku

Nazwa firmy	Nazwa praktyki	Opis praktyki
Aviva	Work-Life Balance	Działania, dzięki którym pracownicy otrzymują narzędzia ułatwiające wychodzenie z impasu dysharmonii i utrzymanie właściwego poziomu efektywności.
Bank Gospodarstwa Krajowego	Bractwa Sportowe BGK	Celem działalności bractw jest: promocja zdrowego trybu życia, propagowanie pasji sportu oraz umacnianie ducha współpracy przez wspólne działania sportowe.
Carlsberg Polska	Budowanie kultury bezpieczeństwa wśród pracowników	Program obejmuje m.in.: prewencje wypadków w pracy, szkołę bezpiecznej jazdy, system nagród i kar za zgłoszone innowacje dotyczące bezpieczeństwa itp.
CITI Handlowy	Klub Wolontariusza	Oddolna inicjatywa pracowników poszukujących sposobu na integrację oraz inspirację osób angażujących się w wolontariat.
Grupa GPEC	Efektywny menedżer	Praktyka pozwala na wieloaspektowy rozwój zgodny z predyspozycjami i planami zawodowymi pracownika (poprzez pakiet szkoleniowy).
CEZ Polska Sp. z o.o.	Firmowe śniadania z prezesem zarządu	Regularne spotkania pracowników z prezesem zarządu, które stanowią okazję do poznania i integracji.

Źródło: *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2014. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2015, s. 52-53.

Wydaje się, że niska świadomość w kwestii odpowiedzialności społecznej w większym stopniu dotyczy sektora MSP, który obejmuje 99,8% wszystkich podmiotów w Polsce. Niestety, wiele z nich wciąż postępuje nieetycznie wobec osób zatrudnionych. Świadczą o tym m.in. badania PARP, z których wynika, że 20% przedsiębiorstw nie płaci wynagrodzeń na czas, 28% nie wykonuje analizy zagrożeń BHP, a 39% nie zleca profilaktycznych badań pracowników⁵³⁵.

⁵³⁴ *Spółeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce*, KPMG, Warszawa 2014, s. 7-8.

⁵³⁵ *Raport o stanie...*, op. cit., s. 157.

5.4. Zachowania nieetyczne a akumulacja kapitału intraspolecznego

Przedsiębiorstwo to podmiot, w którym niezwykle łatwo dochodzi do zachowań nieetycznych. Patologie, czy innymi słowy, dysfunkcje w miejscu pracy są przykładem dobrowolnego zachowania prowadzącego do naruszenia ważnych norm organizacyjnych. W wyniku takich zachowań powstaje poważne zagrożenie dla stabilnego funkcjonowania i rozwoju nie tylko organizacji, lecz i jej członków⁵³⁶. Świadome działanie uczestników organizacji sprzeczne z jej celami staje się patologią wówczas, gdy przyczynia się do względnie trwałej niesprawności, skutkując marnotrawstwem zasobów zarówno w sensie ekonomicznym, jak i moralnym, z uwagi na przekroczenie granic społecznej tolerancji⁵³⁷. Każdy przejaw dysfunkcji należy traktować jako świadomą i celową próbę dezintegracji organizacji, niezgodną z przyjętymi w jej obrębie wzorcami społeczno-kulturowymi. Najczęściej przyczyn zachowań dysfunkcyjnych poszukuje się w czynnikach: sytuacyjnych, organizacyjnych, a także związanych ze standardami moralnymi jednostki. Pierwsza grupa czynników dotyczy specyficznych, czasami niezwykle trudnych, uwarunkowań zewnętrznych, w tym m.in. sytuacji rynkowej, w obliczu jakiej znalazło się dane przedsiębiorstwo lub obowiązujących przepisów prawa i norm moralnych, które mogą stwarzać sytuację pokusy moralnej. Wśród drugiej grupy czynników o charakterze organizacyjnym szczególne znaczenie ma kultura, a zwłaszcza brak zaufania i poszanowania wartości. Następstwem braku zaufania na poziomie mikroekonomicznym są dezintegracja i dezorganizacja wspólnoty, a to negatywnie rzutuje na jakość stosunków międzyludzkich, gdyż wiąże się z atmosferą podejrzliwości, inwigilacją czy donoszeniem. Niezwykle istotną rolę w przedsiębiorstwie odgrywają również stosowane procedury zarządzania zasobami ludzkimi, tj. system: motywacji pracowników, rekrutacji, selekcji, oceny albo zwalniania, ze względu na to, że mogą one pogłębiać wspomniane powyżej nieprawidłowości bądź gwarantować: sprawiedliwość, przejrzystość i wysokie standardy etyczne⁵³⁸. Do trzeciej grupy czynników, wywołujących dysfunkcje, należą indywidualne normy i wartości wyznawane przez pracownika, a więc etyka w wymiarze jednostkowym, która niekoniecznie musi być zgodna z systemem wartości, jakiemu hołduje przedsiębiorstwo. Ryzyko wystąpienia jakiegokolwiek z tych trzech grup czynników powoduje zjawiska patologiczne, tj. dysfunkcje uniemożliwiające osiąganie realistycznych, wyznaczonych dla danej organizacji i zgodnych z dobrem społecznym, celów w zakładanym czasie i przy określonych środkach.

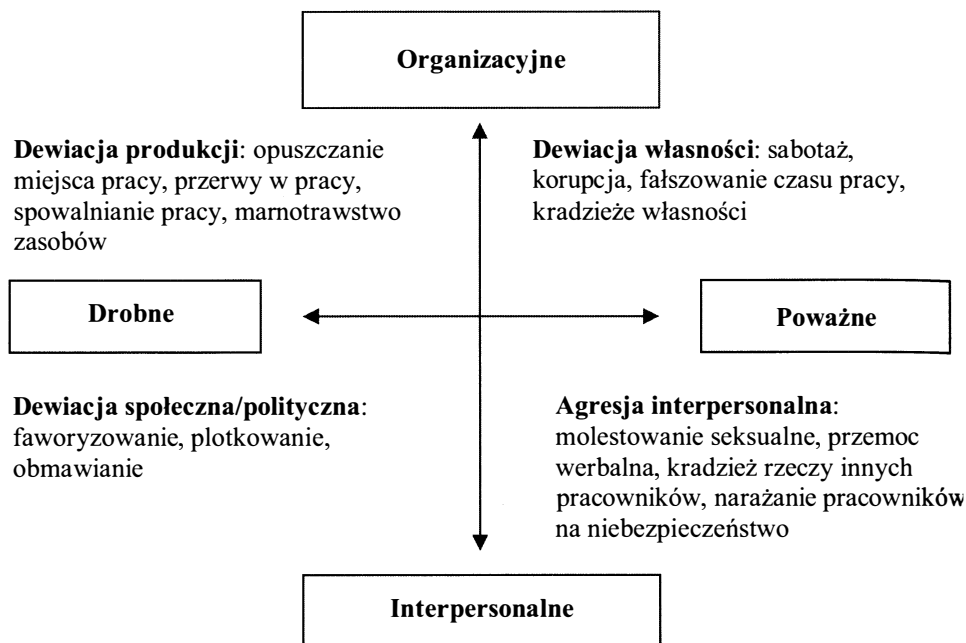
⁵³⁶ M. P. Miceli, *Ethical Issues in The Management of Human Resources*, „Human Resources Management Review”, 2001, vol. 11, s. 2.

⁵³⁷ W. Kieżun, *Patologia transformacji*, Wydawnictwo POLTEX, Warszawa 2012, s. 16.

⁵³⁸ D. Lewicka, *Nieprawidłowości i dysfunkcje w organizacji. Rezultaty badań empirycznych*, [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Z. Janowska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 170.

W rzeczywistości organizacyjnej zdarza się wiele zachowań dysfunkcyjnych, które klasyfikuje się na podstawie różnorodnych kryteriów, tj.: według właściwości, funkcji przedmiotowych i zarządzania jednostką gospodarczą, jej elementów składowych, kierunków funkcjonowania bądź typowych nieprawidłowości gospodarczych (rysunek 5.1.)⁵³⁹.

Rysunek 5.1. Typologia zachowań dewiacyjnych, według S. Robinson i R.J Bennett



Źródło: S.L. Robinson, R.J. Bennett, *A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study*, „Academy of Management Journal”, 1995, vol. 38, s. 556.

Zachowania te rozpatruje się w dwóch perspektywach. Po pierwsze, na płaszczyźnie organizacja – pracownicy przykładem zachowań dysfunkcyjnych są: niesprawiedliwe traktowanie, molestowanie i mobbing, okradanie pracowników, zmuszanie do niewolniczej pracy, celowe zaniżanie jakości stosunków międzyludzkich itp. Stąd też coraz więcej zarządzających docenia umiejętność kreowania pozytywnych relacji pracowniczych dzięki otwartości komunikacyjnej i budowaniu zaufania. Mają oni świadomość, że stworzenie przyjaznego klimatu organizacyjnego wpływa pozytywnie na dobrostan pracowników, a poza tym, ułatwia dostrzeżenie oraz

⁵³⁹ M. Gitling, *Człowiek...*, op. cit., s. 304-305.

radzenie sobie z konfliktami i patologicznymi zjawiskami⁵⁴⁰. Po drugie, do zachowań nieetycznych niezwykle często dochodzi także na płaszczyźnie pracownik – organizacja. Wymienić w tym przypadku można zjawiska, takie jak: kradzież, sabotaż, oszukiwanie, kłamanie, korupcja czy wywoływanie konfliktów⁵⁴¹.

Bez wątpienia, zjawiska patologiczne w organizacji należą do grupy zachowań kontrproduktywnych, obejmujących swoim zasięgiem różnorodne obszary. Każda z patologii organizacyjnej stanowi swego rodzaju dysfunkcję, negatywnie wpływając na jakość relacji międzyludzkich, a tym samym na proces akumulacji kapitału intraspolecznego w przedsiębiorstwie. Zachowania nieetyczne determinują: efektywność, konkurencyjność i rozwój podmiotów gospodarczych, bowiem przekładają się na wiele ważnych sfer związanych z ich funkcjonowaniem, począwszy od finansowej, przez materialną, aż po interpersonalną, będącą jedną z istotniejszych, biorąc pod uwagę rolę, jaką odgrywa kapitał społeczny w procesie kreacji wartości. Należy zaznaczyć, że dysfunkcje w miejscu pracy, o których mowa, spowodowane są zaburzeniami w relacjach interpersonalnych. Zaburzenia te wywołują niepożądane zjawiska w postaci: niskiej satysfakcji z pracy, niedostatecznego zaangażowania, braku zachowań obywatelskich, niskiej aktywności zawodowej, częstych absencji, wycofania, intencji przerwania pracy, a przede wszystkim niższej niż przeciętna wydajności pracy. Mniejsza efektywność i kreatywność pracowników, zły klimat pracy i wypadki przy pracy oznaczają wzrost kosztów i spadek przychodów. Oprócz pogorszenia wyników finansowych, szczególnie dotkliwą konsekwencją, towarzyszącą zjawiskom patologicznym w przedsiębiorstwie, jest utrata prestiżu, gdy informacje o nich są ujawniane publicznie. Występowanie zachowań nieetycznych obniża konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku, gdyż powoduje spadek jakości wykonywanych produktów, zmniejsza liczbę klientów, a w wymiarze interpersonalnym przyczynia się do pogorszenia klimatu organizacyjnego. Obecność zachowań nieetycznych zagraża również utracie wykwalifikowanego personelu, wymusza dodatkowe koszty szkolenia nowych pracowników czy ewentualnie koszty postępowania sądowego. Podsumowując, wydaje się, że najpoważniejszym następstwem związanym z występowaniem zaburzeń interpersonalnych w organizacji jest wspomniana uprzednio niższa efektywność pracy zatrudnionych, a także straty finansowe i wizerunkowe⁵⁴². Warto zaznaczyć, że praktycznie każde intencjonalne działanie podmiotu, za przyczyną którego są łamane podstawowe i powszechnie akceptowane zasady moralne w miejscu pracy, jest szkodliwe, bowiem generuje straty sięgające rocznie nawet kilkudziesięciu miliardów dolarów. Potwierdzają to raporty na temat przestępstw gospodarczych, sporządzane cyklicznie przez globalne

⁵⁴⁰ E. Robak, *Rola menedżera w kreowaniu pozytywnego klimatu pracy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, 2011, nr 3, s. 8.

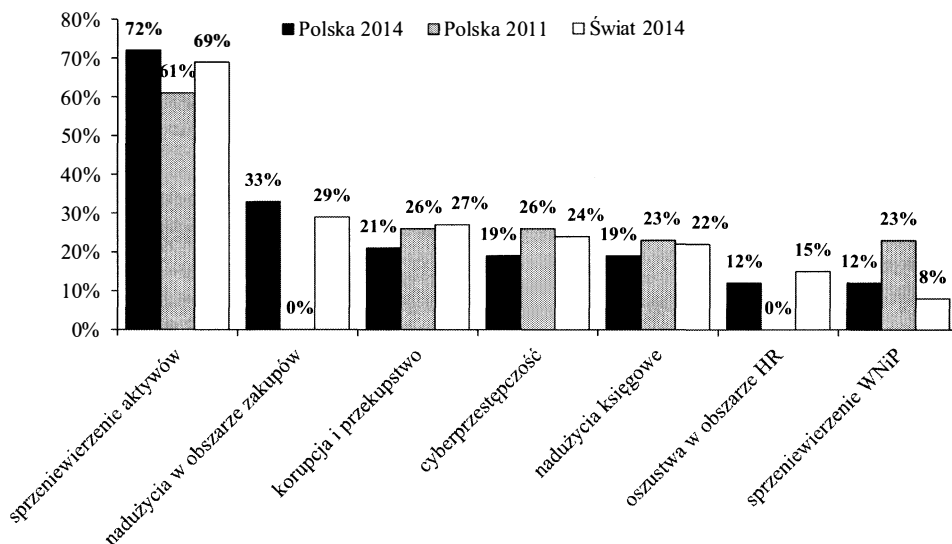
⁵⁴¹ D. Lewicka, *Nieprawidłowości...*, op. cit., s. 172.

⁵⁴² D. Turek, *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczanie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 64; D. Turek, A. Wojtczuk-Turek, *Kompetencyjne uwarunkowania nieetycznego zachowania pracowników*, „Problemy Zarządzania”, 2011, vol. 9, no. 4, s. 127.

przedsiębiorstwa lub ośrodki badawcze świadczące usługi doradcze lub audytor-skie⁵⁴³.

Z punktu widzenia podjętych rozważań warto przyrzeć się rozmiarom zjawisk patologicznych, które mają miejsce w przedsiębiorstwach w Polsce, zważywszy na ich negatywne oddziaływanie na proces akumulacji kapitału intraspolecznego. Jak wynika z danych zaprezentowanych na wykresie 5.1., najczęstszą patologią wśród przestępstw gospodarczych jest sprzeniewierzenie aktywów, które stanowiło 72% w 2014 roku, tj. o 3 p.p. więcej w porównaniu z rozmiarami tego zjawiska w skali globalnej. Podobnie często występowały nadużycia w obszarze zakupów (33%), tj. o 4 p.p. więcej w porównaniu z wynikami globalnymi. Należy również zauważyć, że poziom korupcji i cyberprzestępczości w Polsce uległ zmniejszeniu w stosunku do 2011 roku, a skala tego zjawiska była wyraźnie niższa od globalnej. W prawie połowie (46%) badanych podmiotów w Polsce w latach 2011–2014 miały miejsce nadużycia gospodarcze. Co czwarty badany przedsiębiorca stracił do 3 mln PLN, a co piąty nawet do 15 mln PLN. Warto dodać, że 56% przestępstw zostało popełnionych przez pracowników, a najczęściej dotyczyły one: sprzeniewierzenia aktywów, nadużyć w obszarze zakupów i korupcji.

Wykres 5.1. Rodzaje przestępstw gospodarczych w Polsce i na świecie



Źródło: *Badanie przestępczości gospodarczej Polska 2014*, PwC, Warszawa 2014, s. 1-17.

⁵⁴³ Informacje o skali i rodzajach przestępstw gospodarczych pochodzą m.in. z raportów, takich jak: *The 2009 National Retail Security Survey*, University of Florida, Gainesville 2009; *The Global Retail Theft Barometr 2010. Monitoring the Costs of Shrinkage and Crime in the Global Retail Industry. The Worldwide Shrinkage Survey*, Centre for Retail Research, Nottingham, October 2010; *2014 Global Economic Crime Survey*, PricewaterhouseCoopers LLP, London 2014.

Ze względu na to, że przyczyną więcej niż połowy zjawisk patologicznych są pracownicy, warto przeanalizować zachowania na linii pracownik – organizacja. Z badań, przeprowadzonych przez *Euler Hermes* oraz organizację *Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej* przy współpracy z CMB Indicator w 2012 roku, wynika, że aż 78% ankietowanych podmiotów miało do czynienia z anomią pracowniczą. Najczęstszą formą nadużyć były: przywłaszczenia (36%), kradzieże (28%), oszustwa (16%), oszustwa komputerowe (4%) i fałszerstwa (2%). Jeśli chodzi o konkretne przypadki nadużyć, to na korzystanie z komputera służbowego, telefonu czy samochodu w celach prywatnych wskazało prawie 30% badanych. Równie często występowały nadużycia związane z: wydatkami służbowymi pracownika (27%), przywłaszczeniem lub kradzieżą ruchomości (23%)⁵⁴⁴. Ponadto, najczęściej nadużyć zanotowano w działach: zakupów i zaopatrzenia (28%), sprzedaży (20%), IT (13%) oraz finansach (3%)⁵⁴⁵.

Jednym z przykładów zachowań patologicznych, jakich dopuszczają się menedżerowie i przedsiębiorcy, jest korupcja. Szacuje się, że ponoszone przeciętnie przez firmę straty z tytułu korupcji, wynoszą średnio 5% rocznych przychodów, a w skrajnych postaciach, jak w przypadku firmy Enron, prowadzą nawet do jej upadku. Straty te powstają zazwyczaj w wyniku: wystawiania fikcyjnych faktur, fałszowania poleceń zapłaty, ujawniania informacji mających wpływ na ceny, przekazywania wiedzy konkurencji w zamian za korzyści majątkowe, nielegalnego obrotu akcjami przedsiębiorstwa, sprzedaży mienia firmy bądź wprowadzenia zmian w danych rachunków bankowych w celu przekierowania środków pieniężnych na konto jednego z pracowników⁵⁴⁶. Korupcja ogranicza także inwestycyjny potencjał przedsiębiorstw, gdyż zamiast przeznaczać środki na rozwój, wydaje się je na łapówki, a to generuje dodatkowe koszty.

Badania CBOS, dotyczące opinii społeczeństwa o korupcji, są prowadzone systematycznie niemal od początku transformacji. W 2004 roku aż 95% ankietowanych stwierdziło, że korupcja należy do poważnych problemów społecznych, podczas gdy w 2014 roku odsetek ten zmniejszył się nieznacznie do poziomu

⁵⁴⁴ Inne badanie, zrealizowane przez portal Praca.pl (2010), pokazało, że ponad 25% pracowników dopuszcza się kradzieży w firmach, wynosząc z reguły drobne artykuły biurowe (11,75%), defraudując niewielkie sumy pieniężne (5,5%) czy przywłaszczając herbatę lub inne „biurowe” produkty spożywcze (3,24%). Podobne wyniki otrzymano również z badań CBOS, jakie przeprowadzono w 2007 roku. Wynikało z nich mianowicie, że 27% pracowników korzystało ze służbowych materiałów w celach prywatnych, 24% załatwiała prywatne sprawy w godzinach pracy, podczas gdy 8% realizowało dodatkowo płatne zlecenia w trakcie wykonywania codziennych obowiązków. Zob. D. Turek, A. Wojtczuk-Turek, *Kompetencyjne...*, op. cit., s. 128.

⁵⁴⁵ K. Kowalczyk, B. Pikula, *Wyniki badania ankietowego na temat anomii pracowniczej*, [w:] *Anomia pracownicza w Polsce 2012. Raport. Skala oszustw i kradzieży w firmach*, Euler Hermes i Pracodawcy RP, Warszawa 2012, s. 13-14.

⁵⁴⁶ A. Lewicka-Strzałocka, *Korupcja*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, W. Gasparski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 286; *Opinie o korupcji oraz standardach życia publicznego w Polsce*, Fundacja Centrum Badań Opinii Społecznej, Warszawa 2014, s. 2.

87%⁵⁴⁷. Niezależnie od tych badań, według Transparency International, poziom korupcji w Polsce mierzony poprzez CPI (*Corruption, Perceptron Index* – CPI) w 2014 roku osiągnął wartość 61. Pozwoliło to na zajęcie 35. miejsca w rankingu wśród 175 państw⁵⁴⁸. Na podstawie wyników uzyskanych w rankingu wnioskuje się, że Polska należy do krajów średnio skorumpowanych, lecz na tle krajów UE-15 wypada znacznie mniej korzystnie. Wyraźnie widać, że korupcja w Polsce pozostaje wciąż zjawiskiem społecznym, niestety, obecnym także na poziomie organizacji. Z raportu *Europejskie badanie nadużyć gospodarczych 2011* wynika, że praktyki korupcyjne w Polsce są nadal powszechnym nadużyciem. Informowało o tym aż 74% pracowników objętych badaniem, przy średniej unijnej na poziomie 62%. Jednocześnie należy podkreślić, że w warunkach kryzysu w wielu przedsiębiorstwach w Polsce kierownictwo znalazło się pod szczególną presją potrzeby utrzymania dobrych wyników finansowych, a to często wywołuje pokusę „pójścia na skróty”. Przejawem tego mogą być zachowania nieetyczne, w tym korupcja. Niepokoi zwłaszcza fakt, że prawie 13% kierowników wyższego szczebla i 22% pozostałych pracowników akceptowało zachowania związane z oferowaniem prezentów lub rozrywki, zmierzające do zdobycia lub utrzymania klienta. Ponadto, jak pokazują badania, 7% kierowników wyższego szczebla dopuszczało możliwość zarówno płatności gotówkowych, jak i fałszowania sprawozdań finansowych, o ile pomogłoby to w rozwoju przedsiębiorstwa. Okazuje się, że chociaż wiele podmiotów posiada politykę zabraniającą łapownictwa i korupcji oraz kodeksy etyczne, to istnieje potrzeba poprawy jakości i stopnia wdrażania programów antykorupcyjnych w przedsiębiorstwach. Pociągające wydaje się natomiast to, że aż 72% pracowników uważało, że reputacja firmy stanowi niezwykle ważne źródło przewagi konkurencyjnej. W związku z tym, 48% z nich deklarowało, że nie chciałoby w ogóle pracować na zlecenie podmiotu zaangażowanego w przekupstwo lub korupcję, a dodatkowo 60% twierdziło, że nie zatrudniłoby takiej firmy jako dostawcy⁵⁴⁹.

Kolejny obszar zachowań dysfunkcyjnych obejmuje relacje na styku organizacja – pracownicy. Pewne wątki w odniesieniu do stosowanych procedur czy działań nieetycznych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, które mają powszechne zastosowanie w przedsiębiorstwach w Polsce, zostały już poruszone. Zazwyczaj wiążą się one ze zjawiskami, takimi jak: dyskryminacja przy selekcji i zatrudnianiu pracowników, świadome różnicowanie wysokości wynagrodzeń pomiędzy pracownikami na tym samych stanowiskach pracy bądź występowanie niesprawiedliwego systemu ocen i awansów. Jednak Wykroczeń, które naruszają przepisy obowiązujące pracodawców w zakresie prawa pracy, jest znacznie więcej. Świadczą o tym wyniki kontroli pracodawców, przeprowadzane corocznie przez Państwową Inspekcję Pracy (PIP). Raporty PIP pokazują, że niemal 25% wszystkich wykroczeń polegało na nieprzestrzeganiu przepisów prawa pracy, natomiast co piąte wykroczenie dotyczyło

⁵⁴⁷ Ibidem, s. 278.

⁵⁴⁸ *Corruption Perception Index 2014*, Transparency International, Berlin 2014.

⁵⁴⁹ *Europejskie Badanie Nadużyć Gospodarczych 2011. Podsumowanie wyników. Maj 2011*, Ernst & Young, Warszawa 2011, s. 20-21.

braku terminowości w wypłacaniu wynagrodzeń i innych świadczeń wynikających ze stosunku pracy. Ponadto, wiele wykrytych nieprawidłowości wiązało się także z nieprzebraniem przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy, a to bezpośrednio zagroża zdrowiu i życiu zatrudnionych⁵⁵⁰.

Widocznym przykładem zachowań nieetycznych w przedsiębiorstwie na linii organizacja – pracownicy może być mobbing, przez który rozumie się nieetyczne i nieracjonalne działanie z uwagi na cele organizacji, polegające na długotrwałym, powtarzającym się dręczeniu pracownika przez przełożonych lub współpracowników. Zdarza się, że źródłem mobbingu są procedury organizacyjne stosowane wobec pracowników. Oznacza to, że często mobbing przyjmuje charakter zinstytucjonalizowany, a więc staje się praktyką wykorzystywaną w procesie zarządzania zasobami ludzkimi⁵⁵¹. W raporcie *Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy* opublikowanym w 2010 roku stwierdzono, że około 5% badanych pracowników doświadczyło zachowań agresywnych w miejscu pracy, a blisko 2% było narażonych na molestowanie seksualne⁵⁵². Jak wynika z raportu, najczęściej przypadków mobbingu i molestowania seksualnego odnotowano w: Turcji, Portugalii, Rumunii i Norwegii, zaś najmniej we Włoszech, w Estonii i na Węgrzech. Tymczasem w Polsce spośród jednego tysiąca pracowników różnych organizacji, jakie uczestniczyło w badaniu, aż 17% doświadczyło zachowań agresywnych ze strony bezpośrednich przełożonych⁵⁵³.

Zjawisko mobbingu w Polsce jest przedmiotem licznych badań prowadzonych przez różne instytucje krajowe. Wiele z nich wykazało, że spośród licznych patologii, mobbing traktowany jako: ograniczanie możliwości wypowiedzenia się, ignorowanie i lekceważenie, obgadywanie, przydzielanie nadmiernej ilości pracy i psychiczne znęcanie się występuje dość często w miejscu pracy. Na przykład jedno z badań, zrealizowanych od marca 2009 do maja 2010 roku na grupie 737 osób, pokazało, że prawie 13% osób doświadczyło mobbingu, w tym 27% przejawów słabego mobbingu⁵⁵⁴. Kolejnym wymiarem kontroproduktywności interpersonalnej są również praktyki werbalnego molestowania seksualnego, niestety, obecne w polskich przedsiębiorstwach. O tym, że takie zachowania w ogóle mają miejsce, wskazywały badania CBOS z 2007 roku. Dowiodły one, że ponad jedna piąta osób pracujących lub uczących się przyznała się do tego, że padła ofiarą tego rodzaju zachowań w miejscu pracy lub na uczelni ze strony zarówno współpracowników, jak i przełożonych⁵⁵⁵.

⁵⁵⁰ D. Lewicka, *Nieprawidłowości...*, op. cit., s. 172-173.

⁵⁵¹ E. Kolańska, *Mobbing jako patologia zarządzania kapitałem ludzkim*, [w:] *Dysfunkcje...*, Z. Janowska (red.), op. cit., s. 368.

⁵⁵² *Workplace Violence and Harassment: a European Picture*, European Agency for Safety and Health at Work, Bilbao 2011, s. 49.

⁵⁵³ *Ibidem*, s. 53.

⁵⁵⁴ D. Lewicka, *Występowanie zjawisk dysfunkcyjnych i patologicznych a efektywność organizacji*, [w:] *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, B. Urbaniak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.

⁵⁵⁵ D. Turek, *Kontroproduktywne...*, op. cit., s. 61.

Reasumując, każdy rodzaj zachowań nieetycznych w przedsiębiorstwie, a zwłaszcza zachowania agresywne i przemoc w miejscu pracy wobec pracowników oraz wszelkie przejawy nadużyć pracowniczych, są szkodliwe z punktu widzenia organizacji oraz interesu społecznego. Te pierwsze z wymienionych niosą ze sobą niepożądane koszty społeczne z tytułu leczenia, rehabilitacji i świadczeń związanych z przejściem na wcześniejszą emeryturę ofiar mobbingu, a to, jak wyliczyli autorzy raportu *Workplace Violence and Harassment: a European Picture*, w rezultacie przekłada się na obniżenie o jeden, a nawet trzy i pół procenta dochodu narodowego kraju⁵⁵⁶. Patrząc na zachowania nieetyczne z perspektywy mikroekonomicznej, stwierdzono z kolei, że wszelkie przejawy dysfunkcji utrudniają normalne funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa, gdyż nie tylko generują niepotrzebne koszty z powodu: absencji, szkoleń, procesów sądowych, błędów podczas wykonywania pracy i strat finansowych, lecz także negatywnie oddziałują na produktywność pracy, a w efekcie na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Podobnie zachowania nieetyczne na płaszczyźnie pracownik – organizacja, takie jak: kradzieże, oszustwa i defraudacje, są destrukcyjne dla przedsiębiorstwa ze względu na skutki ekonomiczne, które im towarzyszą. W wymiarze organizacyjnym prowadzą do nadużyć związanych z czasem pracy i marnotrawstwa zasobów. Jednocześnie niekorzystnie rzutują na relacje międzyludzkie, a tym samym na proces akumulacji kapitału intraspolecznego. Generalnie, zmniejsza się wówczas zaufanie wobec przedsiębiorstwa, które postępując nieetycznie, manifestuje w ten sposób, że nie jest skłonne kształtować dobrych, długofalowych relacji z kluczowymi interesariuszami, w tym z zatrudnionymi pracownikami. Tymczasem to od ich lojalności i zaangażowania zależy zdolność konkurencyjna i wyniki finansowe, które są wyznacznikiem konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstwa.

⁵⁵⁶ *Workplace...*, op. cit., s. 78.

ROZDZIAŁ 6.

AKUMULACJA KAPITAŁU INTERSPOŁECZNEGO A KREACJA WARTOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE

6.1. Znaczenie kapitału interspołecznego we wzroście wartości przedsiębiorstwa

Kapitał interspołeczny przedsiębiorstwa to zewnątrzorganizacyjne ujęcie kapitału społecznego⁵⁵⁷, który stanowi wynik relacji społecznych zawieranych w ramach sieci pomiędzy organizacją a jej otoczeniem⁵⁵⁸. Przyjmuje się, że relacje te tworzą strukturę wzajemnych powiązań, a podmiot „osadzony” w tym układzie jest skłonny zrezygnować z natychmiastowych i szybkich korzyści ekonomicznych na rzecz podtrzymywania długookresowych więzi, opartych na fundamencie współpracy i zaufania. Takie podejście wobec kapitału interspołecznego odpowiada koncepcji tzw. wiązki ekonomicznej M. Bratnickiego⁵⁵⁹. Zdaniem tego autora, przez pojęcie wiązki ekonomicznej rozumie się specyficzną formę powiązań podmiotów gospodarki, dzięki którym przedsiębiorstwo, będące ich częścią, osiąga przewagę konkurencyjną. Z przyjętej koncepcji kapitału interspołecznego wyraźnie wynika, że pojęcie to można rozpatrywać nie tylko w wymiarze strukturalnym, lecz również relacyjnym. Wymiar strukturalny sprowadza się do sieci powiązań między firmą a jej otoczeniem, podczas gdy wymiar relacyjny odzwierciedla wzajemne zaufanie i wartości, jakimi

⁵⁵⁷ Pojęcie kapitału społecznego jest konstruktem wieloaspektowym, który został zaczerpnięty m.in. z dziedziny: nauk społecznych, politycznych, organizacji i zarządzania. Historię rozwoju teorii kapitału społecznego przedstawiono w rozdziale piątym, powołując się na prace autorów zaliczanych do kanonu literatury światowej, takich jak: P. Bourdieu, J. S. Coleman, R. D. Putnam oraz F. Fukuyama. Przegląd definicji pojęć, dotyczących tego zjawiska, można również odnaleźć w polskiej literaturze, np.: G. Grabowska, *Metody wartościowania kapitału społecznego na poziomie przedsiębiorstwa*, Instytut Badań Systemowych PAN, Working Paper No. 4, Warszawa 2007; K. Sierocińska, *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar, typy*, „Studia Ekonomiczne”, 2011, nr 1, s. 69-86; M. Marcinkowska, *Kapitał społeczny przedsiębiorstwa – próba syntezy literatury przedmiotu*, „Przegląd Organizacji”, 2012, nr 10, s. 20-23.

⁵⁵⁸ W literaturze przedmiotu relacje przedsiębiorstwa obejmują swoim zasięgiem zarówno interesariuszy wewnętrznych, tj. pracowników i menedżerów, jak i zewnętrznych (klientów, dostawców, partnerów, kooperantów). Relacje te można rozpatrywać w różnych wymiarach, tj.: strukturalnym (koncentracja na sieciach społecznych i powiązaniach), relacyjnym (relacje zbudowane na zaufaniu) lub kognitywnym (wspólnie podzielane normy i wartości). Szerzej na ten temat w: J. Nahapiet, S. Ghoshal, *Social Capital...*, op.cit., s. 242-266.

⁵⁵⁹ M. Bratnicki, *Rola kapitału społecznego w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa*, „Humanizacja Pracy”, 1999, nr 2-3, s. 22.

odznaczają się poszczególni uczestnicy sieci. Zapewnia to trwałość tych powiązań, umożliwiając zarazem realizację wspólnych celów, a zwłaszcza swobodny przepływ i wymianę wiedzy. Zaufanie, obowiązująca zasada wzajemności, wspólnie podzielane wartości i normy w świetle teorii kapitału społecznego mają wpływ na kreację wartości zarówno w przedsiębiorstwie, jak i wśród jego partnerów, ponieważ warunkują efektywny transfer i dyfuzję wiedzy⁵⁶⁰. Generalnie, można wskazać na zdecydowanie więcej funkcji kapitału społecznego, który przesądza o relacjach wewnątrzorganizacyjnych oraz stosunkach zachodzących między podmiotem a jego otoczeniem. Ze względu na to, że relacje wewnętrzne zostały przeanalizowane w rozdziale piątym pracy, należy głównie skoncentrować się na kapitale międzypodmiotowym, który kształtuje relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a interesariuszami znajdującymi się w otoczeniu zewnętrznym⁵⁶¹.

Konkurencja o wartość z relacji ściśle wpisuje się w teorię zasobową przedsiębiorstwa, bowiem według tej teorii, stworzona architektura relacji społecznych należy do strategicznych zasobów niematerialnych, warunkujących zdobycie trwałej przewagi. Wymiana zasobów w ramach relacji sieciowej zapewnia powstanie wartości dodanej, chociaż wymaga także poniesienia inwestycji związanych z koniecznością adaptacji: technicznej, logistycznej oraz administracyjnej. Inwestycje te przyczyniają się do rozwoju zaufania i zaangażowania, decydują o trwałości więzi oraz mają pozytywny wpływ na akumulację kapitału międzypodmiotowego w przedsiębiorstwie. Patrząc na to zjawisko wyłącznie z punktu widzenia ekonomii, podkreśla się, że sieć gwarantuje efektywną alokację zasobów, a wspólne inwestycje w porównaniu z indywidualnymi odznaczają się znacznie niższymi kosztami. Wzrost efektywności to skutek: obniżenia kosztów produkcji z tytułu występowania korzyści skali, łatwiejszego dostępu do zasobów deficytowych, szybszej realokacji zasobów czy rozwijania wiedzy dotyczącej ich nowego lub lepszego łączenia i zastosowania. Wymiana zasobów i wspólne rozwijanie umiejętności prowadzi nie tylko do udoskonalenia istniejących produktów i usług, lecz umożliwia kreację nowych rozwiązań, a to wiąże się z większą innowacyjnością i elastycznością działania⁵⁶².

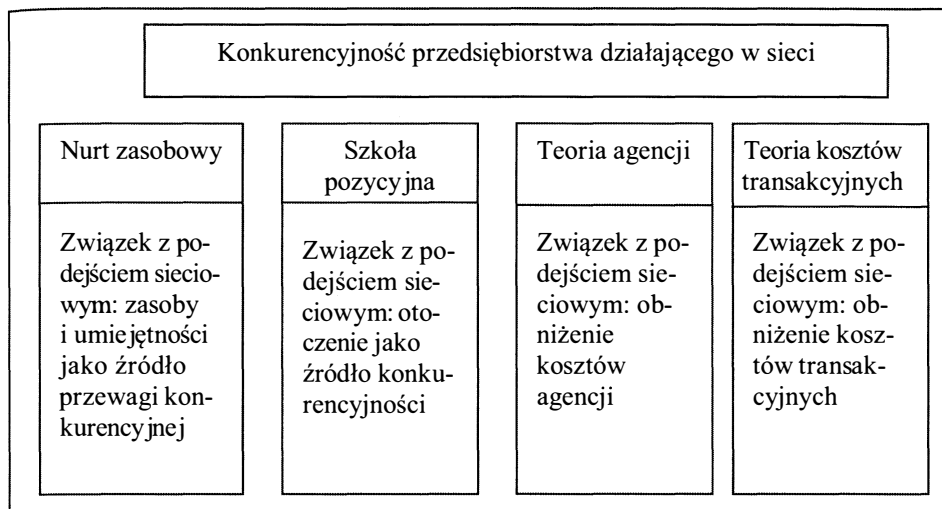
Relacje sieciowe wymuszają nowe spojrzenie na zagadnienie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a mianowicie z perspektywy doskonale znanych w teorii koncepcji konkurencji wywodzących się nie tylko z nurtu zasobowego, ale też z teorii kosztów transakcyjnych czy teorii agencji i szkoły pozycyjnej (rysunek 6.1.).

⁵⁶⁰ M.W. McElroy, *Social Innovation Capital*, „Journal of Intellectual Capital”, 2002, vol. 3, no. 1, s. 31.

⁵⁶¹ Z.J. Stańczyk, *Kapitał społeczny a gospodarka*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2001, nr 589, s. 148-149.

⁵⁶² J.E. Hogan, G. Armstrong, *Toward a Resource-Based Theory of Business Exchange Relationships: The Role of Relational Asset Value*, „Journal of Business Marketing”, 2001, vol. 8(4), s. 3-26; M. Ciesielski, *Sieci...*, op.cit., s. 117.

Rysunek 6.1. Główne teorie leżące u podstaw konkurencyjności przedsiębiorstwa sieciowego



Źródło: M. Ciesielski, *Sieci w nauce i gospodarce*, [w:] *Sieci w gospodarce*, M. Ciesielski (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 114-115.

Szkoła pozycyjna skupia się na konkurencyjności przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze. Według koncepcji łańcucha wartości M. E. Portera⁵⁶³, przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę konkurencyjną dzięki optymalizacji albo koordynacji powiązań zewnętrznych. Rozpoznanie i wykorzystanie takich powiązań zapewnia przedsiębiorstwu, jego dostawcom i odbiorcom wspólne korzyści. Każdy podmiot powinien zatem specjalizować się w tych obszarach łańcucha wartości, jakie w najwyższym stopniu pozwalają mu na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Takie podejście sugeruje, że proces kreacji wartości w przedsiębiorstwie determinuje relacje sieciowe. Dzielenie się ryzykiem i outsourcing funkcji łańcucha wartości sieci umożliwiają osiągnięcie strategicznych celów oraz koncentrację na zadaniach leżących u podstaw konkurencyjności⁵⁶⁴.

Obszar badań nowej ekonomii instytucjonalnej, a zwłaszcza teoria agencji i teoria kosztów transakcyjnych, nie jest jednolity, mimo to służy wyjaśnieniu sensu kooperacji przedsiębiorstw dążących do poprawy efektywności dzięki zawieraniu różnych form współpracy. W świetle założeń teoretycznych nowej ekonomii instytucjonalnej równocześnie przyjmuje się, że zaufanie stanowi kluczowy czynnik

⁵⁶³ M.E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. With A New Introduction*, Free Press, New York 1998, s. 45.

⁵⁶⁴ M. Ciesielski, *Sieci...*, op. cit., s. 121-122.

warunkujący kooperację. Zgodnie z podejściem instytucjonalnym, kapitał społeczny, którego wyrazem są wzajemne zaufanie i zdolność do efektywnej współpracy, zmniejsza koszty transakcyjne związane z ochroną praw własności oraz monitorowaniem i wymuszaniem zobowiązań⁵⁶⁵. Zawieranie nowych kontraktów na rynku generuje koszty transakcyjne, dlatego znacznie atrakcyjniejszą alternatywą staje się wejście do istniejącego lub stworzenie własnego układu sieciowego. Warunkiem świadomego i aktywnego wchodzenia w różnego rodzaju relacje w ramach sieci jest zaufanie. Deficyt zaufania oznacza wzrost niepewności gospodarowania. Każdy podmiot w takich warunkach jest zmuszony do poszukiwania informacji o potencjalnych partnerach. Nieodzowne staje się wówczas negocjowanie szczegółów zawieranych umów, aby ustrzec się przed oportunizmem ze strony partnerów. Stąd też niepewność w znacznym stopniu utrudnia podejmowanie współpracy gospodarczej. Ponadto, niski poziom kapitału interspołecznego wiąże się z koniecznością ponoszenia wyższych nakładów na monitorowanie umów i realizację kontraktów. Deficyt kapitału interspołecznego prowadzi także do powstania wyższych kosztów ochrony praw własności, jakie pojawiają się z tytułu dodatkowych ubezpieczeń majątku produkcyjnego lub osobistego. Nieufności nieuchronnie towarzyszą wyższe koszty transakcyjne określane swoistym podatkiem, który ogranicza zakres działalności i współpracy gospodarczej. Wysokie koszty transakcyjne, będące następstwem braku zaufania, mogą ograniczać działalność gospodarczą, przekładając się na niższą rentowność inwestycji. W sytuacji występowania deficytu zaufania nie wydaje się również możliwe zawarcie optymalnych form współpracy rynkowej i wymiany hierarchicznej, a pojawiające się dodatkowo utrudnienia w procesie transferu wiedzy oddziałują negatywnie na innowacyjność przedsiębiorstw⁵⁶⁶.

Oprócz pokaźnego dorobku teoretycznego poświęconego roli kapitału społecznego w procesie rozwoju przedsiębiorstwa, liczne badania empiryczne wskazują na pozytywny wpływ tej formy kapitału na efektywność przedsiębiorstwa. Panuje powszechny pogląd, że motywem przewodnim, skłaniającym do nawiązywania relacji z innymi podmiotami, jest dostęp do zasobów, w tym możliwość pozyskania wiedzy oraz nabycia nowych umiejętności i kompetencji w ramach sieci⁵⁶⁷. Z perspektywy nauki ekonomii sieci identyfikuje się z węzłami tworzonymi przez podmioty, pomiędzy którymi mają miejsce pewne współzależności, będące podstawą do kształtowania struktur znacznie bardziej efektywnych niż te, jakie powstają w samej sieci⁵⁶⁸.

⁵⁶⁵ D. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge 1990, s. 27; D. Nowak, *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 104-105.

⁵⁶⁶ A. Matysiak, *Wpływ kapitału społecznego na mechanizm rynkowy*, „Gospodarka Narodowa”, 2000, nr 4, s. 527.

⁵⁶⁷ E. Stańczyk-Hugiet, *Przewaga konkurencyjna – ewolucja źródeł*, „Zeszyty Naukowe. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, 2011, nr 116, s. 86-87.

⁵⁶⁸ M. Ciesielski, *Sieci...*, op. cit., s. 15.

Generalnie, uczestnictwo w sieci daje korzyści w postaci niedostępnych wewnętrznie zasobów materialnych i niematerialnych⁵⁶⁹. Wielu badawczy uznaje, że podstawowymi motywami budowania sieci międzyorganizacyjnej są: chęć zwiększenia wykorzystania zasobów bądź ich dywersyfikacji, imitacji lub usunięcia oraz przede wszystkim dążenie do wykreowania renty. Zasoby przedsiębiorstwo zdobywa zarówno w drodze bezpośredniego transferu, jak i w procesie uczenia się, a więc poprzez imitację. Z badań poświęconych kwestii współpracy przedsiębiorstw wynika dodatkowo, że najczęstszymi motywami skłaniającymi przedsiębiorstwo do zawierania takich porozumień kooperacyjnych w ramach sieci są: chęć pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych, zwiększenie innowacyjności, rozszerzenie asortymentu produkcji, obniżenie kosztów, rozwój sieci dystrybucji, łatwiejsze pozyskanie środków finansowych, zmniejszenie ryzyka w zakresie podejmowania decyzji oraz zwiększenie siły przetargowej na rynku⁵⁷⁰.

Warto skupić się na sieci, analizując ją poprzez pryzmat renty, którą sieć i jej uczestnicy zawłaszczają. Renta ekonomiczna jest korzyścią uzyskiwaną z tytułu prowadzenia działalności gospodarczej. Korzyści, powstające na skutek budowania związków kooperacyjnych z podmiotami zewnętrznymi w obrębie sieci, mają różnorodny charakter i można je podzielić na⁵⁷¹:

- **rynkowe** (związane z dostępem do nowych rynków, wsparciem sprzedaży produktów);
- **produktowe** (wiązące się ze wspólnym rozwojem nowych produktów, wsparciem technologicznym dla produktów, z przyspieszeniem innowacji produktowych);
- **informacyjne** (wynikające z dostępu do wiedzy i umiejętności partnerów);
- **technologiczne** (stanowiące rezultat wymiany i rozwoju technologii);
- **organizacyjne** (przejawiające się we wzroście efektywności wykonywanych operacji, w elastyczności i skuteczności działania);
- **finansowe** (zapewniające dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania oraz pozwalające na osiągnięcie korzyści skali);
- **wizerunkowe** (utożsamiane z kształtowaniem pozytywnego obrazu, tj. reputacji przedsiębiorstwa).

Powszechnie wiadomo, że tworzenie powiązań sieciowych wraz z innymi uczestnikami życia gospodarczego oddziałuje na: obniżenie kosztów funkcjonowania, poprawę zdolności adaptacyjnych, zmniejszenie poziomu niepewności oraz minimalizację

⁵⁶⁹ Konieczność uzupełnienia kompetencji wewnętrznych możliwie dużą liczbą relacji zewnętrznych wynika ze współczesnych uwarunkowań konkurowania. W tym procesie szczególne znaczenie przypisuje się relacjom międzyorganizacyjnym oraz układom tych relacji, tzw. sieciom. Szerzej na ten temat w: A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, 2014, t. 27, s. 12-17.

⁵⁷⁰ S. Łobejko, *Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012, s. 66.

⁵⁷¹ Ł. Małys, *Siła powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013, s. 38.

ryzyka towarzyszącego działalności gospodarczej. Staje się to możliwe jedynie wówczas, gdy występuje odpowiednia ilość oraz jakość relacji składających się na kapitał interpersonalny przedsiębiorstwa. Do jednego z ważniejszych efektów, wynikających z racji istnienia kapitału interpersonalnego, można zaliczyć rentę relacyjną⁵⁷². Renta ta powstaje w momencie, gdy pomiędzy uczestnikami sieci następuje wymiana materialnych i niematerialnych zasobów za sprawą podejmowanych inwestycji w zasoby międzyorganizacyjne⁵⁷³. Warto przy tym nadmienić, że z punktu widzenia pojedynczego uczestnika sieci, renta relacyjna przyczynia się do zwiększenia relatywnych zdolności absorpcyjnych związanych ze zdolnością do: identyfikowania, wykorzystania, przyswojenia i kreowania wiedzy zewnętrznej. W literaturze występuje podział na trzy kategorie renty relacyjnej, takie jak: renta wewnętrzna, renta wychodząca z dyfuzji zasobów oraz renta przychodząca z dyfuzji zasobów⁵⁷⁴. Renta wewnętrzna pochodzi z własnych zasobów firmy, lecz jest silnie zdeterminowana istniejącymi związkami z partnerami biznesowymi. Renta wychodząca z dyfuzji pojawia się w sposób niezamierzony, gdy partnerzy sieci korzystają z zasobów danego przedsiębiorstwa, podczas gdy renta przychodząca z dyfuzji zasobów powstaje dzięki nawiązaniu relacji z konkurentami.

Analizując kapitał interpersonalny przedsiębiorstwa, należy skupić się zwłaszcza na jednym z kluczowych komponentów kapitału intelektualnego, który w literaturze przedmiotu najczęściej przyjmuje nazwę kapitału relacyjnego. Wybrane definicje kapitału relacyjnego przedstawiono w tabeli 6.1.

Kapitał relacyjny to ważne zasoby niematerialne, będące rezultatem międzyorganizacyjnych relacji, które bazują na zewnętrznych połączeniach organizacyjnych, związkach rynkowych, relacjach z: klientami, dostawcami, partnerami strategicznymi, a także z instytucjami funkcjonującymi w otoczeniu przedsiębiorstwa. Pojęcie kapitału relacyjnego wiąże się z co najmniej z trzema elementami, takimi jak: satysfakcja i lojalność klientów, marka i wizerunek przedsiębiorstwa oraz kanały dystrybucji⁵⁷⁵. O satysfakcji i lojalności konsumenta świadczą mierniki, do których

⁵⁷² Renta relacyjna to nadzwyczajny zysk z relacji wymiennej, niemożliwy do osiągnięcia przez każdego z partnerów z osobna. Jej źródłem są wspólne inwestycje w specyficzne: aktywa, zasoby i wiedzę. Szerzej na ten temat w: J.H. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review”, 1998, vol. 23, no. 4, s. 660-679.

⁵⁷³ R. Gulati, *Network Location and Learning: the Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation*, „Strategic Management Journal”, 1999, vol. 20, no. 5, s. 83-95.

⁵⁷⁴ D. Lavie, *The Competitive Advantage of Interconnected Firms: an Extension of the Resource-Based View*, „Academy of Management Review”, 2006, vol. 31, no. 3, s. 638-658.

⁵⁷⁵ Początkowo kapitał relacyjny rozpatrywano jedynie w wąskim znaczeniu, tj. jako relacje z klientami, później katalog ten rozszerzono o kooperantów i inwestorów. Przegląd składowych elementów kapitału relacyjnego, przez który rozumie się ogół relacji i powiązań podmiotu z jego interesariuszami, został zaprezentowany m.in. w pracach: W. Danielak, *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 24-26; M. Marcinkowska, *Kapitał relacyjny banku. Kształtowanie relacji banku z otoczeniem*, t. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 153-154.

zalicza się m.in. wskaźniki retencji i rentowności sprzedaży. Lojalność konsumenta oznacza: odporność na działania konkurencji, skłonność do akceptowania wyższej ceny, możliwość sprzedaży krzyżowej, jak również zdolność przyciągnięcia nowych klientów. Z pewnością przyczynia się to do wzrostu przychodów przedsiębiorstwa. Ilość oraz jakość relacji z klientami pozwala z kolei na osiąganie korzyści skali, gdyż przekłada się na obniżenie kosztów prowadzonej działalności związanych z obsługą i pozyskiwaniem nowego klienta oraz prowadzeniem badań rynkowych i marketingowych, a ponadto zmniejsza ryzyko rynkowe. Kolejnym składnikiem kapitału relacyjnego jest marka, która wspólnie z wizerunkiem przedsiębiorstwa oraz kapitałem klientów rzutuje na relacje zachodzące pomiędzy firmą a jej klientami. Wśród kanałów dystrybucji można wymienić bezpośrednie, typu Internet, czy wszelkiego rodzaju urządzenia mobilne, podczas gdy za tradycyjne kanały dystrybucji uznaje się różne formy porozumień, na przykład aliance strategiczne i partnerstwo biznesowe.

Tabela 6.1. Definicje kapitału relacyjnego w ujęciu chronologicznym

Źródło	Terminologia	Interpretacja
Saint-Onge (1996)	Kapitał klientów	To głębokość (penetracja), rozpiętość (pokrycie), przywiązanie (lojalność) oraz rentowność czerpana z klientów.
Brooking (1996)	Aktywa rynkowe	Obejmują: markę produktów, usług i samej organizacji; klientów oraz poziom ich lojalności; kontrakty: współpracę w ramach zawartych związków kooperacyjnych i kanały dystrybucji.
Stewart (1997)	Kapitał klientów	To wartość relacji kształtujących się pod wpływem kontaktów z ludźmi, z którymi są zawierane transakcje rynkowe.
Bontis (1999)	Kapitał relacyjny	Reprezentuje potencjał, jaki organizacja posiada dzięki niematerialnym zasobom czerpanym z zewnątrz, a zasoby te obejmują wiedzę pochodzącą od: klientów, dostawców, kooperantów, instytucji państwowych itp.
Meritum (2001)	Kapitał relacyjny	Wszystkie zasoby będące rezultatem zewnętrznych relacji firmy z: klientami, dostawcami, partnerami w zakresie działalności B+R, które wpływają na wizerunek i reputację firmy w otoczeniu.
Jacobson (2005)	Kapitał relacyjny	Składa się z relacji zewnętrznych firmy funkcjonującej w sieci, w ramach której wyróżnia się elementy, takie jak: powiązania z dostawcami, kooperantami, inwestorami, relacje z klientami oraz marka.

Źródło: F. Sussan, *Consumer Interaction as Intellectual Capital*, „Journal of Intellectual Capital”, 2012, vol. 13, no. 1, s. 84.

Dzięki kapitałowi relajjnemu przedsiębiorstwo buduje swoją reputację na rynku. Przez pojęcie reputacji rozumie się przy tym opinię o firmie (z ang. *goodwill*)

różnych grup interesariuszy, która decyduje o: sposobie jej postrzegania przez otoczenie, zaufaniu i społecznej akceptacji⁵⁷⁶. Generalnie, należy podkreślić, że na reputację, a wraz z tym wizerunek przedsiębiorstwa, składa się wiedza i uczucia. Stąd też pojęcia te mogą być rozpatrywane zarówno w aspekcie poznawczym, jak i emocjonalnym. Reputację przedsiębiorstwa determinują aż trzy grupy czynników. Do pierwszej z nich zalicza się czynniki pierwotne, takie jak: produkty i usługi, zachowania na rynku, w tym wobec pracowników i akcjonariuszy, oraz postawę pozarynkową podmiotu wobec otoczenia, a więc stopień przestrzegania deklarowanych wartości, inwestycje lokalne, dbałość o środowisko naturalne, o relacje z instytucjami państwowym różnych organów i szczebli, reputację naczelnego kierownictwa itp. Druga grupa czynników, o charakterze wtórnym, obejmuje formalną komunikację z rynkiem i systemem identyfikacji wizualnej, natomiast do trzeciej grupy czynników należy przekaz ustny, jak i dokonywany przez media i konkurentów⁵⁷⁷.

Kreowanie reputacji jest celowym i systematycznym oddziaływaniem w równej mierze na otoczenie bliższe, jak i dalsze przedsiębiorstwa. Proces ten spełnia dwie funkcje. Po pierwsze, wyrazem funkcji zewnętrznej kreowania reputacji jest budowanie relacji z otoczeniem zewnętrznym zgodnych z interesem przedsiębiorstwa. Po drugie, kreowanie reputacji w ramach funkcji wewnętrznej służy tworzeniu relacji wewnątrz podmiotu i odbywa się przez oddziaływanie perswazyjne na pracowników i kadrę menedżerską. Reputacja jako pochodna kapitału społecznego ma istotny wpływ na kreację wartości, a zarazem konkurencyjność przedsiębiorstwa (rysunek 6.2.).

W rozważaniach o kapitale interspołecznym ważną rolę odgrywają różne grupy zlokalizowane na zewnątrz przedsiębiorstwa. Do najważniejszych spośród nich zalicza się konsumenta. Na zaufanie klienta istotny wpływ mają wartości, takie jak: satysfakcja z wyrobów, zaangażowanie klientów wewnętrznych i zewnętrznych oraz poczucie sprawiedliwości i bezpieczeństwa. Jednym ze skutecznych sposobów zwiększenia zaufania klientów jest ich edukacja, a pośrednio działania podejmowane na rzecz doskonalenia wyrobów, personifikacja usług, autoprezentacja czy sponsoring⁵⁷⁸. Utrzymanie dobrych kontaktów z klientami jest możliwe dzięki inwestycjom w tzw. *brand equity*, które służą poprawie świadomości i lojalności konsumentów, a wraz z tym pozytywnie oddziałują na wizerunek i markę przedsiębiorstwa. Inwestowanie w rozwój kapitału klientów jest opłacalne, gdyż gwarantuje osiągnięcie lepszych wyników na sprzedaży⁵⁷⁹.

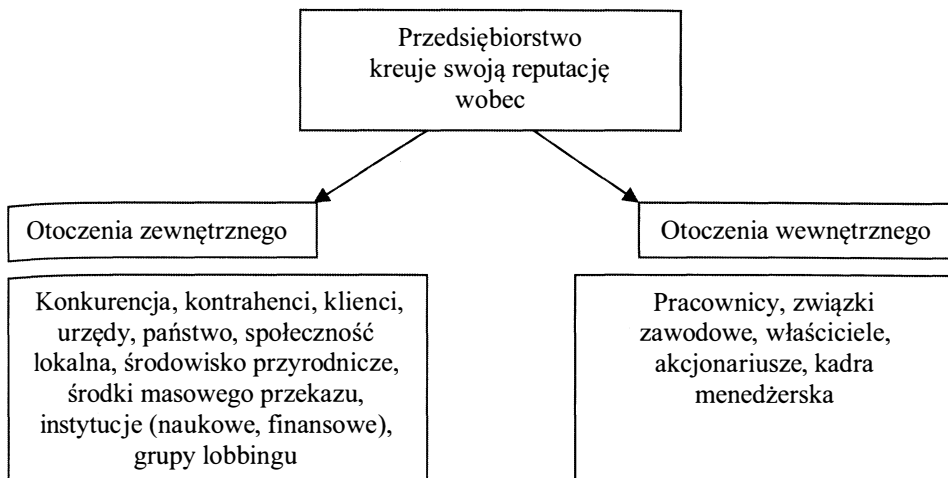
⁵⁷⁶ Wielu badaczy przyjmuje, że reputację można analizować w różnych wymiarach. W literaturze przedmiotu wymiarami bezpośrednio identyfikowanymi z reputacją są przeważnie takie elementy, jak: wizja i przywództwo, odpowiedzialność społeczna, skojarzenia emocjonalne, produkt i serwis, miejsce pracy i środowisko. Szerzej na ten temat w: C.J. Fombrun, C.B.M. van Riel, *Fame Future. How Successful Companies Build Winning Reputations*, FT Prentice Hall, New Jersey 2008, s. 53.

⁵⁷⁷ J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 80.

⁵⁷⁸ M. Bugdol, *Wymiary...*, op.cit., s. 174-175.

⁵⁷⁹ *Brand equity* jest koncepcją, która narodziła się w latach osiemdziesiątych XX wieku. Najczęściej rozpatrywano ją z perspektywy finansowej lub klienta. Szerzej na ten temat w: Y.L. Chieng

Rysunek 6.2. Otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne firmy



Źródło: Z. Malara, A. Mikuczevska, *Reputacja współczesnych organizacji i instytucji*, [w:] *Ewolucja zarządzania organizacjami na przełomie wieków*, H. Król (red.), Wizja Press@IT, Warszawa 2006, s. 86.

Oprócz relacji z klientami, istnieje także konieczność budowania powiązań z dostawcami, którzy powinni być traktowani jako równorzędni partnerzy. W tym celu należy rozwijać bliskie, długotrwałe relacje, bowiem przynosi to korzyści w postaci dotrzymywania umów dostawy wysokiej jakości surowców, materiałów i półfabrykatów w ściśle ustalonym terminie. Współpraca z dostawcami zapewnia elastyczność dostaw, jak również tworzenie optymalnego produktu na skutek wymiany informacji pomiędzy partnerami, co prowadzi do minimalizacji kosztów dostaw⁵⁸⁰. Dostawcy i kooperanci odgrywają szczególną rolę w systemie powiązań interesariuszy pierwszego stopnia, ponieważ to od: jakości, niezawodności i bezpieczeństwa wyrobów zależy zdobycie nowych i utrzymanie dotychczasowych klientów. Przyciągnięcie nowych inwestorów ma również kluczowe znaczenie z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa. Stąd równie istotne wydają się relacje z inwestorami, a podstawowym warunkiem uzyskania zaufania z ich strony są działania, jakie przedsiębiorstwo podejmuje, aby w sposób: rzetelny, obiektywny, wiarygodny i kompletny przedstawić informacje o wynikach finansowych, sytuacji majątkowej i źród-

Fayrene, Goi Chai Lee, *Costumer-Based Brand Equity: A Literature Review*, „Journal of Arts, Science and Commerce”, 2011, vol. 2, Issue 1, s. 33-39; F. Stahl, M. Haitmann, D.R. Lehmann, S.A. Neslin, *The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention and Profit Margin*, „Journal of Marketing”, 2012, vol. 76, s. 44-63.

⁵⁸⁰ Ł. Małyś, *Sila...*, op. cit., s. 51.

lach finansowania. Dodatkowo, niezmiernie ważny element kapitału interspołecznego stanowią relacje ze społecznością lokalną i środowiskiem naturalnym. W związku z tym, należy przyjąć, że proces budowy kapitału interspołecznego wymaga świadomej realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

6.2. Związek kapitału interspołecznego z koncepcją CSR

Idea *Corporate Social Responsibility* (CSR) stanowi odpowiedź na piętrzące się w skali globalnej problemy: ekonomiczne, społeczne, środowiskowe i etyczne. O konieczności rozszerzenia zakresu odpowiedzialności przedsiębiorstwa pisał Smith jeszcze w XVIII wieku, zanim ukazało się jego główne dzieło pt.: „Bogactwo narodów”. W jednej ze swoich prac o tytule „Wykłady o prawie” podkreślał on konieczność etycznego postępowania, celem maksymalizacji długookresowych korzyści ekonomicznych⁵⁸¹. Rozszerzenie zakresu dotychczasowych praw i obowiązków o charakterze: ekonomicznym, politycznym oraz społecznym, z jakimi musi zmierzyć się podmiot funkcjonujący na globalnym rynku, rodzi zarazem potrzebę odwołania się do reguł tzw. dobrego obywatela, skierowanych do przedsiębiorstw komercyjnych, które z natury rzeczy powinny być nastawione wyłącznie na maksymalizację zysku. Większość badaczy dopatruje się jednak w społecznej odpowiedzialności obowiązku podejmowania działań przez kierownictwo nie tylko ze względu na chęć pomnożenia indywidualnego zysku przedsiębiorstwa, ale równocześnie na rzecz powiększenia dobrobytu społecznego. Jedną z zasad odpowiedzialności nawołuje m.in. do tego, aby przedsiębiorstwo prowadzić zgodnie z normami społecznymi i politycznymi usankcjonowanymi zarówno przez poszczególne państwa, jak i organizacje międzynarodowe. Oznacza to konieczność: przestrzegania ustaw i przepisów w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, odpowiedzialnego postępowania w sprawach środowiska naturalnego, dbałości o klienta oraz uczciwości finansowej. W ten sposób dzięki aktywnemu wspieraniu działań, służących poprawie dobrobytu społecznego na szczeblu: lokalnym, krajowym i globalnym, przedsiębiorstwa stają się tzw. dobrymi korporacyjnymi obywatelami⁵⁸².

W literaturze przedmiotu można spotykać co najmniej dwa modele społecznej odpowiedzialności. Pierwszy z nich, zwany modelem *after profit obligation*, to koncepcja A.B. Carrola, w której autor wyróżnia cztery stopnie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, takie jak: ekonomiczna, prawna, etyczna oraz filantropijna (tabela

⁵⁸¹ I. Carrasso, *Corporate Social Responsibility, Values and Cooperation*, „International Atlantic Economic Society”, 2007, vol. 13, Issue 4, s. 457.

⁵⁸² M. Yunus, *Przedsiębiorstwo społeczne. Kapitalizm dla ludzi*, Concorda, Warszawa 2011, s. 44-45; M. de-los Angeles Gil Estallo, F. Giner de-la Fuente, C. Griful-Miquela, *The Importance of Corporate Social Responsibility and Its Limits*, „International Atlantic Economic Society”, 2007, vol. 13, Issue 3, s. 381.

6.2.)⁵⁸³. W świetle modelu Carrolla odpowiedzialność ekonomiczna i prawna wydaje się mieć pierwotne i fundamentalne znaczenie, tymczasem pozostałe rodzaje odpowiedzialności rozumie się w kategoriach zobowiązania dodatkowego, powstającego wówczas, gdy podmiot osiąga satysfakcjonujący zysk. Przedsiębiorstwo powinno osiągać zysk, a przynajmniej nie ponosić straty. Jest to niezbędny warunek istnienia każdego podmiotu na rynku. Przedsiębiorstwa dążące do zysku są zobowiązane działać zawsze zgodnie z obowiązującymi regulacjami prawnymi. Odpowiedzialność etyczną należy traktować w tym przypadku wyłącznie jako dobrowolną postawę przedsiębiorstwa, które deklaruje chęć działania w sposób godziwy i sprawiedliwy, zwłaszcza w obszarach nieuregulowanych przez prawo. Z kolei, odpowiedzialność filantropijna stanowi najwyższy wyraz odpowiedzialności, czyniąc z korporacji instytucję obywatelską⁵⁸⁴.

Tabela 6.2. Model społecznej odpowiedzialności A.B. Carrolla

Rodzaje odpowiedzialności	Społeczne oczekiwania	Przykłady
Filantropijna	Pożądana przez społeczeństwo	Wkład korporacji: programy wspierające społeczeństwo (edukacja, ochrona zdrowia), zaangażowanie na rzecz społeczności lokalnej, wolontariat pracowniczy oraz różnego rodzaju usprawnienia.
Etyczna	Oczekiwana przez społeczeństwo	Przestrzeganie prawa uznaje się za niezbędne minimum, wobec tego zaleca się podejmowanie działań powyżej tego minimum, zgodnie z obowiązującymi standardami etycznymi.
Prawna	Wymagana przez społeczeństwo	Przestrzeganie prawa: ochrona środowiska naturalnego, praw konsumentów i pracowników oraz dotrzymywanie zobowiązań kontraktowych.
Ekonomiczna	Wymagana przez społeczeństwo	Maksymalizowanie zysków ze sprzedaży i minimalizowanie kosztów, dbanie o politykę podziału.

Źródło: M. Rybak, *Etyka...*, op. cit., s. 29-30.

⁵⁸³ A.B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons”, 1991, no. 34(4), s. 39-48; A.B. Carroll, *Corporate Social Responsibility*, „Business and Society”, 1999, vol. 38(3), s. 268-295.

⁵⁸⁴ A.B. Carroll, *The Four Faces of Corporate Citizenship*, „Business and Society Review”, 1998, vol. 100(1), s. 1-7; D. Matten, A. Crane, *Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization*, „Academy of Management Review”, 2005, vol. 30, no. 1, s. 166-179.

Nieco inne podejście w modelu *before profit obligation* zastosowali: Y.C. Kang i D.J. Wood (1995)⁵⁸⁵. Zgodnie z tym modelem, istnieje potrzeba uwzględniania oczekiwania interesariuszy na równi z własnymi celami. Wynika stąd, że przedsiębiorstwo powinno być zobowiązane do przestrzegania zakazów i nakazów moralnych czy społecznych na każdym etapie swojej działalności, a nie dopiero po osiągnięciu wymaganego progu zysku. W rezultacie na istnienie zasługują jedynie te korporacje, które są w stanie spełnić oczekiwania społeczne. Prawo do przeżycia i zysku ma podmiot wtedy, gdy jego działania przyczyniają się do zachowania i umacniania ładu społeczno-gospodarczego. Niezależnie od zaistniałych różnic, z analizy obu tych modeli wyraźnie wynika, że realizacja idei społecznej odpowiedzialności biznesu umożliwia wypełnianie moralnych i społecznych zobowiązań wobec różnych grup znajdujących się w otoczeniu, a to pozwala budować kapitał interspołeczny, będący istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Ze względu na to, że koncepcja CSR wiąże się ściśle z kapitałem relacyjnym, warto ponownie zwrócić uwagę na różne grupy interesariuszy zewnętrznych przedsiębiorstwa, gdyż to od stopnia spełnienia ich oczekiwań zależy jakość relacji, identyfikowanych bezpośrednio z kapitałem interspołeczny. Zwolennicy orientacji społecznej biznesu stwierdzają zatem, że kapitał dostarczany przez akcjonariuszy stanowi jeden z czynników determinujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa. O jego konkurencyjności decyduje także troska i dbałość o dobro pozostałych interesariuszy. Dlatego też termin *interesariusz (stakeholder)* staje się kluczowym pojęciem w kontekście odpowiedzialności społecznej⁵⁸⁶. Określa wszystkie podmioty mające udziały, prawa lub inne interesy związane z korporacją, jakie powstają na skutek transakcji, porozumień bądź też innych działań o charakterze prawnym albo moralnym⁵⁸⁷. Innymi słowy, są to osoby czy grupy, które oddziałują na organizację lub też, na które organizacja może oddziaływać⁵⁸⁸. Takie szerokie ujęcie pojęcia interesariuszy zostało wprowadzone przez R.E. Freemana, który wyodrębnił interesariuszy pierwszego stopnia, powiązanych formalnie z przedsiębiorstwem w następstwie różnego rodzaju umów i porozumień, a także interesariuszy drugiego stopnia kształtujących opinię publiczną. Do pierwszej z grup przynależą m.in.: akcjonariusze, pracownicy, klienci, dostawcy oraz rząd i społeczności lokalne, podczas gdy interesariusze drugiego stopnia to: media, organizacje pozarządowe, konsumenckie, ekologiczne itp. Szerokie ujęcie praw interesariuszy wymaga odwołania do klasycznej

⁵⁸⁵ Y.Ch. Kang, D.J. Wood, *Before Profit Social Responsibility Turning the Economic Paradigm Upside Down*, Proceedings of the Sixth Annual Meeting of the International Association of Business and Society, Vienna 1995, s. 414.

⁵⁸⁶ R.E. Freeman, R. Phillips, *Stakeholder Theory. A Libertarian Defense*, „Business Ethics Quarterly”, 2002, vol. 12(3), s. 331-350; M. Castelo Branco, L.L. Rodrigues, *Positioning Stakeholder Theory Within The Debate on Corporate Social Responsibility*, „Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies”, 2007, vol. 12, no. 1, s. 5-15.

⁵⁸⁷ A. Lulewicz-Sas, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w teorii interesariuszy*, [w:] *Trendy i wyzwania zrównoważonego rozwoju*, B. Kryk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 326.

⁵⁸⁸ R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984, s. 46.

teorii agencji, koncentrującej się na wynikach firmy w długim okresie. Gwarancją dobrych wyników finansowych jest odpowiednie zarządzanie relacjami z interesariuszami. Przestrzeganie zasad regulujących wzajemne stosunki z interesariuszami wiąże się z istniejącymi strukturami instytucjonalnymi, które przesądzają o wysokości do zmniejszenia kosztów transakcyjnych. W wąskim podejściu do interesariuszy, główny przedmiot zainteresowania stanowią z kolei wartości przez nich wyznawane, dlatego też analiza w tym przypadku zostaje ograniczona jedynie do fundamentalnych grup wpływających na osiągnięcie celów organizacji⁵⁸⁹.

Jeden z czołowych badaczy definicji interesariusza – M.B.E. Clarkson zasugerował, by interesariuszy traktować jako „nosicieli ryzyka”, ponieważ dobrowolnie inwestują w przedsiębiorstwo kapitał ludzki lub finansowy. Przy tym należy pamiętać, że niedobrowolni interesariusze podlegają również pewnemu ryzyku w efekcie działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo⁵⁹⁰. W literaturze przedmiotu interesariusze są często klasyfikowani na podstawie różnorodnych kryteriów. Biorąc pod uwagę zajmowane przez nich miejsce w otoczeniu firmy, wyróżnia się interesariuszy wewnętrznych, tj.: właścicieli, pracowników, menedżerów, jak również interesariuszy zewnętrznych, takich jak: klienci, dostawcy, kooperanci, inwestorzy i inne podmioty powiązane w jakikolwiek sposób z firmą. Jeszcze inny podział zastosował A.A. Atkinson (1997). Autor tej klasyfikacji wyodrębnił co najmniej dwa rodzaje interesariuszy w zależności od funkcji, jakie spełniają w przedsiębiorstwie. Pierwszą grupę stanowią interesariusze środowiskowi (klienci, właściciele i społeczność), a druga grupa obejmuje interesariuszy procesowych, a więc pracowników czy dostawców⁵⁹¹. Na podstawie relacji zachodzących pomiędzy otoczeniem a organizacją można wyodrębnić co najmniej trzy podstawowe grupy interesariuszy⁵⁹²:

- **interesariuszy substanowiających** (*conststantial stakeholders*) – pracowników, inwestorów, strategicznych partnerów;
- **interesariuszy kontraktowych** (*contractual stakeholders*) – klientów, dostawców, kooperantów, instytucje finansowe;
- **interesariuszy kontekstowych** (*contextual stakeholders*) – administrację publiczną, lokalną społeczność, organizacje ekologiczne i konsumenckie.

Oprócz przedstawionych powyżej klasyfikacji, w literaturze występuje również podział na: interesariuszy aktualnych i potencjalnych, podstawowych (pierwszoplanowych) i drugorzędnych (drugoplanowych), a także interesariuszy rynkowych i nierynkowych. Wydaje się, że dodatkowego wyjaśnienia wymaga zwłaszcza ostatnia z wymienionych klasyfikacji. Na jej podstawie przyjęto, że interesariusze

⁵⁸⁹ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków 2011, s. 47.

⁵⁹⁰ M.B.E. Clarkson, *A Risk Based Model of Stakeholder Theory*, materiał z konferencji Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, University of Toronto, Toronto 1994.

⁵⁹¹ H. Hung, *Director's Roles in Corporate Social Responsibility: A Stakeholder Perspective*, „Journal of Business Ethics”, 2011, no. 103, s. 385-386.

⁵⁹² A. Lulewicz-Sas, *Koncepcja...*, op. cit., s. 329.

rynkowi są bezpośrednio zaangażowani w transakcje ekonomiczne z przedsiębiorstwem, tj.: udziałowcy, wierzyciele, pracownicy, dostawcy, hurtownicy, klienci itp. Natomiast do interesariuszy nierynkowych przynależą: społeczności lokalne, rząd i jego agendy, media, organizacje pozarządowe, które tylko pośrednio pozostają lub wywierają wpływ na działania przedsiębiorstwa⁵⁹³.

Teoria interesariuszy wyłoniła się z alternatywnych koncepcji przedsiębiorstwa i wymaga zdecydowanie szerszego spojrzenia na cele organizacji. W świetle tej teorii przedsiębiorstwo postrzega się jako organizację otwartą, a podstawowym warunkiem jej funkcjonowania jest osiągnięcie równowagi organizacyjnej, składającej się zarówno z równowagi materialnej, jak i społecznej. Przyjmuje się, że każdy podmiot, zwany interesariuszem, ma nad przedsiębiorstwem pewną władzę, która może przyczyniać się do nierównowagi. Aby temu zapobiec, podmiot powinien uwzględniać w swoim procesie decyzyjnym również interesy i ewentualne wpływy grup znajdujących się w jego otoczeniu⁵⁹⁴. Z teorii poświęconej koncepcji CSR i interesariuszom wynika, że postępowanie etyczne względem społeczeństwa jest konieczne, aby zbudować wzajemne zaufanie, od którego zależy przetrwanie przedsiębiorstwa w perspektywie długookresowej. Stąd też wielu badaczy podkreśla, że źródłem przewagi konkurencyjnej, jaką można zdobyć, zachowując się w sposób społecznie odpowiedzialny w stosunku do różnych grup interesariuszy, są m.in. niższe koszty transakcyjne oraz reputacja, będąca niematerialnym składnikiem oddziałującym na proces kreacji wartości w przedsiębiorstwie⁵⁹⁵. Zgodnie z teorią interesariuszy, przetrwanie i rozwój organizacji zależy przede wszystkim od umiejętności zarządzania, którego efektem jest nie tylko kreacja, lecz i utrzymanie wartości kluczowych z punktu widzenia poszczególnych grup interesu na odpowiednio satysfakcjonującym poziomie. Wzajemne relacje z interesariuszami rozstrzygają o rozwoju przedsiębiorstwa w perspektywie długookresowej. Tylko wówczas, gdy interesariusze są usatysfakcjonowani, odczuwają indywidualne korzyści i skłonni do współpracy, podmiot może równocześnie zrealizować swój indywidualny cel, jakim jest nadwyżka czysta, czyli zysk. Generalnie, zakłada się, że im lepiej układają się wzajemne relacje z interesariuszami, tym podmiot dysponuje silniejszą pozycją konkurencyjną na rynku⁵⁹⁶.

Powszechnie wiadomo, że poszczególne grupy interesu, tj. interesariusze, mają różne potrzeby i oczekiwania kierowane pod adresem przedsiębiorstwa. Spełnienie tych oczekiwań nie jest oczywiście możliwe ze względu na to, że wiele z nich po

⁵⁹³ P. Roszkowska, *Rewolucja w raportowaniu biznesowym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 54.

⁵⁹⁴ J. Nakonieczna, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 30-31.

⁵⁹⁵ B.W. Husted, D.B. Allen, *Corporate Social Strategy. Stakeholder Engagement and Competitive Advantage*, Cambridge University Press, Cambridge 2011, s. 11-12; J. Surroca, J.A. Tribo, S. Waddock, *Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources*, „Strategic Management Journal”, 2010, no. 31, s. 463-464.

⁵⁹⁶ M.E. Porter, M. Kramer, *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, „Harvard Business Review”, vol. 80, no. 12, s. 56-68.

prostu wzajemnie wyklucza się, a czasem pozostaje wręcz sprzeczna z interesem ekonomicznym przedsiębiorstwa. Nie oznacza to jednak, że powinny one być całkowicie zbagatelizowane przez przedsiębiorstwo. Przyjmuje się, że wzrost wartości przedsiębiorstwa nastąpi wówczas, gdy zostaną zabezpieczone grupowe interesy i zrównoważone cele kluczowych interesariuszy, a to wymaga zaangażowania wszystkich stron. Realizacją celów przedsiębiorstwa są zainteresowani⁵⁹⁷:

- **właściciele** – oczekujący od firmy dywidendy i wzrostu wartości;
- **klienci** – pragnący, żeby przedsiębiorstwo dostarczało im określonej jakości towary po niskich cenach;
- **pracownicy** – zgłaszający żądania wysokich zarobków, możliwości samo-realizacji i stałości zatrudnienia;
- **dostawcy i kooperanci** – dążący do zawarcia trwałej współpracy, a wraz z tym stałych zamówień i wysokich cen;
- **społeczność lokalna** – kierująca pod adresem przedsiębiorstwa oczekiwania związane z: tworzeniem nowych miejsc pracy, poprawą jakości życia, sprawiedliwym podziałem, płaceniem podatków oraz partycypacją w życiu społecznym.

Mimo że realizacja wszystkich celów przedsiębiorstwa nie wydaje się możliwa, nie zwalnia to z odpowiedzialności społecznej. Należy przy tym podkreślić, że podmiot podejmuje decyzję o wyborze celów ekologicznych i społecznych w sposób całkowicie dobrowolny⁵⁹⁸. Idea CSR zakłada, że społeczne zaangażowanie firmy wynika nie z obowiązujących przepisów prawa, lecz stanowi rezultat moralnej odpowiedzialności podmiotu funkcjonującego w określonym otoczeniu. W krótkim czasie działania podejmowane na rzecz pracowników, społeczności lokalnej lub chroniące środowisko są w konflikcie z maksymalizacją zysku. Poprawa w zakresie rentowności, a wraz z tym większa konkurencyjność i budowa pozytywnego wizerunku przedsiębiorstw na skutek ich społecznego i ekologicznego zaangażowania pojawia się dopiero w perspektywie długookresowej⁵⁹⁹. W związku z tym, wybór strategii społecznej odpowiedzialności wymaga uwzględnienia rodzaju i siły oddziaływania, jaką poszczególni interesariusze rozporządzają. Przedsiębiorstwo jest zmuszone

⁵⁹⁷ J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 50; D. Jamali, A. Stakholders, *Approach To Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice*, „Journal of Business Ethics”, 2008, vol. 82, s. 5; R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Towards A Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining The Principle of Who and What Really Counts*, „Academy of Management Review”, 1997, vol. 22 (4), s. 853-886. Szerzej na ten temat również w: M. Marcinkowska, *Kapitał...*, op. cit., s. 21-31.

⁵⁹⁸ M. Ismail, *Corporate Social Responsibility and Its Role in Community Development: An International Perspective*, „The Journal of International Social Research”, 2009, vol. 2, no. 9, s. 199-208.

⁵⁹⁹ M.C. Jensen, *Value Maximization, Stakeholder Theory and The Corporate Objective Function*, „Business Ethics Quarterly”, 2002, vol. 12(2), s. 235-256; T. Donaldson, L. Preston, *The Stakeholder Theory of Modern Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, „Academy of Management Review”, 1995, vol. 20, s. 65-91.

zdecydować, które relacje z interesariuszami są kluczowe z punktu widzenia celów strategicznych podmiotu⁶⁰⁰.

Implementacja idei społecznej odpowiedzialności biznesu ma sens, zwłaszcza gdy przedsiębiorstwo weźmie pod uwagę korzyści, jakie generuje.

Tabela 6.3. Korzyści ze stosowania CSR

Autor/ Instytucja	Rodzaje korzyści
CSR Network	Zwiększone zyski, lepszy dostęp do kapitału, ograniczenie kosztów operacyjnych, wzmocnienie marki i reputacji firmy, wzrost sprzedaży i lojalności klientów, powiększenie wydajności i jakości pracy, zwiększona możliwość przyciągania i utrzymania pracowników, zmniejszone potrzeby zarządzania, ograniczenie ryzyka oraz skuteczne konkurowanie z rywalami.
Institute of Business Ethics	Wyższe stopy zwrotu, wzrost wydajności pracy, tworzenie relatywnie większych wartości dodanych, wzrost rentowności sprzedaży.
G.B. Sprinkle, L.A. Maines	Zwiększone zaufanie inwestorów (lepszy dostęp do kapitału); postrzeganie przez pracowników organizacji jako bardziej atrakcyjnej, wzrost motywacji i lojalności ze strony zatrudnionych, pozytywne relacje z klientami, minimalizacja kosztów, a przez to wzrost zysków i wartości organizacji.
M. Marcinkowska	Korzyści ogólnobiznesowe: wzrost wartości przedsiębiorstwa, poprawa reputacji, nowe możliwości biznesowe, poprawa relacji z interesariuszami, uczciwa konkurencja, zmniejszona interwencja regulatorów; korzyści operacyjne: poprawa jakości, wzrost lojalności, zarówno pracowników, jak i klientów, wyższa wydajność, wzrost innowacyjności, efektywniejsza współpraca z interesariuszami, poprawa kontroli ryzyka; korzyści finansowe: niższe koszty, wyższe ceny (przychody), stabilność rozwoju, niższy koszt kapitału, większa zdolność do pozyskiwania kapitału spowodowana wzrostem atrakcyjności dla inwestorów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Mazur-Wierzbicka, *Polskie realia stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu – przeszkody i korzyści*, [w:] *Problemy ekonomii i polityki gospodarczej*, G. Maniek (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 150; G.B. Sprinkle, L.A. Maines, *The Benefits and Costs of Corporate Social Responsibility*, „Business Horizons”, 2010, no. 53, s. 445-453; M. Marcinkowska, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – aspekty teoretyczne*, „Przegląd Organizacji”, 2010, nr 10, s. 7-10.

W tabeli 6.3. przedstawiono jedynie przykładowe korzyści z wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Z przeglądu literatury wywnioskowano, że

⁶⁰⁰ P. Roszkowska, *Rewolucja...*, op. cit., s. 55-56.

korzyści z zaangażowania w CSR są znacznie bardziej zróżnicowane, a wybór podejmowanych w tym zakresie działań o charakterze dobrowolnym, kompleksowym i wielostronnym ma zapewniać trwałość wzrostu dzięki zrównoważeniu interesów wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa. Społeczna odpowiedzialność biznesu przynosi korzyści nie tylko przedsiębiorstwu, lecz i jego interesariuszom zewnętrznym. Dlatego, analizując to zjawisko z perspektywy społeczeństwa, stwierdzono, że CSR powinna pomagać w rozwiązywaniu istotnych problemów społecznych; przyczyniać się do: poszanowania pracy, poprawy jakości warunków pracy i życia, wzrostu sprawiedliwości społecznej czy poprawy jakości środowiska naturalnego⁶⁰¹.

Wiele badań empirycznych wskazuje, że CSR wywiera pozytywny wpływ na poprawę wyników finansowych i możliwości budowy przewagi konkurencyjnej⁶⁰². Wyniki badań z lat 2004-2006, przeprowadzone przez Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym potwierdzają, że przedsiębiorstwa, stosujące zasady CSR, mają istotnie wyższą płynność finansową (80%), oszczędniej wykorzystują majątek trwały i posiadane zasoby ludzkie. Świadczą o tym m.in.: wskaźniki rentowności majątku, rentowność sprzedaży oraz wypracowany w nich zysk brutto w przeliczeniu na jednego pracownika. Podmioty społecznie odpowiedzialne z reguły lepiej też wynagradzają swoich pracowników. Podobnie ich udział jako płatników podatków VAT i dochodowego w gospodarce jest znacznie większy, a to oznacza korzyść dla społeczeństwa w postaci większych wpływów do budżetu państwa⁶⁰³. Poprawa jakości życia mieszkańców z tytułu: redukcji zużycia zasobów, emisji zanieczyszczeń oraz zmniejszenia kosztów operacyjnych stanowi kolejny przykład korzyści społecznych, które pojawiają się w następstwie działań z obszaru CSR⁶⁰⁴. Coraz więcej menedżerów zaczyna dostrzegać, że uwzględnianie w działalności gospodarczej kwestii etycznych, społecznych i ekologicznych pozwala na kreację wizerunku przedsiębiorstwa jako odpowiedzialnego obywatela

⁶⁰¹ T. Szot-Gabryś, *Koncepcja rachunku kosztów i korzyści w rachunkowości odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013, s. 45.

⁶⁰² Badaniom związków pomiędzy CSR a wynikami finansowymi towarzyszą pewne implikacje. Po pierwsze, problematyczny jest sam dobór uniwersalnych wskaźników charakteryzujących działalność CSR przedsiębiorstw. Po drugie, istotne ograniczenie stanowi również zasób danych do badania, które należałoby przeprowadzić na odpowiednio wysokiej próbie. Uzyskane wyniki badań empirycznych nie zawsze jednak potwierdzają występowanie silnej korelacji pomiędzy zmiennymi finansowymi a społeczną odpowiedzialnością. Warto też zaznaczyć, że w Polsce badania tego typu prowadzą instytuty i organizacje, takie jak: PwC, MillwardBrown SMG/KRC czy Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym. Szerzej na ten temat w: B. Bek-Gaik, B. Rymkiewicz, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a finansowe miary dokonania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2014, nr 804, s. 4-12.

⁶⁰³ M. Bąk, P. Bednarz, P. Kulawczuk, R. Rataj, A. Szcześniak, P. Zajac, *Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w polskich przedsiębiorstwach. Streszczenie i wnioski*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2007, s. 2-3.

⁶⁰⁴ A. Martinuzzi, S. Gisch-Boie, A. Wiman, *Does Corporate Social Responsibility Pay OFF? Exploring the Links Between CSR and Competitiveness in Europe's Industrial Sectors*, Vienna University of Economics and Business, Vienna 2010, s. 16.

w społeczeństwie. Wyrazem tego są wszelkiego rodzaju inicjatywy na rzecz społeczności lokalnej, polegające na wspieraniu: edukacji, nauki, kultury i sportu, a także sprzyjają rozwojowi przedsiębiorczości lokalnej. Poprawa relacji z głównymi interesariuszami zlokalizowanymi w otoczeniu zewnętrznym znajduje swoje odzwierciedlenie w wynikach finansowych, a więc daje obopólne korzyści zarówno organizacji, jak i społeczeństwu.

Kolejną niezwykle ważną przesłanką, zachęcającą do implementacji koncepcji CSR, jest chęć poprawy reputacji, zaufania i wzmocnienia marki. Wzrost zaufania ze strony klientów, inwestorów, dostawców i kooperantów jest niezbędnym warunkiem efektywnej akumulacji kapitału interspołecznego. Dbałość o dobre relacje społeczne przedsiębiorstwa ma znaczenie fundamentalne. Przedsiębiorstwo, kierując się kryteriami ekonomicznymi, nigdy nie powinno zapominać o interesie społecznym. Przyjęcie odpowiedzialności społecznej rodzi zarazem konieczność stworzenia relacji pozytywnych, opartych na akceptacji i wzajemnym zrównoważeniu celów kluczowych interesariuszy. Konkludując, CSR ma wpływ na ukształtowanie pozytywnych relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a interesariuszami zewnętrznymi, a to z kolei zapewnia wzajemny wzrost zaufania i lojalności, które stanowią potencjalne źródło wartości dodanej przedsiębiorstwa.

6.3. Działania z zakresu CSR na rzecz akumulacji kapitału interspołecznego

Proces akumulacji kapitału interspołecznego w przedsiębiorstwie odbywa się m.in. poprzez zastosowanie programów etycznych, które są przejawem instytucjonalizacji moralności w podmiocie gospodarującym. Programy etyczne spełniają w przedsiębiorstwie co najmniej dwie funkcje. Funkcja wewnętrzna polega na ukazaniu zatrudnionym etycznego wymiaru funkcjonowania podmiotu i służy zwiększeniu ich świadomości w odniesieniu do celów oraz akceptowanych sposobów działania i zachowania. Funkcja zewnętrzna sprowadza się natomiast do podtrzymania dobrego imienia firmy oraz jej pozytywnego publicznego wizerunku⁶⁰⁵. W ramach tzw. programów etycznych ma miejsce: wskazanie wartości wspólnych, sformułowanie misji i wizji firmy, opracowanie kodeksu etycznego, programów kształcenia etycznego, utworzenie stanowiska do spraw etyki, promowanie zachowania etycznego, monitorowanie przestrzegania norm etycznych za sprawą stworzenia etycznej infolinii lub okresowe przeprowadzenie audytu etycznego⁶⁰⁶.

Jednym z najbardziej powszechnych instrumentów, będących wsparciem dla podejmowanych działań etycznych, są kodeksy etyczne. Zadaniem kodeksu etycznego jest określenie zakresu odpowiedzialności zarządu i rady nadzorczej, wynikającego

⁶⁰⁵ M. Rybak, *Etyka...*, op. cit., s. 139.

⁶⁰⁶ W. Gasparski, *Kodeksy i programy etyczne*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, W. Gasparski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 235-236.

z przyjętych przez przedsiębiorstwo zobowiązań wobec społeczeństwa. Zobowiązania te zazwyczaj sprowadzają się do promocji: dobra, praw człowieka, korzyści i dobrobytu społecznego, przy jednoczesnym zakazywaniu działań i zachowań uznawanych za zagrażające deklarowanym wartościom. Dobrze zaprojektowany kodeks oddziałuje na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, ponieważ⁶⁰⁷:

- zmniejsza liczbę patologii gospodarczych, takich jak: korupcja, defraudacja, oszustwo i malwersacje finansowe;
- redukuje ryzyko wystąpienia konfliktu interesów;
- zwiększa wiarygodność personelu;
- prowadzi do wzrostu lojalności pracowników;
- istotnie wpływa na poprawę reputacji przedsiębiorstwa dzięki zwiększeniu zaufania ze strony: klientów, kontrahentów i partnerów.

Generalnie, kodeks etyczny pozwala na ukształtowanie poprawnych stosunków pomiędzy przedsiębiorstwem a interesariuszami, a to wydaje się mieć ogromne znaczenie w kontekście potrzeby akumulacji kapitału interspołecznego. Formalne zestawienie wartości i norm etycznych jest drogowskazem postępowania, ułatwia kierowanie przedsiębiorstwem, pomaga w podejmowaniu decyzji etycznych oraz w rozwiązywaniu konfliktów moralnych⁶⁰⁸. Zaczyna to dostrzegać coraz więcej przedsiębiorstw w Polsce. W jednym z pierwszych badań poświęconych tej problematyce, jakie przeprowadzono w 2004 roku, posiadanie standardów etycznych w formie udokumentowanej, tj.: w postaci kodeksów etycznych lub kodeksów dobrej praktyki, w statutach, w regulaminach, a także innych dokumentach, deklarowało 57,8% ankietowanych przedsiębiorstw⁶⁰⁹. Obecnie prawie 70% firm deklaruje, że posiada kodeksy etyczne, 68% ma misję i wizję, zaś 64% zdefiniowane wartości. Niestety, tylko nieliczna grupa firm (ponad 20%) dysponuje sformalizowanymi dokumentami, takimi jak: misja, wizja, zdefiniowane wartości czy kodeks etyczny. Warto przy tym zaznaczyć, że dokumenty tego rodzaju są zdecydowanie najmniej rozpowszechnione w przedsiębiorstwach mikro, tymczasem zdefiniowana misja i wizja najczęściej występuje w podmiotach dużych, zatrudniających powyżej 250 pracowników. Podobnie przedstawia się sytuacja, jeśli chodzi o kodeksy etyczne, gdyż z reguły stanowią one domenę firm dużych, usługowych, prowadzących działalność za granicą, jak również działających na rynku dłużej niż 15 lat. Większość z nich wśród kluczowych wartości wymienia przede wszystkim: uczciwość (22%), zadowolenie

⁶⁰⁷ A. Łukaszewicz-Kamińska, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa finansowego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 26.

⁶⁰⁸ W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*, Centrum Etyki Biznesu IFIS PAN&WSPiZ oraz Biuro Stałego Koordynatora ONZ w Polsce, Warszawa 2002, s. 23-24.

⁶⁰⁹ W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym. Infrastruktura na rzecz rozwoju etyczności funkcjonującego w Polsce biznesu. Wstępny raport z badań*, Centrum Etyki Biznesu IFIS PAN&WSPiZ i L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 10.

klientów (21%) i zysk (18%)⁶¹⁰. Poza tym, do wartości uwzględnianych w dokumentach strategicznych firm działających na terenie Polski należą: sumienność i solidność (15%), wysoka jakość towarów i usług (15%) oraz rozwój firmy (14%)⁶¹¹. Należy podkreślić, że głównymi interesariuszami z reguły wskazywanymi przez przedsiębiorców są: klienci (70%), pracownicy (54%), dostawcy (48%), administracja publiczna (18%) i społeczność lokalna (10%)⁶¹².

Wiele innych działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, jakie podejmuje przedsiębiorstwo na rzecz wybranej grupy interesariuszy zewnętrznych, a zwłaszcza raportowanie o tym, umożliwiła zbudowanie trwałych relacji między firmą a jej otoczeniem. Oprócz programów etycznych, w praktyce wykorzystuje się zatem szereg innych narzędzi, takich jak: kampanie społeczne, marketing zaangażowany społecznie (*Cause Related Management* – CRM), ekoznakowanie, systemy zarządzania, do których należą m.in. ISO 9000, ISO 14 000, Social Accountability System (SA 8000) oraz Sustainability and CSR Reporting: Global Reporting Initiative (GRI) czy Worlds Bank's Good Practice Manual on Effective Public Consultation. Większość z tych instrumentów najczęściej znajduje zastosowanie w dużych przedsiębiorstwach, w których występuje większy nacisk na działania oparte na standardach i wskaźnikach. Wynika to z faktu, że większe podmioty zazwyczaj przyjmują odpowiedzialność wobec szerszego grona interesariuszy, a jakakolwiek aktywność w tych obszarach nie ma charakteru doraźnego, gdyż raczej wpisuje się w długofalową strategię działania firmy. Tymczasem małe i średnie przedsiębiorstwa odznaczają się skłonnością do podejmowania działań w sposób intuicyjny i na małą skalę, ze względu na ograniczone środki finansowe oraz brak wyspecjalizowanych osób zajmujących się społeczną odpowiedzialnością⁶¹³.

Odpowiedzialność społeczna podmiotu, realizowana za pośrednictwem mediów w ramach kampanii proekologicznych i prospołecznych, obejmuje działania zorientowane na zmianę postaw lub zachowań wybranej grupy odniesienia. Kampania społeczna ma na ogół szeroki zakres, a w jej realizację angażują się nie tylko przedsiębiorstwa, lecz media, organizacje społeczne, instytucje publiczne. Firma, będąca uczestnikiem kampanii, nie prowadzi sprzedaży produktów i usług, ale stara się jedynie uzyskać wiarygodność i pozytywny wizerunek w oczach społeczeństwa. Poza kampaniami społecznymi, dodatkowo przedsiębiorstwa wykorzystują także marketing społeczny⁶¹⁴, który jest doskonałym sposobem na zbudowanie marki

⁶¹⁰ *Raport o stanie sektora przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 151.

⁶¹¹ *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Millward Brown SMG/KRC, Warszawa 2011, s. 82–83.

⁶¹² *Raport o stanie...*, op. cit., s. 152.

⁶¹³ M. Rojek-Nowosielska, *Różnice w realizacji społecznej odpowiedzialności przez małe i duże przedsiębiorstwa*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2008, s. 95–96.

⁶¹⁴ Szerzej idea marketingu społecznego i komercyjnych technik, które mogą być efektywnie wykorzystane do promocji celów społecznie użytecznych, została przedstawiona m.in. w: P. Kotler,

pozytywnie odbieranej przez potencjalnych klientów, usługobiorców czy pozostałe grupy interesariuszy⁶¹⁵.

Decydując się na marketing zaangażowany społecznie, najczęściej firma zachęca do angażowania się jej klientów w dofinansowanie określonych organizacji pozarządowych, a wyrazem tego są zakupy produktów firmy uczestniczącej w kampanii. Przykładem takiej właśnie formy marketingu zaangażowanego społecznie może być doskonale znana Akcja Danone Polska podejmowana wspólnie z Polską Akcją Humanitarną pod nazwą „Podziel się posiłkiem”. Jeśli chodzi natomiast o kampanie społeczne, to z badań wynika, że aż 78% przedsiębiorstw podejmuje m.in. działania promujące zrównoważoną konsumpcję, zachęcając klientów do świadomych decyzji zakupowych. Z reguły dotyczy to dużych podmiotów, które dzięki organizowaniu lub uczestnictwie w akcjach społecznych promują ekologiczny styl życia⁶¹⁶. Wśród laureatów, wyróżnionych w obszarze zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej, w 2014 roku znalazła się m.in. firma AB SA, która zorganizowała świąteczną pomoc dla domów dziecka. Akcja dotyczyła zakupu najbardziej potrzebnych rzeczy (chemii, kosmetyków pielęgnacyjnych, słodyczy, pościeli, zabawek oraz przyborów szkolnych) dla podopiecznych Domu Dziecka w Bierutowie, Rodzinnych Domów Dziecka we Wrocławiu oraz Wrocławskiego Hospicjum dla Dzieci. Firma wdrożyła również szereg działań ograniczających jej wpływ na środowisko naturalne. W ramach kompleksowego programu AB na zielono podjęto takie działania, jak: zastosowanie energooszczędnego sprzętu w celu ograniczenia zużycia energii, wymiana floty samochodowej na pojazdy z silnikiem Diesla, segregacja odpadów w biurach, ograniczenie zużycia wody oraz zbiórka odpadów niebezpiecznych. Poza kształtowaniem postaw społecznych i ekologicznych, wiele podmiotów podejmuje działania na rzecz tworzenia miejsc pracy i rozwoju kompetencji pracowniczych. Z interesującą inicjatywą w tym zakresie wystąpiła m.in. firma Adecco Poland, która w ramach praktyki Adecco Sales University zorganizowała cykliczny program darmowych szkoleń skierowanych do osób młodych na rynku pracy. Szkolenia te miały pomóc w przygotowaniu absolwentów do pracy w międzynarodowej korporacji. Kolejną, wyróżnioną praktyką był także Projekt Charity, jaki przygotowała Agencja PR i Pan Pikto. Projekt, dedykowany organizacjom pozarządowym, polegał na udzielaniu wolontarystycznego wsparcia fundacjom i stowarzyszeniom w przeprowadzaniu kampanii społecznych⁶¹⁷.

Zarówno kampanie społecznie, jak i marketing społecznie zaangażowany przynależą do grupy działań na rzecz społeczności lokalnej. Niestety, aktualnie tylko

G. Zaltman, *Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*, „Journal of Marketing”, 1971, vol. 35, s. 3-12; M. Birkinshaw, *Social Marketing for Health*, World Health Organization, Geneva 1989, s. 6-20.

⁶¹⁵ M. Citkowski, *Spoleczna Odpowiedzialność Biznesu. Koncepcja i Praktyka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji Publicznej im. S. Staszica w Białymstoku, Białystok 2010, s. 70.

⁶¹⁶ *Ocena stanu...*, op. cit., s. 164.

⁶¹⁷ *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2014*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2015, s. 52.

niespełna co czwarta firma inicjuje tego rodzaju działania. Badania potwierdzają równocześnie, że są to przeważnie duże podmioty (61%), działające w branży usługowej (47%), co najmniej z piętnastoletnim stażem (48%) oraz prowadzące działalność na rynkach zagranicznych (52%). Społeczne zaangażowanie przybiera najczęściej formy, takie jak: wsparcie finansowe organizacji społecznych (41%), sponsoring imprez sportowych lub kulturalnych (33%) oraz promocja kultury (29%). Analizując zjawisko zaangażowania społecznego przedsiębiorstw w przekroju branżowym, stwierdzono, że sektor usługowy przeważnie zgłasza chęć zaangażowania w działalność edukacyjną, informacyjno-promocyjną o charakterze proekologicznym bądź prozdrowotnym, a także podejmuje się promocji lokalnych tradycji czy użyczenia sprzętu, lokalu albo środka transportu. Z kolei, wśród firm sektora produkcyjnego dominuje głównie wsparcie finansowe skierowane do organizacji społecznych i kulturowych⁶¹⁸.

Badania pokazują, że większość przedsiębiorstw (odpowiednio: 74% i 72% ankietowanych podmiotów) w Polsce za najważniejsze w ich rozwoju uznała relacje z konsumentami i pracownikami, podczas gdy na znaczenie zaangażowania społecznego i potrzebę budowania relacji ze społecznością lokalną wskazało jedynie 11% z nich. Ponad połowę badanych firm docenia również uczciwe praktyki rynkowe, za pośrednictwem których można stworzyć oparte na zaufaniu relacje z kontrahentami i partnerami biznesowymi. Oczywiście, istnieją wyraźne różnice między zagadnieniami deklarowanymi, a więc traktowanymi jako pożądane, a faktycznie realizowanymi w praktyce. Potwierdzeniem tego są uzyskane odpowiedzi, które zaprezentowano na wykresie 6.1.

Za kluczowego interesariusza każdego przedsiębiorstwa uznaje się klienta. Zbudowanie trwałych relacji z klientami wymaga: zastosowania odpowiednich procedur rozpatrywania skarg, monitorowania poziomu skarg i zadowolenia klientów oraz transparentności polityki firmy. Staje się to możliwe dzięki udostępnianiu informacji o samym przedsiębiorstwie, w tym przede wszystkim o wytwarzanych produktach i świadczonych usługach. Szczególnie pomocne w tym względzie wydają się narzędzia, takie jak: ekoznakowanie⁶¹⁹, systemy zarządzania czy raporty społeczne. Ekoznakowanie należy do jednego ze sposobów przekazywania informacji na etykietach lub opakowaniach produktów o konkretnych działaniach społecznie odpowiedzialnych producenta. Działania te z reguły dotyczą dbałości o środowisko naturalne, pracowników i dostawców lub przestrzegania praw człowieka i zwierząt⁶²⁰. System ekoznakowania, wywodzący się z krajów skandynawskich, zastosowano w Polsce w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Pierwszym polskim znakiem

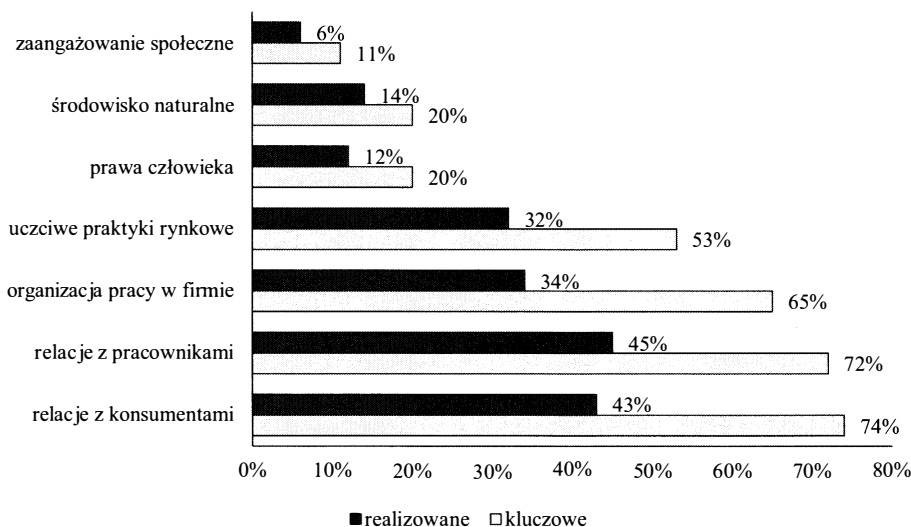
⁶¹⁸ *Raport o stanie...*, op. cit., s. 160.

⁶¹⁹ Ekoznakowanie (z ang. *ecolabelling*), czyli oznakowanie ekologiczne towarów, jest jednym z instrumentów promocji produktów, które wywierają najmniej szkodliwy wpływ na środowisko. Szerzej na ten temat w: J. S. Golden, *An Overview of Ecolabels and Sustainability Certifications in the Global Marketplace*, Nicholas Institute for Environmental Policy Solutions, Durham 2010, s. 10-13.

⁶²⁰ A. Łukaszewicz-Kamińska, *Społeczna...*, op. cit., s. 32.

ekologicznym, wprowadzonym przez Polskie Centrum Badań i Certyfikacji, jest „Eko-Znak”. Obecnie instytucja ta nadaje 17 różnych ekoznaków, w ramach certyfikacji systemów zarządzania i wyrobów⁶²¹. Jednak z badań, które obejmują zachowania konsumenckie, wynika, że na oznakowanie związane z ekologią i środowiskiem zawsze zwraca uwagę jedynie 6% ankietowanych, tymczasem prawie co czwarty z respondentów w ogóle tego nie sprawdza. Do najbardziej rozpoznawalnych znaków należą, takie jak: „Nadaje się do recyklingu”, „Znak ekologiczny EKO” oraz „Energy Star”⁶²². Wyraźnie widać, że znajomość ekoznaków wśród konsumentów w Polsce jest stosunkowo niska. W związku z tym, korzyści wynikające ze stosowania tego instrumentu dla przedsiębiorstwa są wciąż niedostateczne. Rodzi to zarazem konieczność dalszej edukacji klientów w zakresie odpowiedzialności środowiskowej.

Wykres 6.1. Zagadnienia CSR kluczowe dla przedsiębiorstw



Źródło: *Ocena stanu...*, op. cit., s. 60.

Odpowiedzialne zachowanie wobec klientów prowadzi do wzrostu zaufania i lojalności, bezpośrednio przekładając się na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Służą temu m.in. posiadane procedury związane z rozpatrywaniem skarg klientów, monitorowaniem czy transparentnością polityki wobec klientów uzyskiwaną w drodze

⁶²¹ A. Andrykiewicz, A. Seternus, J. Słonimiec, A. Trzeźniewski, *Ocena i wykorzystanie instrumentów zintegrowanej polityki produktowej w Polsce*, „Management Systems in Production Engineering”, 2012, no. 4(8), s. 3.

⁶²² *Badanie świadomości i zachowań ekologicznych mieszkańców Polski. Raport TNS Polska dla Ministerstwa Środowiska*, TNS, Warszawa 2013, s. 105-106.

rzetelnego i wiarygodnego ich informowania o podejmowanych działaniach. Niemal połowa spośród badanych przedsiębiorstw w Polsce posiada sformalizowane procedury rozpatrywania skarg klientów. Stosowanie takich procedur przeważnie ma miejsce w podmiotach dużych (75%), działających co najmniej 15 lat (68%) i na rynkach zagranicznych (79%). Kolejną metodą, pozwalającą nie tylko na ocenę, ale i poprawę relacji z klientami, jest monitorowanie na bieżąco satysfakcji klientów, które zazwyczaj stanowi domenę dużych firm (81%). Najczęściej monitorowanie satysfakcji klienta odbywa się poprzez: bezpośredni kontakt (87%), analizę poziomu reklamacji (25%), ankiety (16%) i listy referencyjne (12%). Jednocześnie warto podkreślić, że analiza poziomu reklamacji i ankiety to techniki najczęściej wykorzystywane w przedsiębiorstwach średnich. Przy tym analiza poziomu reklamacji znajduje zastosowanie głównie w sektorze produkcji (46%), natomiast ankiety w usługach (36%)⁶²³.

Generalnie, otrzymane wyniki potwierdzają to, że w polskich przedsiębiorstwach obszar budowania relacji oraz komunikacji z klientem pozostaje nadal niszowy. Choć zdecydowana większość przedsiębiorstw (86%) deklaruje, że w sposób wyczerpujący i etyczny przekazuje informacje o swoich produktach i usługach, to tylko połowa z nich posiada sformalizowane procedury rozpatrywania skarg klientów i na bieżąco monitoruje poziom ich zadowolenia, a tylko co czwarta zajmuje się analizą poziomu reklamacji. Na udostępnianie informacji partnerom o oferowanych produktach i usługach wskazuje blisko 60% badanych podmiotów. Prawie co trzecia firma udostępnia informację o możliwościach kariery, aktualnych planach rozwojowych i ofertach pracy, a co czwarta o władzach przedsiębiorstwa. Tymczasem pozostałe kwestie, związane z: ochroną środowiska, finansami oraz zaangażowaniem społecznym, są znacznie rzadziej komunikowane partnerom biznesowym. Komunikację w tym zakresie prowadzi odpowiednio: 16%, 16% i 13% badanych przedsiębiorstw⁶²⁴.

O tym, że klienci stanowią wyjątkowo ważną grupę interesariuszy zdaje sobie sprawę coraz większe grono przedsiębiorstw. W związku z tym, doskonałym sposobem na zbudowanie trwałych relacji z klientami wydają się nie tylko metody, takie jak: ekoznakowanie, informowanie o dostępnych produktach i usługach, ale także oferowane im ułatwienia i edukacja konsumentów w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa. Wśród najciekawszych praktyk w obszarze „Zagadnienia konsumencie”, jakie zostały wyróżnione w 2014 roku, można wymienić m.in. inicjatywę Banku Millennium SA, której zamiarem było zapobieganie wykluczeniu finansowemu osób niepełnosprawnych i starszych. W tym celu bank m.in.: przebudował stronę internetową i system bankowości internetowej do potrzeb osób z dysfunkcjami wzroku, wprowadził obsługę telefoniczną przy udziale komend głosowych oraz możliwość złożenia podpisu za pomocą odcisku palca. Z kolei, inny z wyróż-

⁶²³ *Ocena stanu...*, op. cit., s. 172-175.

⁶²⁴ *Raport o stanie...*, op. cit., s. 159.

nionych podmiotów, Carrefour Polska Sp. z o.o., w ramach praktyki pt.: „Odpowiedzialnie każdego dnia!” stworzył program edukacyjny skierowany do klientów, który miał na celu kształtowanie ich postaw społecznych i ekologicznych dzięki promowaniu konsumpcji zrównoważonej. Program polegał m.in. na udzielaniu porad dotyczących przeciwdziałania marnowaniu żywności i zasobów naturalnych, jak również obchodzenia się z odpadami domowymi. W trosce o zdrowie i bezpieczeństwo konsumentów firma Orange Polska zaproponowała z kolei „Bezpieczny Starter” przeznaczony dla dzieci w wieku od 6 do 13 lat. Produkt ma zapewniać podstawową ich ochronę w Internecie przez takie usługi, jak: automatyczna blokada treści przeznaczonych dla dorosłych, blokada połączeń i SMS-ów na numery specjalne oraz możliwość kontaktu z rodzicem nawet przy braku środków na koncie⁶²⁵. Tego rodzaju inicjatywy stanowią przejaw społecznej odpowiedzialności biznesu i wywierają pozytywny wpływ na akumulację kapitału interspołecznego przedsiębiorstwa, bowiem prowadzą do wzrostu zaufania zarówno ze strony klientów, jak i społeczności lokalnej.

Pod wpływem nacisków klientów, mediów oraz organizacji pozarządowych pojawiła się także potrzeba szczególnej dbałości o środowisko naturalne. Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju na poziomie przedsiębiorstwa odbywa się m.in. dzięki wdrażaniu systemów zarządzania środowiskowego. Do rozwiązań systemowych o charakterze sformalizowanym należą EMAS czy System Zarządzania Środowiskowego, według ISO serii 14001. Z badań wynika, że prawie 27% polskich przedsiębiorstw wykorzystuje normę ISO 14001⁶²⁶, a zaledwie 1% EMAS (system ekozarządzania i audytu). Warto nadmienić, że udział w systemie EMAS jest dobrowolny. W 2014 roku na liście organizacji zarejestrowanych w systemie ekozarządzania i audytu EMAS znalazły się jedynie 53 podmioty, w tym 6 z nich zostało zawieszonych⁶²⁷. Zdaniem przedsiębiorców, w Polsce działania CSR w obszarze środowiska naturalnego polegają na: segregacji śmieci i odpadów (53%), a w dalszej kolejności oszczędnym gospodarowaniu zasobami naturalnymi, tj. energią i wodą (19%), przestrzeganiu norm i przepisów, takich jak ISO 14000 (12%) oraz redukcji szkodliwych odpadów i gazów (12%)⁶²⁸. Jeśli chodzi o wciąż małą popularność programu EMAS w Polsce, to wiąże się ona głównie ze zbyt małą wiedzą przedsiębiorców na ten temat, jak również relatywnie wysokimi kosztami wdrażania i utrzymania tego systemu⁶²⁹.

⁶²⁵ *Raport Odpowiedzialny 2014...*, op. cit., s. 48-49.

⁶²⁶ W latach 2003-2013 liczba wydanych certyfikatów z serii 14001 wzrosła z poziomu 294 do 2 220. Zob. *ISO 14001 – Europe*, http://www.iso.org/iso/iso-survey_2013.zip (data wejścia: 22.07.2015).

⁶²⁷ *Rejestr EMAS – Baza Organizacji*, <http://emas.gdos.gov.pl/lista-rejestru-emas> (data wejścia: 21.07.2015).

⁶²⁸ *Ocena...*, op. cit., s. 57-67.

⁶²⁹ Należy podkreślić, że wdrażanie systemów zarządzania środowiskowego, oprócz korzyści uzyskanych dzięki racjonalnemu gospodarowaniu zasobami, dotyczy kosztów certyfikacji i audytu oraz nakładów inwestycyjnych i kosztów związanych z: funkcjonowaniem, kontrolą i monitoringiem zadań przewidzianym w programie zarządzania. Szerzej na ten temat w: E. Lisowska-Mieszkowska,

Stosunkowo niewielkie zainteresowanie wdrażaniem systemów zarządzania środowiskowego w Polsce świadczy o tym, że troska o środowisko naturalne pozostaje obszarem, który nadal nie postrzega się jako szczególnie istotny dla rozwoju przedsiębiorstwa. Dowodzą tego przeprowadzone badania. Wynika z nich, że tylko 45% przedsiębiorstw, podejmując decyzje biznesowe, bierze pod uwagę ich ewentualny wpływ na środowisko naturalne. Do najczęściej podejmowanych działań proekologicznych należą: bieżąca kontrola odpadów związanych z działalnością produkcyjną lub usługową (47%), rozwiązania ekobiura (50%), promowanie postawy odpowiedzialności ekologicznej wobec pracowników (38%), ekoprodukcja (24%), promowanie odpowiedzialności ekologicznej wobec interesariuszy zewnętrznych (23%) oraz uwzględnianie aspektów środowiskowych w rozwoju produktów i usług (22%)⁶³⁰.

Przykładem wyróżnionych projektów proekologicznych w 2014 roku jest inicjatywa firmy Allegro pt.: „Kręć kilometry, zaparkuj klimatycznie”, promująca zrównoważony transport i ulepszoną infrastrukturę. W ramach tej inicjatywy rowerzyści zliczają przejechane kilometry dzięki aplikacji mobilnej, a uzyskane wyniki mają wpływ na lokalizację stu nowych stojaków rowerowych. Podobne działania na rzecz rozwoju zrównoważonego transportu prowadziły podmioty, takie jak: Capgemini Polska Sp. z o.o., HP Global Business Center Sp. z o.o., ING Bank Śląski czy Kompania Piwowarska SA. Interesujące praktyki w kategorii ekobiuro zostały również uruchomione przez ANG Spółdzielnię Doradców Kredytowych, która podjęła się kontynuacji proekologicznej polityki marketingowej, skupiając się na oszczędności papieru. W trosce o środowisko naturalne firmy: Petra Sp. z o.o., Lyreco Polska SA oraz Grupa Żywiec zdecydowały się na wdrożenie ekologicznych i efektywnych rozwiązań oraz zakup sprzętu z zakresu IT. Z kolei, Bank Ochrony Środowiska zaangażował się w różnego rodzaju działania promujące m.in.: bioróżnorodność, edukację ekologiczną oraz ekoprodukty. Przykładem jest akcja „Dwa złote dla zwierzaka”, której celem było wsparcie zagrożonych gatunków. Poza cyklicznym sporządzaniem raportów ekologicznych, bank promował rozwój zielonej energii, przedstawiając swoim klientom tzw. BOŚ EKO system, który pozwala obniżyć koszty ogrzewania domów, a dzięki temu realnie wspiera ochronę środowiska⁶³¹.

W procesie budowy zaufania pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem niezmiernie pomocne okazują się raporty zrównoważonego rozwoju lub raporty społecznej odpowiedzialności. Przygotowywane dobrowolnie służą pokazaniu dokonania i planów działania firmy w obszarach: ekonomicznym, środowiskowym i społecznym. W tym sensie raporty spełniają funkcję środka komunikacji z interesariuszami.

Systemy zarządzania środowiskowego – rozwój i funkcjonowanie w Polsce, „Ochrona Środowiska i Zasobów Naturalnych”, 2007, nr 30, s. 10-11.

⁶³⁰ *Raport o stanie...*, op. cit., s. 155-156.

⁶³¹ *Raport Odpowiedzialny Biznes 2013*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2014, s. 61-81; *Raport Odpowiedzialny Biznes 2014...*, op. cit., s. 59-72.

szami. Oprócz tego, że raportowanie staje się narzędziem efektywnego zarządzania, to oddziałuje na wzmocnienie relacji z głównymi interesariuszami za sprawą badania i odpowiadania na ich potrzeby⁶³². Dostarczanie interesariuszom informacji o działaniach i wynikach jednostki w różnych obszarach ma coraz większy wpływ na reputację oraz stosunek zainteresowanych podmiotów do przedsiębiorstwa i jego produktów. Jakość, rzetelność, wiarygodność oraz kompletność informacji o nie-finansowej działalności i wynikach finansowych zapewniają m.in. wytyczne Global Reporting Initiative (GRI)⁶³³.

Wytyczne dla raportów zrównoważonego rozwoju w sposób zestandaryzowany pozwalają na prezentację działań w zakresie: ekonomicznym, społecznym i ekologicznym. W Polsce, w latach 1992-2011 powstało około sto raportów poświęconych CSR, podczas gdy w analogicznym okresie w Wielkiej Brytanii aż 4 500, w Niemczech 2 500, a we Włoszech 1 900. Na raportowanie o społecznej odpowiedzialności decyduje się tylko niewielka grupa przedsiębiorstw. Z badań wynika, że w 2011 roku sporządzono w Polsce 18 raportów na podstawie wytycznych GRI, a zaledwie 7 w 2014 roku⁶³⁴. Normami najczęściej wykorzystywanymi w przedsiębiorstwach, związanymi z CSR, są zazwyczaj: ISO 14000, ISO 26000 oraz Global Compact⁶³⁵. Normy takie wdrożyło odpowiednio: 27%, 27% i 9% badanych podmiotów, podczas gdy znajomość wytycznych GRI pozostaje nadal znikoma, gdyż wskazało na nią tylko 1% ankietowanych przedsiębiorstw⁶³⁶.

Istotną zachętą do sporządzania raportów na temat społecznej odpowiedzialności w Polsce może być rozwój rynku inwestycji społecznie odpowiedzialnych. Rynek inwestycji odpowiedzialnych społecznie w Polsce, według raportu *Eurosif European*

⁶³² I. Pichola, *Raportowanie i ocena społecznej odpowiedzialności*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, W. Gasparski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 410.

⁶³³ Global Reporting Initiative (GRI) jest międzynarodową organizacją, jaka powstała w Bostonie w 1997 roku, w celu stworzenia i promocji wytycznych dotyczących zasad raportowania o zrównoważonym rozwoju. Celem Ramowych Zasad Raportowania GRI jest stworzenie ogólnie przyjętych ram dla raportowania ekonomicznych, środowiskowych i społecznych aspektów funkcjonowania organizacji, które są zaprojektowane do użytku przez organizacje dowolnego rozmiaru, sektora oraz o dowolnej lokalizacji. Szerzej na temat w: *G4 Sustainability Reporting Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosures*, Global Reporting Initiative, Amsterdam 2013, s. 1-94.

⁶³⁴ *5 lat raportowania odpowiedzialnego biznesu w Polsce*, CSRinfo, Warszawa 2012; *Sustainability Disclosure Database*, <http://database.globalreporting.org/serach> (data wejścia: 27.07.2015).

⁶³⁵ Norma ISO 26000 została zaproponowana przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną we wrześniu 2010 roku, podczas gdy Global Compact to inicjatywa Kofi Annana, sekretarza generalnego ONZ, który w 1999 roku przedstawił dziewięć zasad etycznych, jakie dobrowolnie powinny przestrzegać przedsiębiorstwa. Szerzej na ten temat w: T. Oleksyn, K. Kietliński, V. Martinez-Reyes, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

⁶³⁶ *Ocena stanu...*, op. cit., s. 57.

SRI, szacuje się na około 1,2 miliarda euro (odpowiada to wartości około 0,3% zarządzanych aktywów w kraju)⁶³⁷. Dotychczas powstało tylko kilka polskich funduszy SRI, takich jak: Inwestor Zmian Klimatycznych A, PZU Energia Medycyna Ekologia, SKOK FIO Etyczny 1, SKOK FIO Etyczny 2, a także PKO Biotechnologii i Innowacji Globalny. Poza funduszami krajowymi, na rynku funkcjonuje również kilka zagranicznych funduszy SRI. Potwierdza to, że stopień rozwoju tego rynku w Polsce pozostaje jeszcze w fazie początkowej. Światowe tendencje pokazują jednak, że kwestie społecznej odpowiedzialności stają się coraz bardziej istotne dla: inwestorów, menedżerów, pracowników oraz konsumentów, a wraz z tym rośnie zapotrzebowanie na raportowanie. Pozwala to przypuszczać, że w przyszłości raportowanie jako instrument CSR odegra ważną rolę w procesie budowy kapitału interesopublicznego przedsiębiorstwa.

6.4. Ograniczenia w procesie akumulacji kapitału interspołecznego

Uczestnictwo przedsiębiorstwa w sieci powiązań, motywowane chęcią: poprawy wydajności, dzielenia się ryzykiem i kosztami sfery badawczo-rozwojowej, dostępu do nowych rynków czy uzyskania efektu kompresji czasu w rozwijaniu nowych produktów lub technologii, wymaga utrzymania intensywnej, często długotrwałej, współpracy bazującej na zaufaniu. Ten rodzaj zaufania, będący kluczowym elementem kapitału interspołecznego, pojawia się w następstwie zaangażowania się przedsiębiorstwa w sieć relacji z interesariuszami znajdującymi się w jego otoczeniu zewnętrznym. Zaufanie, oprócz wiarygodności, odpowiedzialności i rzetelności, stanowi niezbędny składnik reputacji rynkowej, a to oznacza równocześnie konieczność dbania o relacje ze znacznie szerszą grupą interesariuszy niż wyłącznie z tymi, którzy są powiązani z przedsiębiorstwem przez formalne kontrakty i umowy⁶³⁸. O potrzebie budowy kapitału relacyjnego jest przekonana więcej niż połowa przedsiębiorstw w krajach Unii Europejskiej, a najczęstszym powodem inwestowania w aktywa niematerialne staje się m.in. chęć stworzenia więzi z klientami i partnerami strategicznymi⁶³⁹. Współpraca w ramach sieci wydaje się szczególnie pożądana w działalności

⁶³⁷ Z badań Eurosif, zrealizowanych wśród 14 krajów Unii Europejskiej, wynika, że Polska charakteryzuje się na najniższym rynku inwestycji odpowiedzialnych społecznie, które stanowią zaledwie 0,02% całego rynku europejskiego. Szerzej na ten temat w: *European SRI Study*, Eurosif A.I.S.B.L., Brussels 2012, s. 1-68; M. Czerwonka, *Inwestowanie społecznie odpowiedzialne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013, s. 84; E. Kubińska, *Inwestowanie odpowiedzialne społecznie na europejskich rynkach wschodzących*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, 2014, vol. XLVIII, 3, s. 179-188.

⁶³⁸ E. Głuszek, *Zaufanie jako istotny składnik kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, 2002, nr 963, s. 128-130.

⁶³⁹ *Investing in Intangibles: Economic Assets and Innovation Drivers for Growth*, Flash Eurobarometer 369, European Commission, Brussels 2013, s. 11-12.

innowacyjnej. W latach 2010-2012 współpracę taką deklarowało 31,3% przedsiębiorstw innowacyjnych w UE-28. Największy odsetek przedsiębiorstw, współpracujących w ramach działalności innowacyjnej z innymi podmiotami, ogółem występował w Wielkiej Brytanii (67%), na Cyprze (53%) i w Belgii (52%), podczas gdy najniższy w Bułgarii (17%), na Malcie (16%) i we Włoszech (13%). Polska z wynikiem 31% uplasowała się na poziomie średniej unijnej, a wyjątek stanowiły jedynie małe przedsiębiorstwa, spośród których odsetek podmiotów współpracujących był wyraźnie niższy niż średnia dla UE-28⁶⁴⁰. W latach 2012-2014 współpraca w działalności innowacyjnej w sektorze przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce wynosiła przeciętnie 30,1%, natomiast w sektorze usług 24,6%. Wyniki te różniły się w zależności od wielkości podmiotu. Deklarowało ją odpowiednio: 19,7% małych, 33% średnich i 52,2% dużych podmiotów w sektorze przemysłowym. Analogiczna sytuacja wystąpiła w sektorze usług. Na współpracę w zakresie działalności innowacyjnej zdecydowało się: 19,1% małych, 30,7% średnich i 46,3% dużych przedsiębiorstw usługowych⁶⁴¹.

Na podstawie badań Eurostatu stwierdzono, że przeciętnie podmioty najczęściej nawiązywały kooperację z: dostawcami wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania, z innymi przedsiębiorstwami z branży, uniwersytetami oraz instytucjami badawczymi. Współpracę taką deklarowały dwu-trzykrotnie częściej przedsiębiorstwa duże niż podmioty należące do sektora MSP⁶⁴². Podobne tendencje występowały również w polskiej gospodarce. Okazuje się, że w Polsce zdecydowanie na wyższym poziomie utrzymywała się współpraca z dostawcami, którą stwierdziło 21% przedsiębiorstw, przy średniej unijnej 18%. Jednocześnie zaobserwowano niższy w stosunku do UE-28 odsetek podmiotów kooperujących z konkurentami (7%) i z uniwersytetami (11%)⁶⁴³. Do głównych partnerów we współpracy w zakresie działalności innowacyjnej w Polsce w latach 2012-2014 zaliczono także dostawców: wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania. Wskazywało na nią 33,2% podmiotów z sektora usług oraz 24,3% przedsiębiorstw przemysłowych⁶⁴⁴. Równocześnie intensywnie rozwijała się współpraca w ramach inicjatyw klastrów, którą w latach 2012-2014 deklarowało 13,7% przedsiębiorstw przemysłowych oraz 13,4% podmiotów z sektora usług. Warto zaznaczyć, że do klastrów zaliczało się wówczas prawie co piąte współpracujące przedsiębiorstwo usługowe o liczbie zatrudnionych powyżej 250 osób⁶⁴⁵.

⁶⁴⁰ *Types of co-operation of the enterprises by NACE Rev. 2 activity and size class*, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupUpdateInfo.do> (data wejścia: 23.07.2015).

⁶⁴¹ Dane na podstawie: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012-2014*, GUS, Warszawa 2015, s. 98.

⁶⁴² *OECD Science Technology and Industry Scoreboard 2015*, OECD, Paris 2015, s. 144-145.

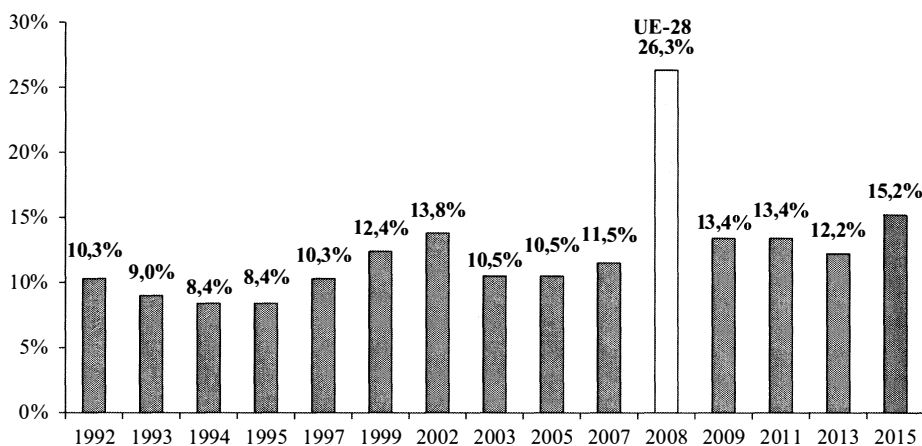
⁶⁴³ P. Zadura-Lichota, *Innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 27-28.

⁶⁴⁴ *Działalność innowacyjna...*, op. cit., s. 104.

⁶⁴⁵ *Ibidem*, s. 104-105.

Pomimo intensywnego rozwoju inicjatyw klastrowych, wyniki wielu badań świadczą o niedostatecznym poziomie współpracy międzysektorowej przedsiębiorstw w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej. Tradycyjnie największy poziom takiej współpracy odnotowuje się w krajach skandynawskich, w których podmioty gospodarcze niezwykle chętnie wchodzą w porozumienia i współpracę z innymi partnerami, takimi jak: konkurenci, uczelnie wyższe, lokalne władze, a przede wszystkim klienci. Jest to możliwe w tych krajach ze względu na wysoki wskaźnik zaufania społecznego, a także niski poziom korupcji. Wskaźnik zaufania społecznego w Polsce pozostaje nadal na poziomie 1,7-krotnie niższym od średniej w Unii Europejskiej (wykres 6.2.).

Wykres 6.2. Odsetek osób ufających innym ludziom w Polsce, w latach 1992-2015



Źródło: J. Czapiński, T. Panek, *Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2015, s. 59.

Polska należy do grupy krajów, w których występują bliskie sieci nieformalne, będące spuścizną kulturową poprzedniego systemu, lecz nie wykształciła się jeszcze kultura zachęcająca do podejmowania wspólnych inicjatyw. Przejawem deficytu kapitału społecznego w makroskali jest m.in. słabo rozwinięty trzeci sektor. Sprawia to, że aktywność społeczeństwa w różnego rodzaju organizacjach członkowskich, najczęściej stowarzyszeniach, pozostaje relatywnie niska w porównaniu z krajami skandynawskimi. Według danych z 2012 roku, należało do nich około 10,2 mln członków. Biorąc pod uwagę odsetek wolontariuszy wśród dorosłych, to na przestrzeni 2001-2011 nastąpił dwukrotny wzrost do poziomu 20%⁶⁴⁶. Obecnie w wolontariat na rzecz

⁶⁴⁶ *Trzeci sektor w Polsce. Stowarzyszenia, Fundacje, Społeczne Podmioty Wyznaniowe, Organizacje Samorządu Zawodowego, Gospodarczego i Pracodawców w 2012 roku*, GUS, Warszawa 2014,

lub za pośrednictwem organizacji pozarządowych angażuje się co piąty ankietowany⁶⁴⁷. Jednak nie zmienia to faktu, że społeczeństwo polskie nadal nie potrafi skutecznie organizować się i działać wspólnie. Brak efektywnej współpracy obserwuje się w różnych wymiarach – na poziomie sektorów, wewnątrz firm i wreszcie w ramach lokalnych społeczności. Akumulacja kapitału społecznego należy do jednego z kluczowych wyzwań, z jakimi musi zmierzyć się polska gospodarka. Istnieje także konieczność przeobrażenia kapitału społecznego przetrwania i adaptacji w kapitał rozwojowy. O ile ten pierwszy odznacza się istnieniem zamkniętych sieci społecznych, będących w izolacji od instytucji i siebie nawzajem, to drugi przybiera postać otwartych sieci, włączających różnorodne podmioty w łańcuchy kooperacji i komunikacji⁶⁴⁸.

Analizując ograniczenia w procesie akumulacji kapitału interspołecznego przedsiębiorstw w Polsce, warto zastanowić się nad przyczynami zbyt małego zainteresowania potrzebą budowy kapitału relacyjnego, a tym samym niedostatecznego zaangażowania w realizację idei CSR. W pierwszej kolejności większość rozważań należy skoncentrować na ocenie realnych możliwości podmiotów gospodarczych związanych zarówno z uwarunkowaniami zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi. Zgodnie z przyjętym wcześniej założeniem, mówiącym o tym, że budowa kapitału interspołecznego odbywa się głównie dzięki wykorzystaniu narzędzi CSR w przedsiębiorstwie, stwierdzono, że realizacja tej idei stanowi wypadkową: oczekiwań społecznych, kondycji finansowej i kulturowej podmiotu oraz sytuacji ekonomiczno-społecznej i świadomości moralnej społeczeństwa. Generalnie, można wskazać co najmniej dwa rodzaje uwarunkowań natury materialno-organizacyjnej oraz kulturowej, które w największym stopniu oddziałują na proces akumulacji kapitału interspołecznego⁶⁴⁹.

Szczególnie istotnym ograniczeniem w procesie akumulacji kapitału interspołecznego wydaje się zwłaszcza sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw w Polsce. Jej odzwierciedleniem są wyniki finansowe. Ze względu na to, że rodzime przedsiębiorstwa w Polsce osiągają niższe wyniki finansowe w stosunku do podmiotów zagranicznych o zasięgu globalnym, podejmowane inicjatywy i działania w obszarze CSR mają w ich przypadku zdecydowanie mniejszą skalę. Budowa kapitału interspołecznego dzięki koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wymaga ponoszenia inwestycji, gdyż wiąże się z koniecznością wprowadzenia kodeksów

s. 211; *Trzeci sektor w Polsce. Stowarzyszenia, Fundacje, Społeczne Podmioty Wyznaniowe, Samorząd Zawodowy i Gospodarczy oraz Organizacje Pracodawców w 2010 roku*, GUS, Warszawa 2013, s. 111.

⁶⁴⁷ *Polskie Organizacje Pozarządowe 2015*, Stowarzyszenie Klondycka, Warszawa 2015, s. 8.

⁶⁴⁸ *2050. Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu*, PricewaterhouseCoopers, Warszawa 2012, s. 21.

⁶⁴⁹ J. Filek, *Przyczyny małego zainteresowania ideą CSR w Polsce*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2008, s. 65-66.

etycznych, przyjęciem odpowiedniej strategii na podstawie analizy oczekiwań interesariuszy, zatrudnieniem specjalistów, opracowywaniem corocznych raportów, a także uzyskaniem niezwykle kosztownych certyfikatów. Tłumaczy to częściowo, dlaczego jedynie 5% badanych przedsiębiorstw może pochwalić się certyfikatem poświadczającym podejmowanie działań na rzecz ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko, wśród których 26% stanowią przedsiębiorstwa duże, a udział podmiotów małych i mikro wynosi odpowiednio: 9% i 3%⁶⁵⁰. Ponadto, badania potwierdzają, że tylko 40% największych firm w Polsce posiada lub będzie dopiero wdrażać strategię społecznej odpowiedzialności biznesu. Mimo to, prawie dwie piąte badanych uznaje, że ich zaangażowanie utrzymuje się powyżej przeciętnej dla 500 największych firm w Polsce⁶⁵¹. Wśród przedsiębiorstw, wdrażających zasady społecznej odpowiedzialności, dominują wciąż podmioty duże, z udziałem kapitału zagranicznego, aczkolwiek dystans ten w stosunku do przedsiębiorstw krajowych w ostatnim okresie nieznacznie zmniejszył się. W przypadku podmiotów, wdrażających zasady CSR, tylko w co dziesiątej badanej firmie istnieje jednocześnie wyodrębnione w tym celu stanowisko lub dział. Ponadto, z badania pt.: „Screening Centrum CSR.PL”, przeprowadzonego w 2012 roku, wynika, że jedynie 20% spośród największych polskich przedsiębiorstw publikowało roczne raporty społeczne, w tym połowa z nich starała się je przygotowywać w sposób profesjonalny i wiarygodny w oczach opinii publicznej, bazując na wytycznych *GRI* lub *Global Compact*⁶⁵².

Ograniczony budżet należy do jednej z podstawowych przeszkód utrudniających realizację koncepcji CSR. W związku z tym, strategia społecznej odpowiedzialności biznesu jest najlepiej rozwinięta szczególnie w przypadku dużych przedsiębiorstw, a zwłaszcza korporacji międzynarodowych, w których CSR wpisuje się w cele strategiczne całego globalnego koncernu. Tymczasem małe przedsiębiorstwa nie stosują zazwyczaj takiej strategii, ale mimo to, usiłują budować dobre relacje ze społecznością lokalną, wypełniając przede wszystkim te zobowiązania, które są niejako od nich wymagane. Choć wiele przedsiębiorstw, w tym międzynarodowe korporacje, dobrowolnie podejmuje działania, kierując się dobrem różnych grup interesariuszy, to społeczny i polityczny klimat wokół CSR w Polsce nie zachęca do wdrażania tej idei. Implementacja koncepcji CSR obliuguje do przyjęcia perspektywy długookresowej i nadal pozostaje raczej kwestią przyszłości z uwagi na problemy,

⁶⁵⁰ *Ocena stanu...*, op. cit., s. 160.

⁶⁵¹ *CSR w Polsce. Menedżerowie/Menedżerki 500 Lider/Liderka CSR – badanie GoodBrand oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu*, GoodBrand&Company Polska, Warszawa 2010, s. 13-15.

⁶⁵² *Global Compact* to program zainicjowany w 2000 roku przez Sekretarza Generalnego ONZ – Kofi Annana, który zawiera przegląd dobrych praktyk. Obejmuje m.in.: zagadnienia praw człowieka, praw pracowniczych, ochrony środowiska oraz walki z korupcją. Na świecie sporządzono dotychczas 13 039 takich raportów, w tym 79 w Polsce. Szerzej na ten temat w: M. Krzemień, G. Piekalski, *Największe polskie firmy a społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport z badania 2012*, Screening Centrum CSR.pl, Warszawa 2012, s. 3; *Our partici pants*, [https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?utf8=%E2%9C%93&search\[keywords\]=&search\[country\]=160&search\[per_page\]=10&search\[sort_field\]=&search\[sort_direction\]=asc](https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?utf8=%E2%9C%93&search[keywords]=&search[country]=160&search[per_page]=10&search[sort_field]=&search[sort_direction]=asc) (data wejścia: 27.07.2015).

z jakimi borykają się przedsiębiorstwa w Polsce. Wśród nich należy wymienić, takie jak: wysokie koszty zatrudnienia, trudności z pozyskiwaniem środków niezbędnych do finansowania rozwoju przedsiębiorstwa bądź ze skutecznym egzekwowaniem należności⁶⁵³. Stąd zdecydowaną większość kampanii w obszarze CSR w Polsce z reguły inicjują duże przedsiębiorstwa zagraniczne, które dysponując kapitałem, mogą sobie pozwolić na podejmowanie takich właśnie działań. Coraz częściej ideę CSR usiłują również wcielać w życie polskie małe i średnie przedsiębiorstwa. Na ogół duże przedsiębiorstwa czynią to na większą skalę i są znacznie bardziej efektywne, jeśli chodzi o komunikację na zewnątrz, podczas gdy wiele interesujących praktyk w obszarze CSR w sektorze MSP wydaje się o wiele bardziej trudna do zidentyfikowania. Coraz więcej przedsiębiorstw zaczyna jednak przywiązywać większą wagę do jakości oferowanych produktów i usług, a także do bardziej odpowiedzialnego traktowania swoich pracowników, oferując szkolenia, dofinansowując działalność sportową lub kulturalną, wprowadzając programy motywacyjne czy też akordowy system płac. Potwierdza to, że CSR zaczyna być postrzegana przez polskie przedsiębiorstwa jako sposób na wyróżnienie się „wśród tłumu konkurentów”.

Kolejną barierą o charakterze materialno-organizacyjnym jest niska jakość prawa, w tym nieprecyzyjne, niedopasowane oraz zbyt często zmieniające się przepisy utrudniające podejmowanie działalności zarówno proekologicznej, jak i prospołecznej. Zdaniem przedsiębiorców, poważnym ograniczeniem we wdrażaniu zrównoważonej produkcji jest głównie brak funduszy, w tym utrudniony dostęp do środków publicznych i zbyt małe zaangażowanie instytucji publicznych w tym zakresie. Wiele przedsiębiorstw z sektora MSP wśród przyczyn niewdrażania systemów zarządzania środowiskowego wymienia m.in. brak zachęt ze strony państwa, zarówno w postaci wsparcia merytorycznego, jak i finansowego, tj.: ulg, dotacji, dopłat do produktów proekologicznych, preferencyjnych kredytów itp⁶⁵⁴. Nieobecność zachęt i ułatwień, w tym długie i uciążliwe procedury związane z certyfikacją czy wprowadzaniem nowych technologii i produktów przyjaznych dla środowiska, to niesprawność instytucjonalna, która zważywszy, że ochrona środowiska to najpowszechniejszy dotychczas obszar zaangażowania firm, wzbudza niepokój⁶⁵⁵.

Działania na rzecz społeczności lokalnej stanowią kolejny ważny obszar. W związku z tym, za pozytywny należy uznać fakt, że poza najpopularniejszymi formami zaangażowania społecznego przedsiębiorstw, takimi jak wsparcie finansowe i rzeczowe, można również dostrzec blisko dwukrotny wzrost liczby podmiotów deklarujących realizację projektów wspólnie z organizacjami pozarządowymi⁶⁵⁶. Intensywny

⁶⁵³ *Corporate Social Responsibility in Poland. Baseline Study*, United Nation Development Programme, Warsaw 2007, s. 9.

⁶⁵⁴ R. Zakrzewski, *Zrównoważona konsumpcja szansą na rozwój firm*, „Biuletyn Euro Info”, 2012, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.

⁶⁵⁵ Szerzej na temat kluczowych barier we wdrażaniu znormalizowanych systemów zarządzania w: J. Ejdyś, *Za i przeciw normalizacji systemów zarządzania*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2010, nr 3-4, s. 67-80.

⁶⁵⁶ *CSR w Polsce...*, op. cit., s. 17-18.

rozwój współpracy międzysektorowej wydaje się jednak utrudniony z uwagi na ogólną niechęć do współpracy na poziomie administracji publicznej i sektora prywatnego. Przyczyn tego poszukuje się m.in. w uregulowaniach prawnych dotyczących Partnerstwa Publiczno-Prywatnego. Brak doświadczeń w realizacji wspólnych projektów, angażujących szerokie grupy społeczne, jest także efektem niedostatecznego zaufania oraz niewykształcenia w polskim społeczeństwie odpowiednich wartości i postaw sprzyjających podejmowaniu tego rodzaju inicjatyw. W tej sytuacji można raczej mówić o niesprawności w sferze instytucji nieformalnych.

Jedną z poważniejszych przeszkód utrudniających rozpowszechnienie praktyk w obszarze CSR w polskim sektorze MSP, poza czynnikami natury *stricte* ekonomicznej, stanowi brak zaufania ze strony społeczeństwa do ludzi biznesu, a wynika to ze zbyt często zdarzających się przypadków: nadużyć finansowych, korupcji, oraz ich nieodpowiedzialnego postępowania. Wiele badań potwierdza, że poziom i jakość kapitału społecznego, utożsamiana z zaufaniem, pozostawia wiele do życzenia. Polskie społeczeństwo uważa, że prywatne przedsiębiorstwa nie przynoszą społeczności lokalnej żadnej korzyści, a jego stosunek do przedsiębiorców pozostaje raczej ambiwalentny. W efekcie polskie przedsiębiorstwa, podobnie małe, jak i duże, zmuszone są funkcjonować w społeczeństwie, w którym 60% jego członków uznaje, że przedsiębiorcy nie przestrzegają prawa, a prawie 50% posądza ich o elementarny brak uczciwości⁶⁵⁷.

Niski poziom zaufania społecznego nie sprzyja budowaniu kapitału interspołecznego przedsiębiorstwa. Wielokrotnie podkreśla się, że nieobecność prospołecznego sposobu myślenia i niechęć do współpracy na rzecz dobra wspólnego jest poniekąd spuścizną kulturową poprzedniego systemu, utrudniając dodatkowo wdrażanie zasad CSR. Oprócz tego, poważną przeszkodą jest brak historycznie zakorzenionego szacunku do prawa, a często wręcz społeczne przyzwolenie na notoryczne omijanie lub łamanie prawa. Kondycja moralna polskiego społeczeństwa oddziałuje równocześnie na postawy przedsiębiorców wobec etyki, a to wywiera negatywny wpływ na jakość ich relacji z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Z badań wynika, że tylko 37% przedsiębiorstw ocenia swoich kontrahentów pod względem: przestrzegania umów, zapewnienia równości stron, terminowego regulowania należności oraz rzetelnego postępowania w przypadku reklamacji. Jeszcze mniej, gdyż zaledwie 16% badanych podmiotów, patrzy na swoich dostawców przez pryzmat ich relacji z pracownikami i przestrzegania przepisów BHP⁶⁵⁸.

Etyka przedsiębiorstwa przejawia się w jego systemie wartości, oddziałując na klimat i kulturę organizacyjną. W związku z tym, warto przeanalizować ranking wartości o fundamentalnym znaczeniu dla przedsiębiorstw na świecie oraz w Polsce, które przedstawiono w tabeli 6.4.

⁶⁵⁷ *Corporate...*, op. cit., s. 30.

⁶⁵⁸ *Raport o stanie...*, op. cit., s. 159.

Tabela 6.4. Dziesięć najważniejszych wartości dla firm w skali międzynarodowej

Rok 2013	Odsetek wskazań	Rok 2009	Odsetek wskazań	Rok 2006	Odsetek wskazań
innowacyjność	40%	jakość	40%	jakość	38%
jakość	30%	innowacyjność	39%	innowacyjność	38%
satisfakcja klienta	28%	satisfakcja klienta	26%	satisfakcja klienta	37%
przejrzystość	20%	przejrzystość	19%	przejrzystość	19%
środowisko	17%	środowisko	18%	duch współpracy	18%
wiedza	16%	społeczna odpowiedzialność	17%	środowisko	18%
odpowiedzialność	14%	sukces	16%	<i>know-how</i>	17%
duch współpracy	12%	<i>know-how</i>	16%	sukces	14%
szacunek	12%	odpowiedzialność	15%	społeczna odpowiedzialność	13%
ambicja	11%	duch współpracy	13%	szacunek	12%

Źródło: *International Index of Corporate Values*, ECCO International Communications Network, Brussels 2013, s. 4.

Badanie *Corporate Value Index*, przeprowadzone w okresie 2006-2013, pokazuje rosnącą różnorodność wartości korporacyjnych⁶⁵⁹. Niezmiennie kluczowymi wartościami są, takie jak: innowacyjność, jakość i satysfakcja klienta. Badanie potwierdza jednocześnie, że podmioty deklarowały znacznie częściej wartości wykraczające poza obszar ich podstawowej działalności. Świadczy to o tym, że przedsiębiorstwa zaczynają odgrywać coraz aktywniejszą rolę w życiu społecznym, a przejawem tego jest odnotowany wzrost znaczenia wartości społecznych i moralnych. Do grupy wartości moralnych należą: etyka, przejrzystość, lojalność i wierność zasadom, podczas gdy wartości społeczne przeważnie identyfikuje się z: demokracją, równością, integracją, patriotyzmem, pluralizmem i jakością życia. Realizacja tych wartości pozytywnie wpływa na proces akumulacji kapitału interspołecznego, przy tym ich miejsce w hierarchii wartości w znacznym stopniu zależy także od wielkości podmiotu. Z reguły większe firmy kładą nacisk na wartości moralne i społeczne dotyczące sposobu działania przedsiębiorstwa i jego pracowników, natomiast mniejsze przedsiębiorstwa zazwyczaj koncentrują się na wartościach zwią-

⁶⁵⁹ *Corporate Values Index* to raport opracowywany co trzy lata przez międzynarodową sieć zrzeszającą agencje PR – *ECCO International Communications Network*. Wyniki raportu dają odpowiedź na pytanie, jakimi wartościami kierują się organizacje, planując strategię zarządzania i działania marketingowe. Pokazują również zmiany zachodzące w tym obszarze w: różnych krajach, branżach i przedsiębiorstwach o różnej wielkości. W 2013 roku raport został przygotowany na podstawie wyników badań w takich krajach, jak: Australia, Austria, Finlandia, Francja, Niemcy, Włochy, Holandia, Norwegia, Polska, Hiszpania, Szwajcaria, Wielka Brytania i USA. Badaniem objęto największe przedsiębiorstwa z 14 branż. W Polsce udział w badaniu wzięło 360 firm.

zanych z jakością ich oferty, stanowiącej główny przedmiot działalności (tzw. *professional values*). Odnosząc te wyniki do polskich przedsiębiorstw, stwierdzono, że w 2013 roku odsetek przedsiębiorstw definiujących własny zestaw wartości w Polsce utrzymywał się na poziomie 40% i nadal był prawie dwukrotnie niższy niż średnia dla grupy badanych krajów. Wśród dziesięciu najważniejszych wartości wymieniono: jakość, satysfakcję klienta, innowacyjność, *know-how*, sukces, odpowiedzialność społeczną, zaufanie, profesjonalizm, środowisko i uczciwość. Za pozytywne należy uznać fakt, że w rankingu tym wartości moralne, takie jak odpowiedzialność społeczna i zaufanie, uplasowały się znacznie powyżej średniej na poziomie: 17% i 16%⁶⁶⁰.

Poważną przeszkodą w procesie akumulacji kapitału interspołecznego jest zarówno mentalność przedsiębiorców, której wyrazem jest ich brak zaangażowania, jak i niewiedza o korzyściach stosowania idei CSR.

Wykres 6.3. Przeszkody we wprowadzaniu koncepcji CSR w Polsce



Źródło: *CSR w Polsce...*, op. cit., s. 24.

Z odpowiedzi respondentów przedstawionych na wykresie 6.3. wynika, że wśród przedsiębiorców dominuje presja doraźności związana z naciskiem na krótkookresowe cele i strategie biznesowe. Przejawem tego jest niedostateczne zaangażowanie

⁶⁶⁰ *Corporate Values Index 2009. Streszczenie raportu*, ECCO Network, Brussels 2009, s. 25-26; *Polacy nie znają wartości korporacyjnych swoich firm*, <http://employer-branding.pl/2013/02/22/polacy-nie-znaja-wartosci-korporacyjnych-swoich-firm/> (data wejścia: 27.07.2015).

i wsparcie zarządów, w tym kluczowych menedżerów, w ideę CSR. Nadal można również mówić o zbyt małej świadomości dotyczącej korzyści i narzędzi, które mogą być wykorzystywane w realizacji tej koncepcji. Taka postawa nie sprzyja kształtowaniu pozytywnego wizerunku firmy w oczach interesariuszy znajdujących się w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Reasumując, badania potwierdzają, że niechęć kadry kierowniczej do dokonywania zmian często wynika z jej niewiedzy o potencjalnych korzyściach związanych z: wprowadzeniem określonych rozwiązań proekologicznych lub prospołecznych, brakiem zaangażowania w CSR i ograniczeniami finansowymi⁶⁶¹. Według badań PARP z 2013 roku, prawie dwie trzecie badanych podmiotów, należących do sektora MSP, w ogóle nie zetknęło się z terminem CSR, stosując pewne praktyki w tym obszarze w sposób intuicyjny, często nie do końca uświadomiony. Ponadto, sektor MSP stanowił jedynie 4% wśród przedsiębiorstw sporządzających raporty społeczne⁶⁶². Inne z kolei badanie, przeprowadzone na grupie spółek giełdowych, wskazuje, że prawie połowa przedsiębiorstw nadal nie dostrzega bezpośredniego przełożenia aktywności CSR na obniżenie ryzyka biznesowego. Stosunkowo duży udział odpowiedzi negatywnych może w tej sytuacji świadczyć o ograniczonym stopniu zrozumienia dla istoty, działań i narzędzi z zakresu społecznej odpowiedzialności bądź postrzeganiu zasad CSR wyłącznie jako działalności o wymiarze PR-owym⁶⁶³. Poza tym, warto nadmienić, że wciąż niska świadomość ekologiczna i społeczna zarówno konsumentów, jak przedsiębiorców w Polsce sprawia, że większość z nich podejmuje decyzje, kierując się przeważnie względami finansowymi. Konsumentci przede wszystkim zwracają uwagę na cenę, podczas gdy producenci podejmują działania środowiskowe, dążąc głównie do obniżenia kosztów działalności. Przyjęcie przez przedsiębiorców perspektywy krótkoterminowej i związana z tym presja na realizację doraźnych celów oznacza, że w Polsce budowanie kapitału interspołecznego za pośrednictwem idei społecznej odpowiedzialności jest znacznie utrudnione.

⁶⁶¹ Szerzej na ten temat w: I. Codogni, *Szanse i ograniczenia stosowania strategii CSR w polskich przedsiębiorstwach*, „Etyka w Życiu Gospodarczym”, 2012, vol. 15, s. 4-14.

⁶⁶² N. Ćwik, *Wspólna odpowiedzialność. Rola raportowania społecznego*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2013, s. 86-88

⁶⁶³ *Decyzje inwestycyjne a społeczna odpowiedzialność firm. Raport z badania*, Deloitte, Warszawa 2012, s. 7.

ROZDZIAŁ 7.

AKUMULACJA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO A KREACJA WARTOŚCI NA PRZYKŁADZIE ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE

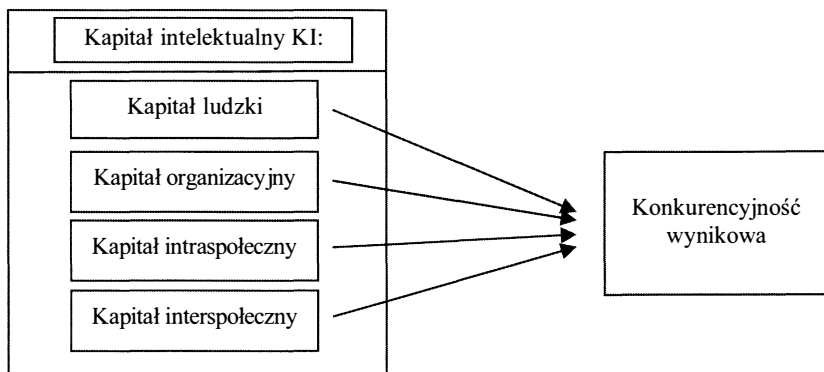
7.1. Metodologia badania

Model badawczy, który został opracowany na potrzeby pracy, powstał dzięki zastosowaniu holistyczno-dynamicznej koncepcji kapitału intelektualnego (KI) na poziomie przedsiębiorstwa. W ramach KI wyłoniono cztery kluczowe komponenty, takie jak:

- kapitał ludzki (HC),
- kapitał organizacyjny (OC),
- kapitał intraspółeczny (ISC),
- kapitał interspółeczny (ESC).

Przyjęto, że każdy z wyróżnionych komponentów kapitału intelektualnego może przyczynić się do poprawy konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstwa. W rezultacie podjętych rozważań zbudowano model teoretyczny o charakterze przyczynno-skutkowym.

Rysunek 7.1. Model teoretyczny przedstawiający zależność między KI a konkurencyjnością przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeglądu literatury dotyczącej KI dokonano konceptualizacji rozpatrywanych kategorii KI, które są zmiennymi niezależnymi (objaśniającymi) w modelu. Założono, że na kapitał ludzki (HC) składa się:

- wiedza, umiejętności, kwalifikacje (HC1);
- wartości postawy, motywacje i satysfakcja z pracy (HC2);
- zręczność intelektualna, innowacyjność i przedsiębiorczość (HC3).

W przypadku kapitału organizacyjnego (OC) uwzględniono:

- infrastrukturalne wsparcie w procesie produkcji i zarządzania (OC1);
- kulturę organizacyjną (OC2);
- innowacje i udoskonalenia istniejących produktów i procesów (OC3).

Kluczowymi obszarami w analizie kapitału intraspolecznego są:

- rekrutacja, motywacja, system wynagrodzeń oraz wszelkie działania podejmowane w procesie zarządzania zasobami ludzkimi (ISC1);
- organizacyjne wartości, normy i zachowania (ISC2);
- działania ponadstandardowe zgodne z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

W badaniu kapitału interspołecznego (ESC) skoncentrowano się na trzech wymiarach:

- relacjach z klientami, dostawcami, kooperantami (ESC1);
- relacjach ze środowiskiem naturalnym (ESC2);
- relacjach ze społecznością lokalną (ESC3).

Konkurencyjność wynikowa (COM) stanowi w modelu zmienną zależną (objaśnianą). Za podstawę oceny opisywanej zmiennej latentnej posłużyła m.in. sytuacja finansowa. Konkurencyjność wynikową scharakteryzowano przez pryzmat osiągniętych wyników finansowych (C1), a także pozycję konkurencyjną (C2) mierzoną udziałem w rynku, dynamiką wzrostu eksportu oraz innowacyjnością produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo na tle konkurencji.

Po dokonanej konceptualizacji form KI i konkurencyjności wynikowej COM przyjętych w modelu teoretycznym, przystąpiono do ich operacjonalizacji⁶⁶⁴. Przyjęto, że struktura KI wyrażona zmienną S obejmuje cztery zakresy $k=1,2,3,4$ (zgodnie z dekompozycją modelu KI wyodrębniono: HC, OC, ISC, ESC). Zróżnicowany poziom akumulacji KI w poszczególnych zakresach S_k wyrażono za pomocą zmiennych: S_1, S_2, S_3 i S_4 . Wskaźnikami dla tych zmiennych są obserwowane empirycznie charakterystyki A_k . Kolejna zmienna, opisująca zmienną latentną COM, to konkurencyjność wynikowa przedsiębiorstwa Q, a do jej obserwowalnych empirycznie wskaźników należą charakterystyki C. Jednocześnie założono, że analizowane

⁶⁶⁴ Szerzej na temat operacjonalizacji modelu badawczego w: M. Rószkiewicz, J. Perek-Białas, D. Węziak-Białowolska, A. Zięba-Pietrzak, *Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych. Rekomendacje i praktyka badawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 22-25; J. Mazur, M. Rószkiewicz, M. Strzyżewska, *Kompozycja działań związanych z wiedzą a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Wyniki badań średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2011, s. 38-40.

konstrukty teoretyczne są czymś pierwotnym, a ich związek ze zmiennymi obserwacyjnymi czymś wtórnym, co odpowiada dedukcyjnemu sposobowi prowadzenia badań.

Schemat zależności przedstawiony w modelu badawczym można zapisać w postaci modelu formalnego:

$$A_{[k]} = \Delta_A S_{[k]} + \varepsilon, \quad (1)$$

$$C = \Delta_c Q + r, \quad (2)$$

$$Q = \Delta_B S_{[k]} + \varnothing. \quad (3)$$

Stworzony model, opisany równaniami (1) – (3), ma własności modelu strukturalnego. Pierwsze równanie przedstawia relacje między działaniami przedsiębiorstwa na rzecz rozwoju różnych komponentów KI (A_k) – zmienne opisujące te działania podlegają bezpośredniemu pomiarowi – a zmiennymi wskaźnikowymi opisującymi poszczególne kategorie kapitału intelektualnego (S_k). Analogicznie równanie drugie opisuje relację między charakterystyką konkurencyjności przedsiębiorstwa (C) – zmienna ta podlega bezpośredniemu pomiarowi – a zmienną wskaźnikową opisującą konkurencyjność wynikową (Q). Równanie trzecie dotyczy zależności między akumulacją kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa w wyróżnionych zakresach, wyrażoną poprzez zmienną S_k , a jego konkurencyjnością wynikową.

Występujące w równaniach macierze: Δ_A , Δ_c , i Δ_B są macierzami współczynników. Tym samym Δ_B to macierz współczynników strukturalnych dla regresji zmiennych wskaźnikowych, podczas gdy macierze: Δ_A i Δ_c opisują zależności pomiędzy zmiennymi obserwowalnymi i wskaźnikowymi. Założono równocześnie, że w przypadku macierzy Δ_B informacja zawarta w jej elementach wyraża pozytywny związek między KI w wyodrębnionych zakresach a konkurencyjnością przedsiębiorstwa. Ponadto, składniki losowe każdego z równań dotyczą błędu pomiaru odpowiednio zmiennych wskaźnikowych i obserwowanych, przyjmując wielkości: ε , r i \varnothing .

Zapis formalny analizowanego w pracy modelu teoretycznego stanowi klasyczny przykład modelu równań strukturalnych (SEM – ang. *Structural Equation Models*)⁶⁶⁵. W skład konstrukcji modelu strukturalnego wchodzi model opisujący powiązania pomiędzy zmiennymi ukrytymi (latentnymi), zwany modelem wewnętrznym (strukturalnym), oraz model pomiaru endogenicznych i egzogenicznych zmiennych nieob-

⁶⁶⁵ Model SEM został szczegółowo przedstawiony w pracach: K.A. Bollen, *Structural Equations with Latent Variables*, John Wiley & Sons Inc., New York 1989; D. Kaplan, *Structural Equation Modeling: Foundations and Extensions*, Sage Publications, Newbury Park CA 2000; J. Pearl, *Causality. Models, reasoning and inference*, Cambridge University Press, Cambridge 2000. W polskiej literaturze o modelowaniu strukturalnym SEM można znaleźć w takich pracach, jak: J. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych (Część V)*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996; E. Gatnar, *Statystyczne modele struktury przyczynowej zjawisk ekonomicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003; R. Konarski, *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010; M. Osińska, *Ekonomiczna analiza zależności przyczynowych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2008.

serwowalnych (latentnych), tzw. model zewnętrzny. Model zewnętrzny reprezentuje wyniki analizy czynnikowej, pozwalającej na wyliczenie ładunków poszczególnych czynników kształtujących zmienną ukrytą, podczas gdy model wewnętrzny przedstawia analizę ścieżkową, która umożliwi określenie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zmiennymi. Model wewnętrzny przyjmuje postać⁶⁶⁶:

$$\eta = B\eta + \Gamma\xi + \zeta, \quad (1)$$

gdzie: $\eta_{m \times 1}$ – wektor endogenicznych zmiennych ukrytych, $\xi_{k \times 1}$ – wektor egzogenicznych zmiennych ukrytych, $B_{m \times m}$ – macierz współczynników regresji przy zmiennych endogenicznych, $\Gamma_{m \times k}$ – macierz współczynników przy zmiennych egzogenicznych i $\zeta_{m \times 1}$ – wektor składników losowych.

Z kolei model zewnętrzny (pomiaru) zapisano jako:

$$\mathbf{y} = \Pi_y \eta + \varepsilon, \quad (2)$$

$$\mathbf{x} = \Pi_x \xi + \delta, \quad (3)$$

gdzie: $\mathbf{y}_{p \times 1}$ – wektor obserwowalnych zmiennych endogenicznych, $\mathbf{x}_{q \times 1}$ – wektor obserwowalnych zmiennych egzogenicznych, Π_y i Π_x – macierze ładunków czynnikowych, $\varepsilon_{p \times 1}$, $\delta_{q \times 1}$ – wektory błędów pomiaru.

Modelowanie SEM służy do weryfikacji postawionych hipotez badawczych, pozwalając równocześnie na skonfrontowanie „teorii” z „empirią”. Przyczynowe modele równań strukturalnych, oparte na wynikach weryfikacji hipotez statystycznych (H_0), ukazują wpływ struktury egzogenicznej na endogeniczną ścieżkę γ_i (gr. gamma)⁶⁶⁷. Przykład prostego modelu strukturalnego, w którym jest testowany wpływ zmiennej egzogenicznej (ξ) na zmienną endogeniczną (η) przedstawia rysunek 7.2.

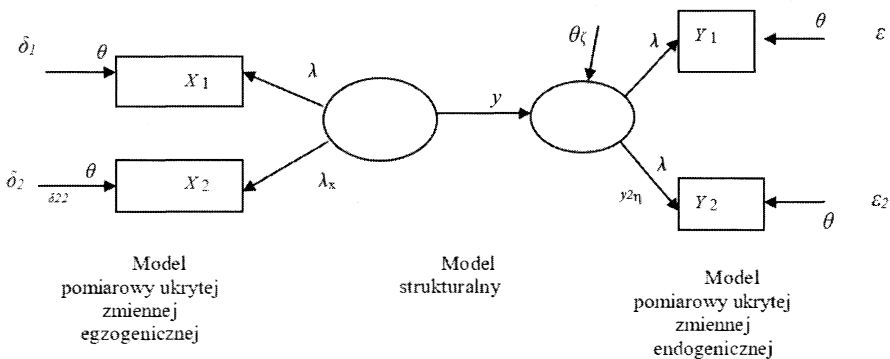
W modelu pomiarowym ukrytej zmiennej egzogenicznej (ξ) jawne zmienne egzogeniczne (X_1, X_2), zwane zmiennymi wskaźnikowymi, są jej obserwowalnymi reprezentantami. Ponadto, występujące w modelu zmienne resztkowe (δ_1, δ_2) dla jawnych zmiennych egzogenicznych (X_1, X_2) reprezentują wpływ popełnionych błędów pomiarowych oraz pozostałych, nieuwzględnionych czynników. Analogicznie w modelu pomiarowym ukrytej zmiennej endogenicznej, zmienna (η) jest przedstawiana za pomocą jawnych zmiennych endogenicznych (Y_1, Y_2), będących jej reprezentantami. Podobnie jak w poprzednim modelu pomiarowym, zmienne resztkowe ($\varepsilon_1, \varepsilon_2$) informują o błędach pomiaru. Parametr γ (Gama) przedstawia wpływ ukrytych zmiennych egzogenicznych na ukryte zmienne endogeniczne, λ (Lambda)

⁶⁶⁶ K.G. Jöreskog, *A general method for estimating a linear structural equation system*, [in:] *Structural Equation Models in the Social Sciences*, A.S. Goldberger, O.D. Duncan (eds.), Academic Press, Chicago 1973, s. 85-112.

⁶⁶⁷ A. Januszewski, *Modele równań strukturalnych w metodologii badań psychologicznych. Problematyka przyczynowości w modelach strukturalnych i dopuszczalność modeli*, [w:] *Studia z psychologii w KUL*, O. Gorbaniuk, B. Kostrubiec-Wojtachnio, D. Musiał, M. Wiechetek, A. Błachnio, A. Przepiórka (red.), Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego 2011, s. 213-245.

to ładunki czynnikowe określające siłę związku między zmiennymi ukrytymi a jawnymi, natomiast θ (*Theta*) ukazuje korelację/kowariancję między zmiennymi błędów a zmiennymi jawnymi lub ukrytymi. Odwzorowanie zależności pomiędzy ukrytą zmienną egzogeniczną a endogeniczną stanowi zasadniczy element modelowania strukturalnego.

Rysunek 7.2. Diagram przykładowego modelu równań strukturalnych



Źródło: W. Sroka, *Zastosowanie modeli przyczynowo-skutkowych do oceny czynników sukcesu gospodarstw rolniczych – porównanie wybranych metod*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, 2012, nr 3, s. 31.

Badając wpływ zmiennych reprezentowanych przez latentne zmienne egzogeniczne na zmienne endogeniczne za pomocą modelu strukturalnego, warto pamiętać o tym, że model ten musi być identyfikowalny. Przyjmuje się, że warunkiem dostatecznym identyfikowalności modelu jest spełnienie następującej nierówności:

$$t \leq \frac{(p+q)(p+q+1)}{2}, \quad (4)$$

gdzie: t – liczba nieznanymi parametrów modelu, zaś $p+q$ – liczba zmiennych obserwowalnych (endogenicznych p i egzogenicznych q).

Identyfikacja modelu ma miejsce, gdy liczba parametrów modelu odpowiada liczbie danych wejściowych. W praktyce, aby spełnić warunek identyfikowalności modelu (4), należy przypisać stałe wagi do oceny zależności lub wariancji⁶⁶⁸.

Kolejnym etapem budowy modelu SEM jest estymacja jego parametrów. Parametry modelu ukazują siły i kierunki związków, a do ich estymacji służą informacje empiryczne, które są zapisywane w postaci macierzy korelacji. Istota estymacji

⁶⁶⁸ M.B. Pietrzak, M. Żurek, *Ład społeczny w powiatach – analiza przy użyciu modelowania równań strukturalnych SEM*, „Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy. Nauki Społeczne”, 2012, nr 4, s.189-200.

parametrów modelu strukturalnego polega na znalezieniu takich wartości parametrów, dla których wyznaczone korelacje teoretyczne przyjmują możliwie najbliższe wartości korelacji empirycznych. W praktyce estymacja odbywa się w drodze rozwiązania układu równań jedną z metod iteracyjnych. Najczęściej w tym celu wykorzystuje się metodę największej wiarygodności (MNW), uogólnioną metodę najmniejszych kwadratów (UMNK) oraz metodę asymptotycznie niewrażliwą na rozkład (ADF – ang. *Asymptotically Distribution-Free*). Wybór właściwej metody zależy od: rodzaju danych, rozmiaru próby i rozkładów zmiennych. Na przykład metoda największej wiarygodności (MNW) znajduje swoje zastosowanie jedynie wówczas, gdy mamy do czynienia z wielowymiarowym rozkładem normalnym⁶⁶⁹.

Oszacowany model powinien być również zweryfikowany pod względem stopnia dopasowania i istotności parametrów. Stopień dopasowania modelu równań strukturalnych najczęściej określa się przez porównanie otrzymanego modelu z modelem nasyconym i niezależnym. W pierwszym z nich zakłada się, że wszystkie zmienne są ze sobą skorelowane, w drugim zaś, że korelacja nie występuje pomiędzy żadną spośród par zmiennych⁶⁷⁰.

Ocenie stopnia dopasowania (jakości) modelu conceptualnego do danych empirycznych służą testy dobroci modelu, które potwierdzają walory jego trafności i rzetelności w relacji do testujących go macierzy danych. Najczęściej używanymi testami są: RMSEA, GFI, AGFI czy postacię testu χ^2 . Syntetyczną interpretację tych modeli przedstawiono w tabeli 7.1.

Procedurę modelowania strukturalnego SEM zastosowano do zbadania związków przyczynowych, zachodzących między akumulacją wyróżnionych komponentów KI a konkurencyjnością wynikową przedsiębiorstwa. Przed obliczeniem poziomu akumulacji KI przedsiębiorstwa przeprowadzono analizę rzetelności i trafności przyjętej w kwestionariuszu ankietowym (załącznik 1.) skali porządkowej Likerta (od 1 do 5) za pomocą współczynnika λ -Cronbacha. Oceny adekwatności proponowanych grup obserwowanych zmiennych do założeń analizy czynnikowej oraz stopień odtworzenia zmienności zmiennych diagnostycznych przez pierwsze czynniki główne dla każdego zestawu pytań dokonano w toku eksploracyjnej analizy czynnikowej (EFA). W tym celu wykorzystano również wartości współczynnika Kaisera-Mayera-Olkina (K-M-O). Zgodnie z literaturą przedmiotu, wartość statystyki KMO, przekraczająca poziom 0,5, potwierdza możliwość utworzenia na podstawie proponowanych zestawów zmiennych kategorii jednowymiarowej, odtwarzającej w pewnej części łączną wariancję⁶⁷¹.

⁶⁶⁹ B.M. Byrne, *Structural Equation Modeling with AMOS. Basic Concepts, Applications, and Programming*, Routledge, New York 2010.

⁶⁷⁰ Szerzej na ten temat w: D. Kahneman, A. Tversky, *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, „Econometrica”, 1979, no. XLVII, s. 263-291; J.C. Loehlin, *Latent variable models: An introduction to factor, path and structural analysis*, Psychology Press, 4 Edition, Hove 2003.

⁶⁷¹ Szerzej o zastosowaniu metody EFA w: J. Mazur, M. Rószkiewicz, M. Strzyżewska, *Kompozycja...*, op. cit., s. 146-148; M. Rószkiewicz, J. Perek-Białas, D. Węziak-Białowska, A. Zięba-Pietrzak, *Projektowanie...*, op. cit., s. 122-126.

Tabela 7.1. Wybrane testy dobroci dopasowania stosowane powszechnie do oceny modeli strukturalnych SEM

Test	Wartość krytyczna	Interpretacja wyniku testowego
chi ² Gerbing and Anderson (1992)		Tradycyjna miara, która umożliwia testowanie hipotezy zerowej o braku rozbieżności między obserwowaną macierzą kowariancji (S) a implikowaną przez model (Σ). Wartość testu powinna być nieistotna statystycznie ($p > 0,05$), a reszty standaryzowane obu macierzy wynosić 0. Oznacza to, że ograniczenia nałożone przez badacza w modelu konceptualnym są trafne. Użyteczność tego testu, zwłaszcza w przypadku dużych prób, jest ograniczona, gdyż zbyt łatwo prowadzi do odrzucenia prawdziwych modeli.
chi ² /df	do 2 do 4-5	Maksymalna wartość dla dobrze dopasowanych modeli: – mniejsza lub równa 2 – dla kryterium konserwatywnego Schermelleh-Engel and Moosbrugger (2003) lub – mniejsza bądź równa 4, a nawet 5 – dla kryterium bardziej liberalnego.
RMSEA Steiger-Lind (1980)	$\leq 0,05$	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i> , zwany w skrócie RMSEA, to pierwiastek średniokwadratowego błędu przybliżenia, który jest testem mającym wysoką rangę w opinii ekspertów. Informuje o tym, jak źle dopasowany jest dany model, z uwzględnieniem jego parametrów wymagających oszacowania. Wynik bliski 0 świadczy o dobrym dopasowaniu modelu teoretycznego do macierzy wyników. Przyjmuje się, że wskaźnik nieprzekraczający wartości 0,05 oznacza dobre dopasowanie modelu do danych empirycznych. Aproksymowana górna granica błędu przyzwoitego dopasowania modelu przyjmuje wartość 0,08 albo mniejszą, natomiast wartość 0,1 stanowi podstawę do odrzucenia modelu.
GFI Jöreskog and Sörbom (1989)	$> 0,9$	<i>Goodness of Fit Index</i> – wskaźnik dobroci (jakości) dopasowania, analogiczny do współczynnika determinacji w regresji. Mierzy wielkość wariacji-kowariancji macierzy (S), która jest przewidywana przez odtworzoną macierz (Σ). Wartość powyżej 0,9 oznacza akceptowalny model, 0,95 – satysfakcjonujący, a 1 – doskonałe dopasowanie modelu.
AGFI Jöreskog and Sörbom (1989)	$> 0,9$	<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i> – skorygowany wskaźnik dobroci dopasowania to miara analogiczna do skorygowanego współczynnika determinacji w modelach regresyjnych, w którym uwzględnia się liczbę stopni swobody w stosunku do liczby zmiennych. Im wyższa liczba <i>df</i> , tym lepszy jest model. Wartość powyżej 0,9 , a dla kryterium mniej restrykcyjnego powyżej 0,85 oznacza akceptowalny model, od 0,95 – satysfakcjonujący, a 1 – doskonałe jego dopasowanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Januszewski, *Modele...*, op. cit., s. 240-24; R. Konarski, *Modelowanie równań strukturalnych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 244-246; S. Cangur, I. Ercan, *Comparison of Model Fit Indices Used in Structural Equation Modelling Under Multivariate Normality*, „Journal of Modern Applied Statistical Methods”, 2015, vol. 14, Issue 1, s. 152-167.

Warto podkreślić, że modele strukturalne SEM powstały na bazie confirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA) oraz wielowymiarowej regresji i analizy ścieżek. Z merytorycznego i formalnego punktu widzenia należy zastosować CFA, która jest metodą typu dedukcyjnego, przeznaczoną do weryfikacji konstruktów teoretycznych na podstawie danych empirycznych⁶⁷². Głównym celem analizowanego modelu pomiarowego KI (zwanego modelem zewnętrznym) jest więc opracowanie zmiennych wskaźnikowych, odnoszących się do akumulacji jego czterech wyróżnionych komponentów, a także pomiar konkurencyjności wynikowej. Dzięki zastosowaniu CFA oceniono trafność proponowanych skal pomiaru KI, jak i konkurencyjność wynikową przedsiębiorstwa. Analizowane wymiary nie są bezpośrednio obserwowalne, a o położeniu badanego obiektu w przestrzeni rozpiętej przez te wymiary decyduje kombinacja wartości zmiennych diagnostycznych, którymi są pozycje kwestionariusza ankietowego. Oprócz modelu pomiarowego KI, zgodnie z procedurą modelowania strukturalnego, stworzono następnie model strukturalny (regresja wieloraka). Model ten wykorzystano do opisu, podyktowanych teorią, zależności korelacyjnych pomiędzy komponentami KI a zmienną zależną (konkurencyjnością wynikową). Modelowanie strukturalne oraz eksploracyjną analizę czynnikową (EFA) wraz z wielowymiarową analizą regresji przeprowadzono w programie IBM SPSS AMOS 24,0.

7.2. Charakterystyka badania empirycznego

W opracowaniu Centrum Informacji Statystycznej GUS zebrano dane o podmiotach w liczbie 13 325 jednostek. Wśród tych jednostek znalazły się:

- osoby prawne;
- jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej;
- osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, z wyłączeniem indywidualnych gospodarstw rolnych, które zdefiniowano jako podmioty prowadzące działalność gospodarczą.

Badaniem objęto wyłącznie podmioty średnie, zatrudniające od 50 do 249 pracowników⁶⁷³. Wybór tej grupy podmiotów, które zostały uwzględnione w badaniu,

⁶⁷² Szerzej o różnicach między eksploracyjną a confirmacyjną analizą czynnikową w: T.A. Brown, *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*, 1 edition, The Guilford Press, New York 2006; J.J. Albright, H.M. Park, *Confirmatory Factor Analysis Using Amos, LISREL, Mplus, SAS/STAT CALIS*, UITS Indiana University, Bloomington 2009.

⁶⁷³ Zgodnie z art. 55 *Ustawy z dnia 19 listopada 1999 roku. Prawo działalności gospodarczej*, która weszła w życie w dniu 1 stycznia 2001 roku (Dz. U. z 1999 r., Nr 101, poz. 1178), za podstawowe kryterium wyróżnienia małych i średnich przedsiębiorstw, poza przychodem netto ze sprzedaży, przyjęto liczbę zatrudnionych średniorocznie. Za średniego przedsiębiorcę uznano więc przedsiębiorcę niebędącego małym przedsiębiorcą, który w poprzednim roku obrotowym zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników.

był podyktowany co najmniej kilkoma przesłankami. Po pierwsze, z badań literatury przedmiotu poświęconej analizowanej problematyce wynika, że występują istotne różnice w przebiegu procesu akumulacji kapitału intelektualnego pomiędzy małymi a dużymi podmiotami, a to powoduje konieczność uwzględnienia kryterium wielkości zatrudnienia⁶⁷⁴. Małe przedsiębiorstwo, w odróżnieniu od dużego, przeważnie funkcjonuje na lokalnym rynku, ma ograniczony dostęp do zasobów, dysponuje ograniczonymi możliwościami zaopatrzenia i zbytu, a także ubogim potencjałem intelektualnym kadry zarządzającej. Wymiar jego funkcjonowania oraz spektrum możliwości rozwojowych w odniesieniu do akumulacji kapitału intelektualnego, zwłaszcza kapitału ludzkiego i organizacyjnego, są mocno ograniczone. Z uwagi na wskazane powyżej różnice, zasadne zatem wydało się, aby badanie przeprowadzić wyłącznie na jednolitej grupie podmiotów. Na etapie planowania procesu badawczego zdecydowano, że w badaniu udział wezmą podmioty funkcjonujące w sektorze MSP. Po drugie, sektor MSP zasługuje na szczególną uwagę, gdyż należy do niego prawie 99,8% wszystkich podmiotów prowadzących działalność gospodarczą w Polsce, a jego udział w procesie tworzenia PKB stanowi 48,5%⁶⁷⁵. Po trzecie, zawężenie liczby próby badawczej, w której ostatecznie znalazły się tylko średnie przedsiębiorstwa, jest racjonalnym rozwiązaniem. Realizacja badania ankietowego na tak licznej próbie, tj. w całym sektorze MSP, jest niezwykle trudnym przedsięwzięciem wymagającym zaangażowania znacznych środków finansowych. Jak wskazują dotychczas przeprowadzone badania, często jest to zadanie wręcz niewykonalne w polskich warunkach, którego realizacji podejmują się jedynie podmioty świadczące w tym obszarze profesjonalne usługi⁶⁷⁶.

Za kolejne kryterium, ograniczające populację badanych przedsiębiorstw, przyjęto rodzaj działalności według Polskiej Klasyfikacji Działalności Gospodarczej PKD 2007. Uwzględniono jedynie sekcje: C, G, H, I, J, K, L, M, R. W rezultacie tego badane przedsiębiorstwa należały do branż:

- przetwórstwo przemysłowe,
- handel hurtowy i detaliczny,
- transport,
- zakwaterowanie,
- informacja i komunikacja,
- ubezpieczenia,
- obsługa nieruchomości,
- działalność profesjonalna i naukowo-techniczna,
- kultura i rozrywka.

⁶⁷⁴ Szerzej o specyfice funkcjonowania małych podmiotów w kontekście zarządzania kapitałem intelektualnym w: A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 42-49.

⁶⁷⁵ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 16.

⁶⁷⁶ J. Wasilczuk, *Dlaczego tak mało wiemy o wzroście małych i średnich przedsiębiorstw – subiektywizm w badaniach*, „Problemy Zarządzania”, 2015, vol. 13, no. 1(51), s. 20-21.

Jednocześnie warto w tym miejscu wskazać pewne ograniczenia podjętego badania empirycznego, które zostało przeprowadzone na wyselekcjonowanej grupie przedsiębiorstw reprezentujących rozmaite branże, a tym samym różny poziom zaawansowania technologicznego. Należy mieć świadomość, że w przypadku podmiotów, zaliczanych do różnych branż, całkowicie odmienna jest specyfika zakumulowanego kapitału intelektualnego w jego poszczególnych wymiarach, a także ich znaczenie w procesie kreacji wartości.

W losowaniu dwuwarstwowym na podstawie PKD i miejsca prowadzenia działalności (tj. województwo), według stanu na dzień 31 maja 2015 roku, spośród 13 325 podmiotów zarejestrowanych w Rejestrze Gospodarki Narodowej (REGON), wylosowano proporcjonalnie próbę 5 330 jednostek statystycznych, która stanowi 40% zbioru wejściowego i na wstępie spełniła zdefiniowane kryteria, takie jak: liczba zatrudnienia, rodzaj i miejsce prowadzenia działalności gospodarczej. Zarejestrowano wysoki odsetek pobrań kwestionariusza, jednak z powodu wysokiego wskaźnika braków odpowiedzi i po podjętych w związku z tym próbach uzupełnienia brakujących informacji na podstawie bezpośrednich wywiadów telefonicznych z respondentem uzyskano ostatecznie 154 prawidłowo wypełnione ankiety⁶⁷⁷.

Do gromadzenia danych zastosowano metodę ankiety elektronicznej. Mimo że metoda ta ma swe mankamenty wynikające z ograniczonych możliwości kontroli nad próbą i bardzo niskiego wskaźnika odpowiedzi, to ostateczna decyzja o jej wyborze jako narzędzia badawczego była podyktowana następującymi kryteriami: szybkością, brakiem błędów pomiaru spowodowanego wpływem ankietera, a zwłaszcza niskim kosztem badania⁶⁷⁸.

Zgodnie z założeniami przyjętymi w modelu teoretycznym, opracowano kwestionariusz skierowany do wybranej grupy przedsiębiorstw, przyjmując, że adresatem ankiety jest kadra zarządzająca⁶⁷⁹.

Kwestionariusz składa się z sześciu części. Pierwsze cztery bloki kwestionariusza miały na celu zidentyfikowanie poziomu akumulacji kapitału intelektualnego w czterech kolejno wyróżnionych wymiarach KI (kapitał ludzki, kapitał organizacyjny, kapitał intraspoleczny i kapitał interspoleczny), piąta część dotyczyła oceny konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstwa postrzeganej przez pryzmat jego sytuacji finansowej i udziału w rynku, natomiast część szosta kwestionariusza to metryczka, na podstawie której dokonano ogólnej charakterystyki badanych przedsiębiorstw. Należy zaznaczyć, że konstrukcja kwestionariusza wynikała z przyję-

⁶⁷⁷ W opracowaniu Centrum Informacji Statystycznej GUS znajdowało się 5 530 jednostek. Spośród nich 14,5% podmiotów wyeliminowano z uwagi na pozostawanie w stanie likwidacji lub upadłości, a także liczbę zatrudnienia nieodpowiadającą definicji średniego przedsiębiorstwa.

⁶⁷⁸ Szerzej na temat zalet i wad ankiety internetowej w: M. Andrałojć, *Zalety i ograniczenia ankiety internetowej jako metody zbierania materiału badawczego w dziedzinie ZZL*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2006, nr 5, s. 109-120; M. Rószkiewicz, J. Perek-Białas, D. Węziak-Białowska, A. Zięba-Pietrzak, *Projektowanie...*, op. cit., s. 133-134.

⁶⁷⁹ Formularz kwestionariusza zamieszczono w załączniku I.

tej w modelu teoretycznym identyfikacji kluczowych komponentów kapitału intelektualnego, zgodnych z podejściem holistyczno-dynamicznym. Wymiary kapitału intelektualnego wyłoniono intuicyjnie na podstawie krytycznej analizy modeli KI obecnych w literaturze i sposobów ich pomiaru, które zostały szczegółowo zaprezentowane w drugim rozdziale pracy.

Część pierwsza kwestionariusza wymagała zebrania deklaracji respondentów wobec twierdzeń odnoszących się do:

- oceny potencjału intelektualnego, tj.: wiedzy, doświadczeń, kwalifikacji zarówno pracowników, jak i kadry zarządzającej;
- aktywności przedsiębiorstwa podejmowanej na rzecz akumulacji kapitału ludzkiego;
- oceny kreatywności i przedsiębiorczości, a także wartości i postaw, które przesądzają o jakości kapitału ludzkiego.

Biorąc pod uwagę to, że wiele spośród elementów KI, takich jak wartości i postawy czy kultura organizacyjna, jest subiektywna i nie należy do bezpośrednio obserwowalnych zjawisk, zastosowano jeden z najbardziej powszechnych w badaniach społecznych instrumentów, zwany skalą pomiarową. Za pomocą skali pomiarowej można dokonać nie tylko pomiaru cech obserwowalnych, lecz również umożliwia ona wiarygodne opracowanie (w ramach podjętych działań empirycznych) konstruktów teoretycznych, będącego odpowiednikiem cech obserwowalnych. Zakłada się, że skala pomiarowa odzwierciedla swoistego rodzaju kontinuum mierzonego konstruktów i stanowi pewien ciąg, ujętych w tym konstrukcie, pozycji opatrzonego mierzalnymi kategoriami wyrażonymi za pomocą wartości liczbowych⁶⁸⁰. W badaniu zdecydowano się na pięciostopniową skalę pomiaru Likerta⁶⁸¹. Skala ta składa się z kafeterii liczącej pięć odpowiedzi ułożonych w porządku: od stopnia całkowitej akceptacji, do całkowitego odrzucenia, a badany ma za zadanie określić, w jakim stopniu zgadza się z danym stwierdzeniem.

Część drugą kwestionariusza poświęcono kwestii akumulacji kapitału strukturalnego w przedsiębiorstwie, zwanego inaczej organizacyjnym. Znaczna część stwierdzeń dotyczyła warunków infrastrukturalnych, tworzonych w ramach przedsiębiorstwa, w zakresie procesów technologicznych i organizacji pracy oraz efektów procesów innowacyjnych w postaci komercjalizacji wiedzy. Oprócz infrastrukturalnego

⁶⁸⁰ M. Kaczmarek, P. Tarka, *Metoda gromadzenia danych a ekwiwalencja wyników pomiaru systemu wartości w 5- i 7-stopniowych skalach ratingowych Likerta*, „Handel Wewnętrzny”, 2013, nr 5, s. 42-56.

⁶⁸¹ W metodologii badań społecznych pięciostopniowa skala jest to najczęściej stosowana skala, wykorzystywana w kwestionariuszach ankietowych, która pozwala na uzyskanie odpowiedzi w odniesieniu do stopnia akceptacji określonego zjawiska lub poglądu. Warto zaznaczyć, że poszukiwanie optymalnej liczby kategorii na skalach pomiarowych stanowiło przedmiot zainteresowań wielu badaczy dążących do uzyskania odpowiedniego poziomu wiarygodności informacji i precyzji pomiaru gromadzonych danych jako pochodnej zastosowanych skal pomiarowych. Wśród nich można wymienić m.in.: P.E. Green i V.R. Rao (1970), D.R. Lehmann i J. Hulbert (1972), M.M. Givon i Z. Shapira (1984), G. Churchilla i P. Petera (1984) czy E.P. Cox (1980). Szerzej na ten temat w: M. Kaczmarek, P. Tarka, *Metoda...*, op. cit., s. 45.

wsparcia, jednocześnie w pytaniach odniesiono się do kultury organizacyjnej, która stanowi niematerialny, aczkolwiek niezwykle ważny, komponent kapitału organizacyjnego przedsiębiorstwa.

W części trzeciej kwestionariusza skoncentrowano się na pytaniach, których intencją była ocena zakumulowanego poziomu kapitału intraspolecznego. Aby tego dokonać, zadano respondentom pytania o:

- organizacyjne wartości i postawy oraz wynikające z nich normy i zachowania;
- obowiązujące standardy i dobre praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (HRM);
- inicjatywy na rzecz pracowników identyfikowane z koncepcją CSR.

W części czwartej kwestionariusza, analogicznie do poprzedniej, zawarto stwierdzenia odnoszące się do kapitału interspolecznego przedsiębiorstwa celem zdiagnozowania, jakim potencjałem dysponują badane podmioty w tym obszarze, a także jakie działania (związane głównie z koncepcją CSR) podejmują na rzecz rozwoju wyróżnionego komponentu KI. Pytania dotyczyły oceny jakości stosunków między badanym podmiotem a otoczeniem zewnętrznym, w tym zwłaszcza metod i instrumentów wykorzystywanych w procesie budowy relacji:

- z klientami, dostawcami, kooperantami;
- ze środowiskiem naturalnym;
- ze społeczeństwem lokalnym.

W piątej części kwestionariusza znalazły się stwierdzenia mające na celu ocenę konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstwa. Zawarte w tej części pytania miały na celu ocenę: konkurencyjności wynikowej (*ex post*) mierzonej poprzez przychody i zyski, udział w rynku czy też innowacyjność na tle konkurentów w branży.

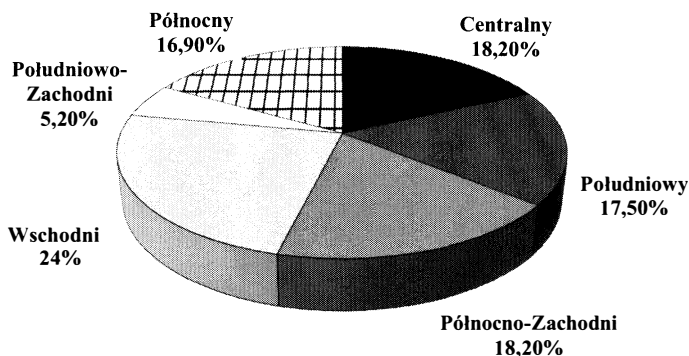
Część szóstą kwestionariusza to metryczka, w której zastosowano takie kryteria klasyfikacji badanych przedsiębiorstw, jak:

- miejsce prowadzenia działalności,
- rodzaj działalności,
- forma organizacyjno-prawna,
- struktura kapitału.

Informacje uzyskane z części szóstej kwestionariusza pozwoliły na scharakteryzowanie podmiotów uczestniczących w badaniu (wykres 7.1.).

Największy odsetek odpowiedzi uzyskano od podmiotów zlokalizowanych w regionie wschodnim (24%), obejmującym swoim zasięgiem województwa: podlaskie, lubelskie, podkarpackie i świętokrzyskie, natomiast najniższy z regionu południowo-wschodniego (5,2%), w skład którego wchodzi województwa: dolnośląskie i polskie.

Wykres 7.1. Podmioty według miejsca prowadzenia działalności



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Kolejnym ważnym kryterium, które ma wpływ na rozmiary i strukturę kapitału intelektualnego, jest rodzaj prowadzonej działalności. Wśród badanych podmiotów udział przedsiębiorstw o profilu produkcyjnym stanowił 45,5%, usługowym 37% i handlowym 17,5%. W badanej grupie przedsiębiorstw dominowały podmioty posiadające osobowość prawną (74%), które prowadziły działalność w formie spółki kapitałowej (spółka z o.o. lub spółka akcyjna). Większość, aż 77,9%, podmiotów stanowiła własność krajową, podczas gdy odsetek spółek z kapitałem zagranicznym wyniósł 12,3%.

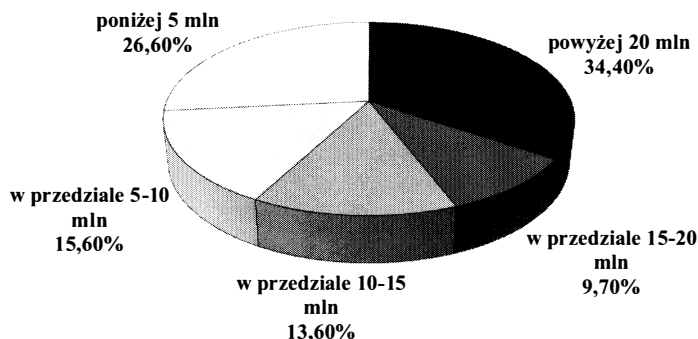
Tabela 7.2. Ogólna charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Kryteria	Liczba podmiotów (w %)		
	Osoba fizyczna	Osoba prawna	Jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej
Forma organizacyjno-prawna	12,3%	74%	13,6%
Struktura kapitału	100% polski	100% zagraniczny	mieszany
	77,9%	12,3%	9,7%
Rodzaj działalności	produkcyjna	handlowa	usługi
	45,5%	17,5%	37%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ze względu na przedmiot badania szczególnie istotna jest również ocena sytuacji finansowej, którą wykorzystano do pomiaru konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstwa. Jej miernikiem może być zysk netto lub rentowność sprzedaży, mierzona jako zysk netto w relacji do uzyskanych przychodów.

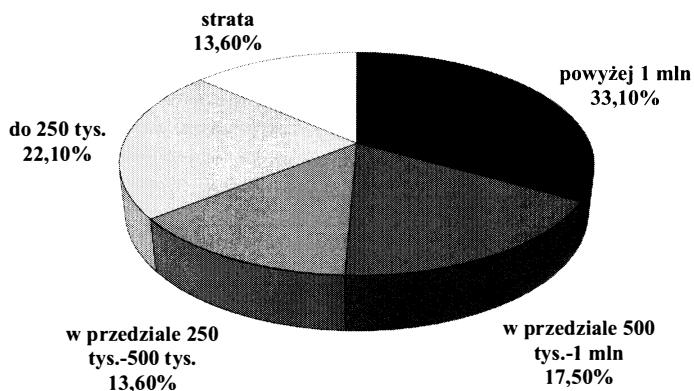
Wykres 7.2. Wartość przychodów ze sprzedaży badanych przedsiębiorstw w 2014 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Z danych przedstawionych na wykresie 7.2. wynika, że przychody 34,4% badanych podmiotów przekroczyły wartość 20 mln zł, a w przypadku 26,6% wyniosły poniżej 5 mln zł. Ponadto, 33,1% ankietowanych przedsiębiorstw osiągnęło zysk netto powyżej 1 mln zł, natomiast 13,6% podmiotów poniosło stratę.

Wykres 7.3. Zysk netto badanych przedsiębiorstw w 2014 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Z uzyskanych odpowiedzi dotyczących sytuacji finansowej podmiotów wynika, że 13,6% z nich poniosło stratę, a więc była tym samym nierentowna (wykres 7.3.). Generalnie, przyjmuje się, że wzrost wskaźnika rentowności sprzedaży w czasie

oznacza poprawę efektywności, a jego wartość zależy nie tylko od wielkości przedsiębiorstwa, ale i branży, w której funkcjonuje. Stąd też w przypadku badanych podmiotów, reprezentujących różne branże, nie istnieje możliwość bezpośredniego porównania wartości otrzymanych wskaźników rentowności sprzedaży. Niezależnie od tego, warto zaznaczyć, że 13,6% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało, że osiąga poziom rentowności wyższy niż średnia w branży.

7.3. Analiza rzetelności i trafności skal pomiarowych

Warunkiem poprawnego zdiagnozowania rzetelności zaproponowanego zestawu wskaźników, służących do pomiaru zjawiska złożonego, jest jego jednoznaczność (jednowymiarowość). Badanie jednoznaczności zestawu wskaźników wymaga zastosowania podejścia eksploracyjnego (Explanatory Factor Analysis – EFA). Analiza eksploracyjna pozwala na sprawdzenie, czy za obserwowanymi danymi kryją się struktury, które mogą być opisane za pomocą zbioru zmiennych o mniejszym wymiarze⁶⁸². Explanatory Factor Analysis jako metoda typu indukcyjnego dopuszcza związki każdego z czynników ze wszystkimi pytaniami (wskaźnikami), a błąd pomiaru stanowi informację wskazującą konieczność pogodzenia się badacza z ograniczonym walorem trafności narzędzia diagnostycznego⁶⁸³. Postać modelu analizy czynnikowej wyraża układ równań:

$$X_1 = \lambda_{11}F_1 + \lambda_{12}F_2 + \lambda_{13}F_3 + \dots + \lambda_{1k}F_k + \varepsilon_1,$$

.....

$$X_i = \lambda_{i1}F_1 + \lambda_{i2}F_2 + \lambda_{i3}F_3 + \dots + \lambda_{ik}F_k + \varepsilon_i,$$

.....

$$X_m = \lambda_{m1}F_1 + \lambda_{m2}F_2 + \lambda_{m3}F_3 + \dots + \lambda_{mk}F_k + \varepsilon_m,$$

gdzie: X_i – wskaźnik, dla $i=1, \dots, p$; F_j – zmienna ukryta, zwana czynnikiem wspólnym, dla $j=1, \dots, k$; λ_{ij} – współczynnik kombinacji liniowej, określający związek między wskaźnikiem X_i a czynnikiem F_j , zwanym ładunkiem; λ_i – składnik losowy,

⁶⁸² K. Karasiewicz, *Modelowanie strukturalne z programem AMOS – wybrane modele równań strukturalnych na przykładach z psychologii*, Zimowe Warsztaty Analityczne, SWPS SPSS Polska, Warszawa 2012, s. 37-40.

⁶⁸³ Szerzej na temat założeń oraz etapów analizy eksploracyjnej w: M. Walesiak, A. Bąk, *Wykorzystanie analizy czynnikowej w badaniach marketingowych*, „Badania Operacyjne i Decyzje”, 1997, nr 1, s. 75-81; A. Januszewski, *Modele...*, op. cit., s. 232; Z. Laudański, D.R. Mańkowski, M. Flaszka, *Eksploracyjna analiza czynnikowa w badaniach struktury zespołu zmiennych obserwowanych*, „Biuletyn Instytutu Hodowli i Aklimatyzacji Roślin”, 2012, nr 263, s. 75-89.

tj. czynnik swoisty określający zakres oddziaływania zjawisk nieprzewidywalnych na odwzorowanie poszczególnych czynników w poszczególne wskaźniki, dla $i=1, \dots, p$ ⁶⁸⁴.

Przed przystąpieniem do przeprowadzenia eksploracyjnej analizy czynnikowej dokonano oceny rzetelności i trafności przyjętych skal pomiaru za pomocą współczynnika λ -Cronbacha. Wynik rzetelności zestawu pytań zamieszczonego w ankiecie przedstawiono w tabeli 7.3.

Tabela 7.3. Wartość współczynnika λ -Cronbacha

Kategoria	Liczba pozycji	λ -Cronbacha
Kapitał ludzki	12	0,817
Kapitał organizacyjny	11	0,855
Kapitał intraspoleczny	11	0,804
Kapitał interspoleczny	11	0,846
Konkurencyjność wynikowa	8	0,913

Źródło: obliczenia własne w programie SPSS.

Wszystkie wartości współczynnika λ -Cronbacha były powyżej 0,7, a to oznacza, że każdy z zaproponowanych zestawów pytań dobrze diagnozował ukrytą strukturę, odnoszącą się zarówno do poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego, jak i konkurencyjności przedsiębiorstwa. W związku z powyższym, dla wyróżnionych kategorii kapitału intelektualnego odrębnie wykonano analizy EFA metodą składowych głównych z rotacją Varimax⁶⁸⁵.

W tabeli 7.4. przedstawiono wartości własne wyznaczonych czynników głównych oraz ich udział w objaśnianiu obserwowanej zmienności dla dwóch pierwszych komponentów KI.

Dla kapitału ludzkiego pierwszy czynnik główny objaśniał ponad 37% obserwowanej zmienności, czynnik drugi – 14,2%, a czynnik trzeci – 9,9%. W przypadku kapitału organizacyjnego wyodrębniono dwa czynniki główne. Pierwszy z nich wyjaśniał 42,3% obserwowanej własności, podczas gdy drugi czynnik 10,5%.

⁶⁸⁴ W klasycznej analizie czynnikowej zakłada się, że zarówno czynniki wspólne, jak i czynniki swoiste mają być ze sobą nieskorelowane (ortogonalne). Ponadto, liczba zmiennych czynnikowych nie może przekraczać liczby wskaźników. O liczbie czynników, występujących w modelu, decyduje natura kowariancji wskaźników, a gdy są to zmienne standardowe, natura ich korelacji. Korelacje te powinny być silne i pozorne. Szerzej na ten temat w: M. Rószkiewicz, J. Perek-Biała, D. Węziak-Białowolska, A. Zięba-Pietrzak, *Projektowanie...*, op. cit., s. 107-111.

⁶⁸⁵ Metoda głównych składowych jest metodą transformacji zmiennych w nowe, ortogonalne zmienne, tzw. główne składowe, na podstawie współzależności między nimi. Kilka pierwszych, głównych składowych zawiera informacje o badanym zjawisku, jakie dostarczają zmienne wejściowe, co umożliwia redukcję liczby głównych składowych przy małej stracie informacji wejściowych. Z kolei, rotacja Varimax minimalizuje liczbę zmiennych niezbędnych do wyjaśnienia danego zjawiska, upraszczając interpretację czynników. Szerzej na ten temat w: Z. Ludański, D.R. Mańkowski, M. Flaszka, *Eksploracyjna...*, op.cit., s. 76-77.

Tabela 7.4. Wartości własne czynników wspólnych i ich udział w objaśnianiu obserwowanej zmienności dla KL i KO

Numer czynnika	Wartość własna.	% objaśnianej zmienności	Skumulowany % objaśnianej zmienności
Kapitał ludzki (KL)			
1	4,540	37,834	37,834
2	1,707	14,221	52,055
3	1,192	9,937	61,993
Kapitał organizacyjny (KO)			
1	4,653	42,303	42,303
2	1,158	10,524	52,827

Źródło: obliczenia własne w programie SPSS.

Analogicznie, w tabeli 7.5. zaprezentowano wyniki dotyczące kapitału intraspołecznego oraz interspołecznego. Dla kapitału intraspołecznego: pierwszy czynnik główny objaśniał ponad 39% obserwowanej zmienności, czynnik drugi – 12,3%, trzeci – 10,7%. Natomiast z analizy kapitału interspołecznego wynika, że pierwszy czynnik główny objaśniał 40,6% obserwowanej zmienności, a czynnik drugi – 11,7%.

Tabela 7.5. Wartości własne czynników wspólnych i ich udział w objaśnianiu obserwowanej zmienności dla ISC i ESC

Numer czynnika	Wartość własna	% objaśnianej zmienności	Skumulowany % objaśnianej zmienności
Kapitał intraspołeczny (ISC)			
1	4,294	39,037	39,037
2	1,353	12,299	51,336
3	1,180	10,723	62,059
Kapitał interspołeczny (ESC)			
1	4,463	40,572	40,572
2	1,284	11,669	52,241

Źródło: obliczenia własne w programie SPSS.

Metodę wyodrębniania czynników – głównych składowych zastosowano także w odniesieniu do kategorii, jaką jest konkurencyjność wynikowa. W rezultacie otrzymano dwa czynniki główne. Pierwszy czynnik objaśniał 60,6% obserwowanej zmienności, a czynnik drugi – 13,9% (tabela 7.6.).

Tabela 7.6. Wartości własne czynników wspólnych i ich udział w objaśnieniu obserwowanej zmienności dla konkurencyjności wynikowej

Numer czynnika	Wartość własna	% objaśnianej zmienności	Skumulowany % objaśnianej zmienności
1	4,851	60,637	60,637
2	1,116	13,954	74,591

Źródło: obliczenia własne w programie SPSS.

Wybór liczby czynników kwalifikujących się do dalszej analizy dodatkowo został potwierdzony na podstawie wykresów osypiska (tzw. kryterium Cattella). Zamieszczone w załączniku numer 2 wykresy pozwoliły na ocenę liczby czynników wystarczających do opisu obserwowanej zmienności cech rzeczywistych. Ocenie adekwatności zaproponowanych zestawów pytań do założeń analizy czynnikowej posłużyła również statystyka Kaisera-Mayera-Olkina (K-M-O).

Tabela 7.7. Wartość statystyki K-M-O

Kategoria	K-M-O
Kapitał ludzki	0,798
Kapitał organizacyjny	0,877
Kapitał intraspółeczny	0,833
Kapitał interspółeczny	0,853
Konkurencyjność wynikowa	0,859

Źródło: obliczenia własne w programie SPSS.

Z danych zamieszczonych w tabeli 7.7. wynika, że dla wszystkich kategorii otrzymano satysfakcjonujące wartości statystyki K-M-O. Wartość tej statystyki powinna kształtować się powyżej 0,5. Potwierdza to możliwość utworzenia na podstawie proponowanych zestawów zmiennych kategorii jednowymiarowej, odtwarzającej w pewnej części łączną wariancję.

W tabeli 7.8. zaprezentowano wartości ładunków czynnikowych dotyczące wyodrębnionych czynników głównych badanych komponentów kapitału intelektualnego, które zostały poddane rotacji. Zastosowana rotacja Varimax z normalizacją Kaisera umożliwiła wyraźniejsze zróżnicowanie struktury cech budujących wyznaczone czynniki główne dla każdego z komponentów KI, a zarazem ich interpretację.

Tabela 7.8. Ładunki czynnikowe po rotacji dla KL i KO

Pytania dotyczące wybranych komponentów KI	Czynnik główny		
	1	2	3
Kapitał ludzki			
Stopień zaangażowania pracowników w procesy produkcyjne	0,835		0,184
Poziom kreatywności pracowników	0,784	0,225	0,252
Morale zespołu pracowników i kadry zarządzającej	0,768	0,108	
Poziom kwalifikacji pracowników niezbędny do skutecznego wykonywania powierzonych im zadań	0,752	0,122	-0,262
Doświadczenie zawodowe pracowników	0,657		0,455
Doświadczenie kadry kierowniczej	0,620	0,185	-0,121
Zadowolenie pracowników z wynagrodzeń	0,582	0,298	0,236
Odsetek pracowników uczestniczących w jakichkolwiek formach: kursów, szkoleń, studiów podyplomowych	0,161	0,845	-0,145
Poziom nakładów finansowych przeznaczanych na kursy i szkolenia	0,173	0,844	
Udział osób z wyższym wykształceniem w ogólnej liczbie zatrudnionych		0,744	0,101
Odsetek osób deklarujących umiejętność pracy z komputerem	0,330	0,471	0,385
Poziom fluktuacji rocznej wśród pracowników			0,779
Kapitał organizacyjny			
	1	2	
Poziom wyposażenia przedsiębiorstwa w komputery	0,717		
Poziom wykorzystania elektronicznych systemów wymiany danych (e-commerce)	0,704	0,282	
Rola oprogramowania ERP (Enterprises Resource Planning), SCM (Supply Chain Management), CRM (Customer Relation Management)	0,660	0,112	
Znaczenie pracy zespołowej w organizacji	0,643	0,288	
Stopień otwartości przedsiębiorstwa na zmiany	0,634	0,316	
Nacisk na działania konkurencyjne i wyniki	0,599	0,296	
Poziom innowacyjności przedsiębiorstwa pod względem oferowanych produktów i usług	0,550	0,526	
Poziom patentów i praw autorskich		0,805	
Poziom nakładów na B+R	0,222	0,717	
Znaczenie metod stymulujących procesy organizacyjnego uczenia	0,254	0,714	
Znaczenie wiedzy zapisanej w postaci: procedur, baz danych, intranecie	0,405	0,547	

Źródło: obliczenia własne w programie SPSS.

W przypadku KL można zauważyć, że pierwszy czynnik główny przede wszystkim budowały: stopień zaangażowania personelu w procesy organizacyjne, kreatywność pracowników, morale zespołu i kadry zarządzającej, a także kwalifikacje niezbędne do wykonywania powierzonych zadań, doświadczenie i zadowolenie z wynagrodzeń. Pierwszy czynnik główny można sformułować jako umiejętności i etyczne kompetencje oraz zaangażowanie i satysfakcja pracowników. Z kolei, na drugi czynnik składały się: odsetek pracowników uczestniczących w jakiegokolwiek formie szkoleń organizowanych przez pracodawcę, poziom środków finansowych

przeznaczanych na podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników oraz odsetek osób z wyższym wykształceniem w liczbie zatrudnionych. Czynnikiem ten można określić jako wiedzę teoretyczną i nakłady związane z poszerzeniem wiedzy i kwalifikacji zawodowych. Czynnikiem trzeci tworzyła jedna cecha, tj. poziom fluktuacji rocznej wśród pracowników, którą można zinterpretować jako lojalność zatrudnionych.

Na podstawie wyników przedstawionych w tabeli 7.8. stwierdzono, że wyodrębniony, pierwszy czynnik główny związany z kapitałem organizacyjnym budowały: poziom wyposażenia przedsiębiorstwa w komputery oraz wykorzystanie elektronicznych systemów wymiany danych i oprogramowania typu: ERP, SCM, CRM, a także kultura organizacyjna i innowacyjność oferowanych produktów i usług. Pierwszy czynnik główny zatem utożsamiano z infrastrukturą informatyczną oraz kulturą organizacyjną i innowacyjnością oferty przedsiębiorstwa. Z kolei, drugi czynnik główny tworzyły cechy, takie jak: patenty i prawa autorskie oraz poziom nakładów na B+R. Czynnikiem ten można określić mianem nakłady i wyniki procesów innowacyjnych.

Analogicznie, tabela 7.9. ukazuje wartości ładunków czynnikowych, które otrzymano dla dwóch pozostałych komponentów KI. W przypadku kapitału intraspolecznego pierwszy czynnik główny budowały cechy, takie jak: troska o bezpieczeństwo pracy, znaczenie polityki płacowej w motywowaniu pracowników, rola zaufania i wartości w kształtowaniu stosunków międzyludzkich w organizacji, wykorzystanie kontaktów osobistych w procesie wymiany informacji i wzajemnego uczenia oraz znaczenie wartości etycznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Konkludując, pierwszy wyodrębniony czynnik wiązał się z kulturą organizacyjną i systemem wynagrodzeń. Do drugiego czynnika przypisano takie cechy, jak: odsetek pracowników uczestniczących w szkoleniach i kursach objętych dodatkowymi benefitami bądź mających szansę na awans oraz dialog z pracownikami w sprawie zasad funkcjonowania i strategicznych decyzji biznesowych. Wyodrębnione cechy pozwoliły na określenie drugiego czynnika jako nakłady na rozwój pracowników i komunikację. Trzeci czynnik główny objął wyłącznie jedną cechę – skłonność do zachowań nieetycznych, która ma znak ujemny, gdyż destrukcyjnie oddziałuje na kapitał intraspoleczny i jest jego destymulantą.

Na kapitał interspoleczny składały się dwa czynniki główne. Do pierwszego czynnika przypisano cechy, takie jak: zdolność przedsiębiorstwa do budowania partnerstw i współpracy biznesowej, renoma oferowanych produktów i usług, waga przywiązywana do kwestii jakości i bezpieczeństwa oferowanych produktów i usług, odsetek stałych klientów, współpraca z klientami w celu opracowania lub ulepszenia istniejących rozwiązań oraz nacisk kładziony na działania w zakresie ochrony środowiska. Czynnikiem ten określono jako znaczenie współpracy i działań w zakresie CSR w obszarze klienci i środowisko naturalne dla przedsiębiorstwa. Z kolei, drugi czynnik główny tworzyły następujące cechy: znaczenie ekookazowania dla konkurencyjności przedsiębiorstwa, sens sporządzania raportów o społecznej odpowiedzialności

ci, znaczenie kodeksów etycznych w budowie relacji z: klientami, dostawcami i społecznością lokalną, zaangażowanie w edukację konsumentów w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa oraz sens społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa. Czynniki drugi określono mianem znaczenia CSR i raportowania o dobrych praktykach dla interesariuszy zewnętrznych.

Tabela 7.9. Ładunki czynnikowe po rotacji dla ISC i ESC

Pytania dotyczące wybranych komponentów KI	Czynnik główny		
Kapitał intraspoleczny (ISC)	1	2	3
Troska o bezpieczeństwo pracy	0,796		-0,172
Znaczenie polityki płacowej w motywowaniu pracowników	0,762		
Rola zaufania i wartości w kształtowaniu stosunków międzyludzkich	0,704	0,239	0,304
Znaczenie wartości etycznych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi	0,598	0,317	0,333
Wykorzystanie kontaktów osobistych w procesie wymiany informacji i wzajemnego uczenia	0,595	0,316	0,102
Odsetek zatrudnionych uczestniczących w szkoleniach i kursach	0,111	0,822	
Odsetek pracowników objętych dodatkowymi benefitami		0,761	
Odsetek zatrudnionych z szansą na awans lub zmianę stanowiska pracy	0,272	0,759	-0,249
Znaczenie dialogu z pracownikami w sprawie zasad funkcjonowania i strategicznych decyzji biznesowych	0,451	0,514	0,285
Odpowiedzialność pracowników wobec firmy	0,424	0,469	0,381
Skłonność do zachowań nieetycznych			-0,900
Kapitał interspoleczny (ESC)	1	2	
Zdolność przedsiębiorstwa do budowania partnerstw i współpracy biznesowej	0,729	0,259	
Renoma oferowanych produktów i usług	0,716		
Waga przywiązywana do kwestii jakości i bezpieczeństwa oferowanych produktów i usług	0,6	0,353	
Odsetek stałych klientów	0,696		
Współpraca z klientami w celu opracowania lub ulepszenia istniejących rozwiązań	0,667	0,280	
Nacisk kładziony na działania w zakresie ochrony środowiska	0,600	0,420	
Znaczenie ekoznakowania dla konkurencyjności przedsiębiorstwa		0,776	
Sens sporządzania raportów o społecznej odpowiedzialności	0,167	0,775	
Znaczenie kodeksów etycznych w budowaniu relacji z: klientami, dostawcami, społecznością lokalną	0,371	0,581	
Zaangażowanie w edukację konsumentów w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa	0,253	0,569	
Sens społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa	0,211	0,568	

Źródło: obliczenia własne w programie SPSS.

Tabela 7.10. przedstawia wartości ładunków czynnikowych po rotacji dla zmiennej zależnej, tj. konkurencyjności wynikowej.

Tabela 7.10. Ładunki czynnikowe po rotacji dla konkurencyjności wynikowej

Pytania dotyczące konkurencyjności	Czynnik główny	
	1	2
Przedsiębiorstwo od trzech lat systematycznie poprawia wyniki finansowe	0,815	0,403
Przedsiębiorstwo od trzech lat odnotowuje wzrost przychodów ze sprzedaży	0,803	0,413
Osiąga poziom rentowności wyższy niż w branży	0,801	0,340
Systematycznie zwiększa swój udział w rynku	0,830	0,305
Odnotowuje wzrost eksportu szybszy niż średnia w branży	0,764	0,067
Posiada bardziej innowacyjne rozwiązania produktowe i procesowe niż konkurenci	0,757	0,046
Przychód	0,132	0,885
Zysk	0,281	0,862

Źródło: obliczenia własne w programie SPSS.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa wyrażały dwa czynniki główne. Pierwszy czynnik główny to konkurencyjność wynikowa w ujęciu dynamicznym, obrazująca zmiany stanu konkurencyjności w czasie. Tworzyły ją cechy, takie jak: poprawa w zakresie wyników finansowych i przychodów ze sprzedaży, poziom rentowności na tle konkurencji w branży, udział w rynku, wzrost eksportu szybszy niż w branży oraz rozwiązania produktowe i procesowe bardziej innowacyjne w porównaniu z konkurencją. Z kolei, drugi z wyodrębnionych czynników głównych to konkurencyjność wynikowa w ujęciu statycznym, wyrażona przychodami i zyskami przedsiębiorstwa w danym momencie czasu.

7.4. Analiza zależności pomiędzy komponentami kapitału intelektualnego a konkurencyjnością wynikową przedsiębiorstw

Do zbadania zależności między akumulacją wyróżnionych komponentów kapitału intelektualnego a konkurencyjnością wynikową przedsiębiorstwa wykorzystano modelowanie strukturalne (SEM). Na wstępie przeprowadzono confirmacyjną analizę czynnikową (CFA). Analiza confirmacyjna umożliwia sprawdzenie dopasowania hipotetycznego modelu teoretycznego do danych empirycznych. Confirmacyjna analiza czynnikowa jako element procedury modelowania strukturalnego posłużyła wyznaczeniu modeli pomiarowych dla poszczególnych kategorii kapitału intelektualnego i konkurencyjności. Otrzymane wyniki confirmacyjnej analizy czynnikowej można skonfrontować z tymi, które uzyskano w ramach eksploracyjnej analizy czynnikowej. Jednocześnie warto podkreślić, że niezwykle rzadko czynniki wyodrębnione metodą EFA wiernie odtwarzają się przy CFA, aczkolwiek występuje ogólne podobieństwo struktur ustalonych dzięki zastosowaniu tych dwóch odmiennych podejść.

Pierwszym modelem pomiarowym jest model kapitału ludzkiego. Najniższa wystandaryzowana wartość ładunków czynnikowych (tzw. estymant) wyniosła 0,35, a najwyższa 0,88. Wyniki estymacji modelu KL zestawiono w tabeli 7.11.

Oszacowane współczynniki wskazują, że wszystkie zmienne należą do stymulant kapitału ludzkiego. Jest to zgodne z założeniami przyjętymi na etapie konstrukcji skali. Oszacowania tych współczynników oraz wariancje błędów losowych okazały się statystycznie istotne. Tabela 7.12. przedstawia informacje o jakości dopasowania oszacowanego modelu. Wszystkie wartości statystyk, które wykorzystano do oceny dopasowania modelu pomiarowego, są satysfakcjonujące. Wartość statystyki chi-kwadrat, normalizowana liczbą stopni swobody (CMIN/DF), która w świetle podejścia konserwatywnego nie powinna przekraczać 2, wyniosła 1,361. Współczynnik niedopasowania modelu (RMSEA) również nie przekraczał wartości referencyjnej 0,05. Natomiast miary dobroci dopasowania GFI i AGFI przekraczały poziom 0,9. Świadczy to o dobrym dopasowaniu submodelu, który mógł zostać wykorzystany do dalszej analizy.

Tabela 7.11. Oszacowane współczynniki modelu confirmacyjnego KL, standardowe błędy szacunku (SE), istotność wyniku (*p-value*) i współczynniki standaryzowane

Zmienna obserwowalna	Ładunek czynnikowy	SE	<i>p-value</i>	Ładunek standaryzowany
KL2	1			0,603
KL3	0,84	0,101	***	0,472
KL5	0,793	0,168	***	0,426
KL6	0,873	0,217	***	0,356
KL7	0,852	0,202	***	0,376
KL8	0,965	0,159	***	0,610
KL9	1,498	0,19	***	0,828
KL10	1,538	0,193	***	0,881
KL11	1,208	0,177	***	0,671
KL12	1,127	0,186	***	0,576

Źródło: obliczenia własne w programie AMOS.

Tabela 7.12. Wybrane miary dopasowania modelu pomiarowego KL

Miara dopasowania	Wartość liczbowa
CMIN	42,191
CMIN/DF	1,361
GFI	0,946
AGFI	0,904
RMSEA	0,049

Źródło: obliczenia własne w programie AMOS.

Kolejnym modelem pomiarowym jest model kapitału organizacyjnego. Wyniki estymacji modelu pomiarowego, dotyczącego akumulacji kapitału intelektualnego w wymiarze kapitału organizacyjnego, zostały zestawione w tabeli 7.13. Na podstawie uzyskanych wyników stwierdzono, że wszystkie wykorzystane zmienne należą do stymulant szeroko rozumianego kapitału organizacyjnego.

Standaryzowane ładunki czynnikowe przyjmowały wartości od 0,495 do 0,750. Oszacowania współczynników modelu konfirmacyjnego kapitału organizacyjnego oraz wariancji błędów losowych okazały się istotne statystycznie. Trafność i rzetelność zaproponowanego modelu pomiarowego KO sprawdzono w testach dobroci dopasowania modelu (tabela 7.14.).

Tabela 7.13. Oszacowane współczynniki modelu konfirmacyjnego KO, standardowe błędy szacunku (SE), istotność wyniku (*p-value*) i współczynniki standaryzowane

Zmienna obserwowalna	Ładunek czynnikowy	SE	<i>p-value</i>	Ładunek standaryzowany
KO10	1,00			0,495
KO9	0,646	0,137	***	0,523
KO7	0,790	0,157	***	0,583
KO6	0,877	0,160	***	0,682
KO5	0,774	0,152	***	0,597
KO4	0,752	0,143	***	0,640
KO2	0,678	0,161	***	0,442
KO1	0,993	0,174	***	0,750
KO3	0,793	0,167	***	0,535
KO8	0,954	0,191	***	0,580
KO11	1,135	0,178	***	0,674

Źródło: obliczenia własne w programie AMOS.

Tabela 7.14. Wybrane miary dopasowania modelu pomiarowego KO

Miara dopasowania	Wartość liczbowa
CMIN	46,971
CMIN/DF	1,236
GFI	0,907
AGFI	0,947
RMSEA	0,039

Źródło: obliczenia własne w programie AMOS.

Uzyskane wyniki testów dopasowania modelu pomiarowego są satysfakcjonujące. Wartość statystyki chi-kwadrat, normalizowana liczbą stopni swobody (CMIN/DF), wyniosła 1,236. Współczynnik niedopasowania modelu (RMSEA) nie przekraczał

wartości 0,04. Miary dobroci dopasowania GFI i AGFI przekraczały zgodny z zaleceniami poziom 0,9. Otrzymane wyniki potwierdzają satysfakcjonującą jakość dopasowania modelu do danych empirycznych.

Analogicznie przeprowadzono confirmacyjną analizę czynnikową dla wymiarów kapitału intelektualnego zdefiniowanego jako kapitał intraspoleczny (ISC) oraz kapitał interspoleczny (ESC), celem uzyskania potwierdzenia dopuszczalności analizowanych submodeli do budowy pełnego modelu kauzalnego, zwanego modelem strukturalnym. Wyniki estymacji modelu pomiarowego zarówno kapitału intraspolecznego, jak i kapitału interspolecznego zestawiono razem w tabeli 7.15.

Tabela 7.15. Oszacowane współczynniki modelu confirmacyjnego ISC i ESC, standardowe błędy szacunku (SE), istotność wyniku (*p-value*) i współczynniki standaryzowane

Zmienna obserwowalna	Ładunek czynnikowy	SE	<i>p-value</i>	Ładunek standaryzowany
ISC1	1	–	–	0,530
ISC2	0,853	0,152	***	0,499
ISC3	0,963	0,209	***	0,484
ISC4	1,301	0,321	***	0,406
ISC5	1,061	0,239	***	0,460
ISC6	1,574	0,267	***	0,735
ISC7	1,655	0,303	***	0,741
ISC8	1,583	0,262	***	0,777
ISC9	1,171	0,227	***	0,574
ISC10	-0,343	0,185	0,064	-0,166
ISC11	1	0,200	***	0,546
ESC1	0,843	0,123	***	0,636
ESC2	0,590	0,123	***	0,423
ESC3	1	–	–	0,710
ESC4	0,762	0,094	***	0,626
ESC5	0,919	0,111	***	0,775
ESC6	0,502	0,093	***	0,478
ESC7	0,752	0,134	***	0,500
ESC8	0,631	0,139	***	0,399
ESC9	0,945	0,131	***	0,741
ESC10	0,527	0,097	***	0,493
ESC11	0,767	0,134	***	0,510

Źródło: obliczenia własne w programie AMOS.

Oszacowane współczynniki wskazują, że wszystkie zmienne, oprócz zmiennej ISC10, należą odpowiednio do stymulant kapitału intraspolecznego i interspolecznego. Wystandaryzowane wartości ładunków czynnikowych przyjmowały wartości od

0,399 do 0,777. Oszacowania współczynników i wariancji błędów losowych okazały się statystycznie istotne, z wyjątkiem oceny współczynnika dla zmiennej ISC10.

Zaprezentowane w tabeli 7.16. wyniki statystyk świadczą o dobrym dopasowaniu zaproponowanych modeli teoretycznych ISC i ESC do danych empirycznych. Wartość statystyki chi-kwadrat, normalizowana liczbą stopni swobody (CMIN/DF), wyniosła w przypadku obu modeli poniżej wartości referencyjnej 2. Współczynnik niedopasowania modeli (RMSEA) nie przekraczał wartości 0,05, która potwierdza dobre dopasowanie modeli teoretycznych do macierzy wyników. Ponadto, miary dobroci dopasowania: GFI i AGFI przekraczały zgodny z zaleceniami poziom 0,9.

Tabela 7.16. Wybrane miary dopasowania modelu pomiarowego ISC i ESC

Miara dopasowania	Wartość liczbowa
Kapitał intraspoleczny (ISC)	
CMIN	48,847
CMIN/DF	1,357
GFI	0,948
AGFI	0,905
RMSEA	0,048
Kapitał interspoleczny (ESC)	
CMIN	42,616
CMIN/DF	1,184
GFI	0,952
AGFI	0,912
RMSEA	0,035

Źródło: obliczenia własne w programie AMOS.

Ostatni z modeli pomiarowych, który zidentyfikowano w ramach confirmacyjnej analizy czynnikowej, dotyczy zjawiska konkurencyjności wynikowej (COM). Wyniki estymacji tego modelu zestawiono w tabeli 7.17.

Oszacowane współczynniki wskazują, że wszystkie zmienne należą do stymulant konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstwa i wraz z wariancją błędów losowych są istotne statystycznie. Warto przy tym nadmienić, że uzyskano wysokie wystandaryzowane wartości ładunków czynnikowych, bowiem najniższa wartość wyniosła 0,547, natomiast najwyższa 0,961. Informacje o jakości dopasowania oszacowanego modelu zawarto w tabeli 7.18.

Wyniki testów dopasowania modelu pomiarowego są satysfakcjonujące. Wartość statystyki chi-kwadrat, normalizowana liczbą stopni swobody (CMIN/DF), wyniosła 1,169. Współczynnik niedopasowania modelu (RMSEA), który nieznacznie przekroczył wartość 0,03, świadczy o dobrym dopasowaniu modelu do danych empirycznych. Miary dobroci dopasowania GFI i AGFI również znacznie przekraczały poziom 0,9.

Tabela 7.17. Oszacowane współczynniki modelu confirmacyjnego COM, standardowe błędy szacunku (SE), istotność wyniku (*p-value*) i współczynniki standaryzowane

Zmienna obserwowalna	Ładunek czynnikowy	SE	<i>p-value</i>	Ładunek standaryzowany
CZ	0,793	0,101	***	0,547
C6	0,541	0,064	***	0,580
C5	0,683	0,077	***	0,598
C4	0,851	0,055	***	0,887
C3	0,806	0,049	***	0,835
C2	0,978	0,045	***	0,917
C1	1			0,961

Źródło: obliczenia własne w programie AMOS.

Tabela 7.18. Wybrane miary dopasowania modelu pomiarowego COM

Miara dopasowania	Wartość liczbowa
CMIN	14,030
CMIN/DF	1,169
GFI	0,974
AGFI	0,940
RMSEA	0,033

Źródło: obliczenia własne w programie AMOS.

Dzięki analizie confirmacyjnej potwierdzono dopuszczalność analizowanych pięciu submodeli pomiarowych, które mogły zostać wykorzystane do budowy modelu strukturalnego. Skonstruowanie modelu strukturalnego miało na celu empiryczne zweryfikowanie przyjętych hipotez szczegółowych:

- **H1:** akumulacja kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie w postaci formalnego wykształcenia i umiejętności pracowników i tzw. wiedzy cichej, zakorzonej w strukturze osobowości pracowników, ich wartościach i postawach, prowadzi do poprawy konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstw;
- **H2:** akumulacja kapitału organizacyjnego w przedsiębiorstwie identyfikowanego z: innowacyjnymi systemami produkcji i zarządzania, proinnowacyjną kulturą organizacyjną oraz komercyjnym wykorzystaniem wiedzy prowadzi do poprawy konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstw;
- **H3:** akumulacja kapitału intraspolecznego w postaci więzi społecznych wewnątrz przedsiębiorstwa oraz podzielanych wartości i norm organizacyjnych przyczynia się do poprawy konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstw;
- **H4:** akumulacja kapitału interspolecznego, którego wyrazem są, ukształtowane na bazie społecznie uznawanych i respektowanych wartości i norm

społecznych, relacje przedsiębiorstwa z: klientami, dostawcami, kooperantami, środowiskiem naturalnym i społeczeństwem służy poprawie konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstw.

Przed przystąpieniem do budowy modelu strukturalnego sprawdzono zgodność rozkładu zmiennych z rozkładem normalnym, usuwając jedną z obserwacji odstających. Przedstawione w tabeli 7.19. statystyki opisowe zmiennych nadal wskazują na pewne odstępstwa od rozkładu normalnego. Wszystkie zmienne: KO, ISC, ESC i COM, z wyjątkiem zmiennej KL, charakteryzowały się lewoskośnym odchyleniem rozkładu od symetrii. Zmienne: KL, KO i COM były platokurtyczne (kurtoza ujemna), zaś zmienne ISC i ESC leptokurtyczne (kurtoza dodatnia). Oceniając wielkość tych odstępstw, można przyjąć, że są one akceptowalne, bowiem wartości bezwzględne zarówno współczynnika skośności, jak i kurtozy osiągnęły wartości niższe od 1⁶⁸⁶.

Tabela 7.19. Statystyki opisowe analizowanych zmiennych latentnych

Statystyki	Zmienne				
	KL	KO	ISC	ESC	COM
Średnia	3,32	3,62	3,73	3,92	3,03
Mediana	3,33	3,71	3,77	4,01	3,12
Odchylenie standardowe	0,54	0,71	0,64	0,65	0,89
Skośność	0,45	-0,24	-0,41	-0,35	-0,46
Kurtoza	-0,31	-0,17	0,87	0,20	-0,47

Źródło: obliczenia własne w programie SPSS.

W celu sprawdzenia, jaką część wariancji konkurencyjności wynikowej wyjaśniają zmienne objaśniające, zastosowano wielowymiarową metodę regresji liniowej. Warunkiem zaistnienia związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy rozpatrywanymi kategoriami jest występowanie korelacji między nimi.

Wyniki tabeli 7.20 potwierdzają to, że zidentyfikowano istotne statystycznie dość silne korelacje jednostronne na poziomie 0,01⁶⁸⁷. Najwyższą wartość współczynnika korelacji Pearsona (0,714) zaobserwowano między kapitałem intraspolecznym a interspolecznym, natomiast najniższą, którą można określić jako umiarkowaną (0,392), między kapitałem intraspolecznym a konkurencyjnością.

⁶⁸⁶ W naukach społecznych większość badaczy uznaje siedem za graniczną wartość umiarkowanych odstępstw od rozkładu normalnego, która pozwala na stosowanie metody największej wiarygodności przy estymacji modeli strukturalnych. Szerzej na ten temat w: P.J. Curran, S. G. West, J. F. Finch, *The Robustness of Tests Statistics to Nonnormality and Specification Error in Confirmatory Factor Analysis*, „Psychological Methods”, 1996, vol. 1(1), s. 16-29.

⁶⁸⁷ Warto zaznaczyć, że zazwyczaj zależności zidentyfikowane w naukach społecznych są uwarunkowane wieloma czynnikami, które powodują zaniżenie współczynników korelacji. W związku z tym, nawet korelacje powyżej 0,4 uznaje się za silne. Zob.: J. Mazur, M. Rószkiewicz, M. Strzyżewska, *Kompozycja...*, op. cit., s. 69.

Tabela 7.20. Analiza korelacji pomiędzy zmiennymi latentnymi

		KL	KO	ISC	ESC	COM
KL	Korelacja Pearsona	1	,644**	,666**	,502**	,445**
	Istotność (jednostronna)	–	,000	,000	,000	,000
	N	153	153	153	153	153
KO	Korelacja Pearsona	,644**	1	,707**	,695**	,510**
	Istotność (jednostronna)	,000	–	,000	,000	,000
	N	153	153	153	153	153
ISC	Korelacja Pearsona	,666**	,707**	1	,714**	,392**
	Istotność (jednostronna)	,000	,000	–	,000	,000
	N	153	153	153	153	153
ESC	Korelacja Pearsona	,502**	,695**	,714**	1	,479**
	Istotność (jednostronna)	,000	,000	,000	–	,000
	N	153	153	153	153	153
COM	Korelacja Pearsona	,445**	,510**	,392**	,479**	1
	Istotność (jednostronna)	,000	,000	,000	,000	–
	N	153	153	153	153	153

** Korelacja istotna na poziomie 0,01 (jednostronnie).

Źródło: obliczenia własne w programie SPSS.

W tabeli 7.21. zaprezentowano wyniki oszacowania współczynników regresji wraz z błędami ich oszacowania. Przyjęte w modelu regresji zmienne objaśniające wyjaśniły 32% całkowitej zmienności konkurencyjności wynikowej ($R^2 = 0,32$). Otrzymany wynik statystyki $F=18,67$, $df=4$; $p<0,001$ dowodzi istotności co najmniej jednej zmiennej objaśniającej. Na podstawie wyników oszacowania modelu stwierdzono, że zmienną, mającą największy istotny statystycznie wpływ na konkurencyjność wynikową ($B=0,395$), był kapitał interpersonalny (ESC). Ponadto, istotnymi statystycznie ($p<0,05$) predyktorami konkurencyjności wynikowej były kapitał ludzki ($B=0,38$) i kapitał organizacyjny ($B=0,35$). Wpływ zmiennej ISC, tj. kapitału intraspołecznego, należy uznać za nieistotny statystycznie.

Tabela 7.21. Współczynniki w modelu regresji

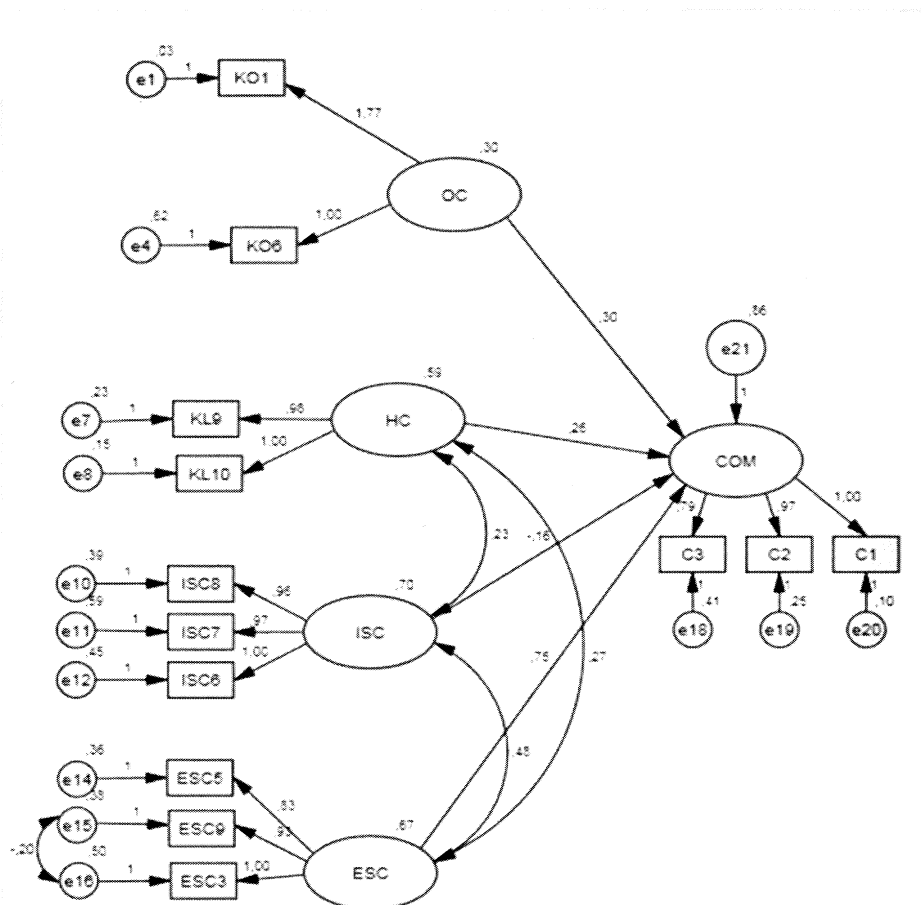
Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność	Statystyki współliniowości	
	B	Błąd standardowy	Beta			Tolerancja	VIF
(Stała)	-,207	,434		-,477	,634		
HC	,379	,160	,230	2,376	,019	,493	2,027
OC	,350	,139	,279	2,524	,013	,378	2,643
ISC	-,224	,161	-,162	-1,397	,164	,344	2,908
ESC	,395	,146	,286	2,711	,008	,416	2,406

a. Zmienna zależna: COM.

Źródło: obliczenia własne w programie SPSS.

Zgodnie ze stanowiącymi podstawę modelu konceptualnego hipotezami szczegółowymi, zbudowano również model strukturalny. Diagram modelu strukturalnego wraz z wartościami współczynników ścieżkowych przedstawiono na rysunku 7.3. W opracowanym modelu wystąpiły relatywnie silne oraz statystycznie istotne związki między ukrytymi zmiennymi egzogenicznymi a ich zmiennymi wskaźnikowymi. Świadczą o tym wartości współczynników ścieżkowych. Najniższa zestandaryzowana wartość ładunku czynnikowego wyniosła 0,54, a najwyższa 0,98 (zob. tabela 7.22.).

Rysunek 7.3. Model KI a konkurencyjność wynikowa przedsiębiorstwa



Źródło: obliczenia własne w programie AMOS.

W przypadku kapitału ludzkiego największe znaczenie dla opisu tej zmiennej miały kreatywność i stopień zaangażowania pracowników w procesy organizacyjne. Kapitał organizacyjny definiowały cechy, takie jak stopień otwartości na zmiany oraz innowacyjność przedsiębiorstwa pod względem oferowanych produktów i usług. W opisie kapitału intraspolecznego znaczącą rolę odegrały: zaufanie i wspólne podzielane wartości, etyka w procesie zarządzania zasobami ludzkimi i dialog z pracownikami, podczas gdy do najważniejszych atrybutów kapitału interspołecznego zaliczono: zdolność do budowy partnerstw i współpracy biznesowej, jakość i bezpieczeństwo oferowanych produktów i usług, a także troskę o środowisko naturalne. Stwierdzono jednocześnie, że ukryta zmienna endogeniczna pozostawała równie mocno skorelowana z jej wskaźnikami pomiarowymi. Dla opisu konkurencyjności wynikowej największe znaczenie miały: wyniki finansowe (0,96), przychody ze sprzedaży (0,91) oraz rentowność na tle branży (0,67).

Wyniki estymacji parametrów modelu (zestawione w tabeli 7.22) wskazały na brak istotności statystycznej w relacji między zmienną egzogeniczną ISC a zmienną endogeniczną COM. Relacje pomiędzy zmiennymi HC i OC a zmienną COM były istotne statystycznie na poziomie $p < 0,05$, natomiast dla zmiennej ESC na poziomie $p < 0,001$. Najsilniejszą zależność odnotowano w przypadku relacji między zmienną ESC a COM. Oznacza to, że wzrost wartości kapitału interspołecznego o jednostkę spowoduje wzrost wartości konkurencyjności wynikowej o wyestymowaną wartość współczynnika ścieżki 0,75.

Tabela 7.22. Oszacowane współczynniki modelu strukturalnego

Zmienne		Zmienne	Wartość	Wartość standaryzowana	S.E.	C.R.	Istotność P
COM	<---	ESC	0,754	0,542	0,211	3,577	***
COM	<---	HC	0,261	0,176	0,132	1,972	0,049
COM	<---	ISC	-0,156	-0,114	0,183	-0,851	,395
COM	<---	OC	0,299	0,144	0,152	1,962	0,05
KO6	<---	OC	1	0,571	–	–	–
ISC6	<---	ISC	1	0,779	–	–	–
ISC7	<---	ISC	0,971	0,726	0,116	8,398	***
ISC8	<---	ISC	0,964	0,79	0,107	8,972	***
ESC3	<---	ESC	1	0,758	–	–	–
C1	<---	COM	1	0,964	–	–	–
C2	<---	COM	0,971	0,91	0,049	19,613	***
C3	<---	COM	0,793	0,816	0,053	15,03	***
KL10	<---	HC	1	0,891	–	–	–
KL9	<---	HC	0,984	0,845	0,14	7,021	***
ESC9	<---	ESC	0,925	0,775	0,126	7,338	***
ESC5	<---	ESC	0,835	0,752	0,107	7,816	***
KO1	<---	OC	1,772	0,983	1,268	1,397	0,046

Źródło: obliczenia własne w programie AMOS.

Ocenę dopasowania zaproponowanego modelu do danych empirycznych zamieszczono z kolei w tabeli 7.23. Na podstawie wyników statystyk stopień dopasowania modelu strukturalnego należy określić jako niesatysfakcjonujący, gdyż zarówno indeks dobroci dopasowania AGFI, jak i średniokresowy błąd aproksymacji RMSEA przyjęły wartości powyżej zalecanych⁶⁸⁸.

Tabela 7.23. Wybrane miary dopasowania modelu strukturalnego

Miara dopasowania	Wartość liczbowa
CMIN	126,0076
CMIN/DF	2,212
GFI	0,904
AGFI	0,847
RMSEA	0,089

Źródło: obliczenia własne w programie AMOS.

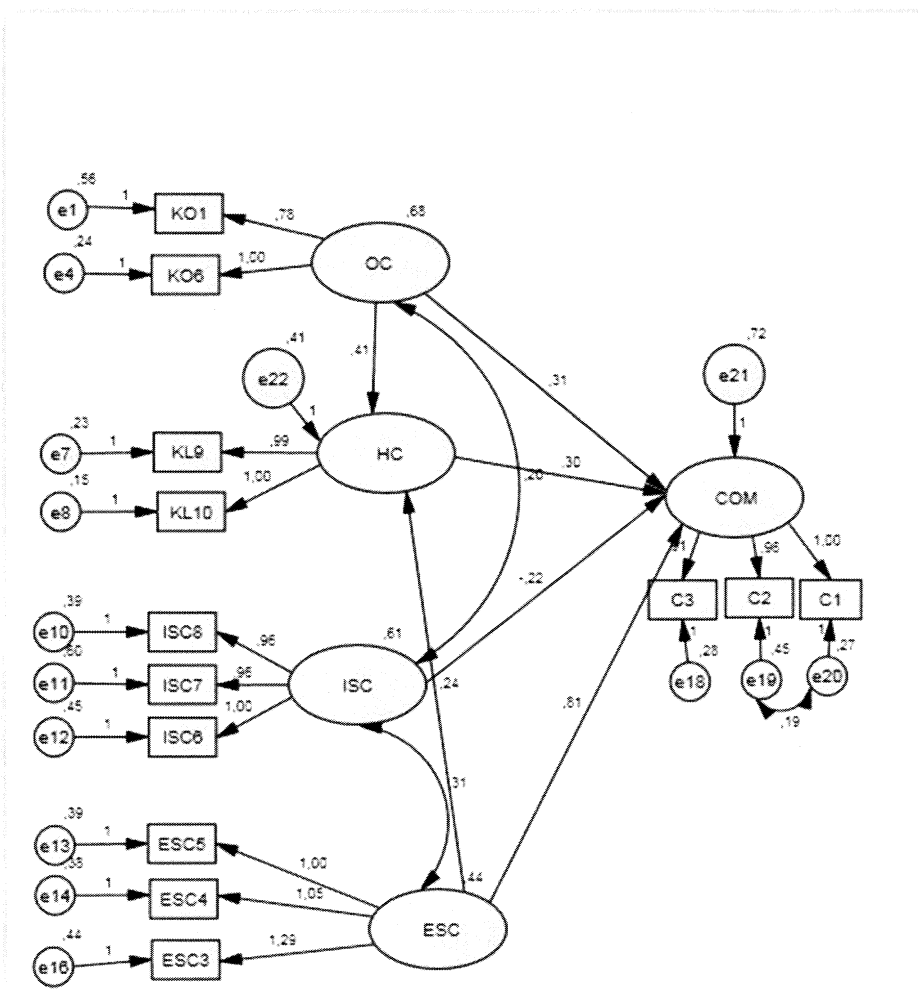
W związku z tym, że otrzymane wyniki dopasowania modelu są niesatysfakcjonujące, zdecydowano o jego modyfikacji poprzez wprowadzenie mediatora (HC), który pełni funkcję zmiennej pośredniczącej dla OC i ESC⁶⁸⁹. W rezultacie otrzymano nowy diagram ścieżkowy.

Model przedstawiony na rysunku 7.4. ma w równej mierze identyczną liczbę zmiennych latentnych, jak i zmiennych wskaźnikowych wykorzystanych do budowy poprzedniego modelu. Obydwa modele różnią się jednak strukturą powiązań pomiędzy zmiennymi latentnymi. W zaproponowanym modelu strukturalnym funkcję mediatora dla zmiennej OC i ESC spełnia zmienna HC. Wpływ kapitału organizacyjnego i kapitału interspołecznego na konkurencyjność wynikową, mierzoną wynikami finansowymi, przychodami ze sprzedaży i rentownością sprzedaży, jest sumą wpływu bezpośredniego oraz pośredniego – poprzez kapitał ludzki jako zmienną pośredniczącą. Wyniki estymacji modelu zaprezentowano w tabeli 7.24.

⁶⁸⁸ Wynik RMSEA $\leq 0,05$ świadczy o dobrym dopasowaniu modelu (von Eye i inni, 2003; Kline, 2005). W naukach społecznych niektórzy autorzy, tacy jak: Browne i Cudeck (1993) oraz Byrne (2001), uważają model za dopuszczalny także wtedy, gdy wartości RMSEA znajdują się w przedziale od 0,05 do 0,08. Natomiast złe dopasowanie modelu ma miejsce, jeśli wartości RMSEA przekraczają wartość 0,08. Szerzej na ten temat w: M. Szcześniak, *Weryfikacja modelu wdzięczności Williama McDougalla z wykorzystaniem konfirmacyjnej analizy czynnikowej*, „Przegląd Psychologiczny”, 2009, nr 52, s. 219-234.

⁶⁸⁹ Analiza mediacji jest często wykorzystywanym modelem badań (R.M. Baron i D.A. Kenny, 1986; A.F. Hayes, 2009; D.P. MacKinnon, A.J. Fairchild i M.S. Fritz, 2007; K.J. Preacher i A.F. Hayes, 2008; P.E. Shrout i N. Bolger, 2002). Istotą hipotezy mediacyjnej jest wskazanie trzeciej zmiennej, która w całości lub częściowo pośredniczy w relacji przyczynowej między zmienną niezależną a zmienną zależną, będącą przedmiotem zainteresowań badacza. Szerzej na ten temat w: M. Trejtowicz, K. Jaśko, *Analiza przyczynowa poza metodą eksperymentalną. Dwa przykłady modeli przyczynowych wykraczających poza schemat eksperymentalny (wraz z rozwiązaniami statystycznymi)*, „Psychologia Społeczna”, 2010, nr 2-3, s. 260-272.

Rysunek 7.4. Model KI a konkurencyjność wynikowa przedsiębiorstwa (z mediatorem)



Źródło: obliczenia własne w programie AMOS.

Podobnie jak w modelu bez mediatora, oszacowane współczynniki modelu strukturalnego z mediatorem wskazują na pozytywną weryfikację pierwszej, drugiej i czwartej hipotezy szczegółowej. Wpływ kapitału interspołecznego na konkurencyjność wynikową był najsilniejszy, gdyż współczynnik ścieżkowy przyjął wartość 0,81. Oznacza to, że wzrost wartości kapitału interspołecznego o jednostkę prowadził do wzrostu konkurencyjności wynikowej o 0,81 jednostki. Wpływ ten oszacowano na

poziomie 0,001. Uzyskana wartość współczynnika ścieżki dla kapitału organizacyjnego i konkurencyjności wynikowej wyniosła 0,32, natomiast dla kapitału ludzkiego i konkurencyjności wynikowej 0,31. Wyniki były istotne statystycznie na poziomie 0,05. Zaobserwowano równocześnie istotny statystycznie wpływ kapitału organizacyjnego na kapitał ludzki. W przypadku tej zależności oszacowany współczynnik ścieżki wyniósł 0,41 na poziomie $p < 0,001$. Jedynie relacja między kapitałem intraspółecznym a konkurencyjnością wynikową była nieistotna statystycznie, a współczynnik ścieżkowy osiągnął wartość ujemną -0,22. Świadczy to o tym, że hipoteza trzecia o wpływie kapitału intraspółecznego na konkurencyjność wynikową nie została zweryfikowana pozytywnie. Mimo to, warto podkreślić, że wystąpiła dość silna i istotna statystycznie korelacja między kapitałem intraspółecznym a kapitałem międzypółecznym, która wyniosła 0,59 na poziomie $p < 0,001$, przy tym kapitał międzypółeczny miał największe znaczenie dla konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstw.

Tabela 7.24. Oszacowane współczynniki modelu strukturalnego (z mediatorem)

Zmienne		Zmienne	Wartość	Wartość standaryzowana	S.E.	C.R.	Istotność P
HC	<---	OC	0,408	0,454	0,102	4,013	***
HC	<---	ESC	0,24	0,215	0,101	2,368	0,018
COM	<---	ESC	0,811	0,511	0,219	3,697	***
COM	<---	HC	0,302	0,213	0,146	2,071	0,038
COM	<---	OC	0,315	0,246	0,157	2	0,046
COM	<---	ISC	-0,217	-0,161	0,184	-1,176	0,24
KO6	<---	OC	1	0,858	-	-	-
ISC6	<---	ISC	1	0,76	-	-	-
ISC7	<---	ISC	0,959	0,694	0,127	7,556	***
ISC8	<---	ISC	0,963	0,772	0,119	8,069	***
C1	<---	COM	1	0,896	-	-	-
C2	<---	COM	0,958	0,833	0,051	18,97	***
C3	<---	COM	0,906	0,873	0,102	8,864	***
KL10	<---	HC	1	0,883	-	-	-
KL9	<---	HC	0,985	0,837	0,134	7,332	***
ESC4	<---	ESC	1,048	0,746	0,131	8,03	***
ESC5	<---	ESC	1	0,73	-	-	-
KO1	<---	OC	0,784	0,654	0,155	5,061	***
ESC3	<---	ESC	1,289	0,791	0,155	8,312	***

Źródło: obliczenia własne w programie AMOS.

Stopień dopasowania drugiego z zaproponowanych modeli strukturalnych uległ poprawie, a potwierdzeniem tego są wyniki statystyk zamieszczone w tabeli 7.25.

Tabela 7.25. Wybrane miary dopasowania modelu strukturalnego (z mediatorem)

Miara dopasowania	Wartość liczbową
CMIN	96,8
CMIN/DF	1,729
GFI	0,924
AGFI	0,876
RMSEA	0,069

Źródło: obliczenia własne w programie AMOS.

Wyniki statystyk świadczą o akceptowalnym dopasowaniu modelu do danych empirycznych. Wartość statystyki chi-kwadrat, normalizowana liczbą stopni swobody (CMIN/DF), wyniosła 1,729. Współczynnik niedopasowania modelu (RMSEA) wprawdzie przekroczył wartość satysfakcjonującą 0,05, ale był poniżej granicy akceptowalnego progu 0,08. Miara dobroci dopasowania GFI przekroczyła akceptowalny poziom 0,9, a wartość statystyki AGFI znalazła się powyżej akceptowalnego progu 0,85⁶⁹⁰.

⁶⁹⁰ R. Konarski, *Modelowanie...*, op. cit., s. 347.

ZAKOŃCZENIE

Przeprowadzona zarówno w części teoretycznej, jak i empirycznej praca analiza zależności między zidentyfikowanymi komponentami kapitału intelektualnego a konkurencyjnością wynikową przedsiębiorstwa pozwoliła na zweryfikowanie przyjętych hipotez szczegółowych, a wraz z tym sformułowanie wniosków.

Bez wątplenia, zysk jako wartość instrumentalna, a zarazem kategoria ekonomiczna stanowi podstawę istnienia każdego przedsiębiorstwa. Problem kreacji wartości, przez którą rozumie się zdolność przedsiębiorstwa do wypracowania zysku, ma znaczenie uniwersalne, choć zasadniczo zmieniły się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, źródła kreacji wartości i sposoby konkurowania. Niezależnie od przedstawionej w ujęciu retrospektywnym syntezy dorobku ekonomii i zarządzania w obszarze teorii przedsiębiorstwa i konkurencji ekonomicznej, zysk to podstawowy wyznacznik konkurencyjności wynikowej podmiotów funkcjonujących na rynku.

Na podstawie syntetycznego przeglądu literatury zauważono, że dzięki teoriom alternatywnym, komplementarnym w stosunku do teorii neoklasycznej, można lepiej zrozumieć proces kreacji wartości w przedsiębiorstwie. Alternatywne koncepcje, m.in.: teoria kosztów transakcyjnych, teoria agencji, teoria menedżerska czy behawioralna przyczyniły się do wyjaśnienia natury zachowań przedsiębiorstwa i jego relacji z otoczeniem. W ramach tych teorii dostrzeżono, że kreacja wartości przedsiębiorstwa ściśle łączy się z celami, do jakich zmierzają jego kluczowi interesariusze. Warunkiem kreacji wartości w długim okresie jest nie tylko efektywność ekonomiczna i instytucjonalna, lecz umiejętność spełnienia oczekiwań oraz wartości strategicznych interesariuszy przedsiębiorstwa. Analiza rozwoju teorii konkurencji ekonomicznej pozwoliła na stwierdzenie, że o efektach kreacji wartości i przewadze konkurencyjnej we współczesnym przedsiębiorstwie rozstrzygają przede wszystkim czynniki niematerialne. W zrozumieniu natury konkurencji wyjątkowo przydatne są zwłaszcza zasobowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa opracowane w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku. W teoriach tych w sposób kompleksowy zidentyfikowano pierwotne źródła przewagi konkurencyjnej oraz zasady ich rozwijania w długim okresie, wskazując na znaczenie wiedzy i umiejętności, które w połączeniu z odpowiednią technologią stanowią niezwykle istotne źródło przewagi konkurencyjnej.

Analizę konkurencyjności wynikowej, będącej efektem kreacji wartości, przeprowadzono w odniesieniu do przedsiębiorstw w Polsce. Do oceny konkurencyjności wynikowej wykorzystano dane o wynikach finansowych i wskaźnikach ren-

towności obrotu pochodzące z GUS i PARP, a także wskaźniki poziomu innowacyjności (IUS) publikowane przez Komisję Europejską. W analizie szczególną uwagę zwrócono na sektor MSP, który jest ważnym elementem gospodarki, bowiem stanowi prawie 99,8% wszystkich podmiotów i odpowiada za wytwarzanie prawie połowy PKB. Zaobserwowano, że dynamiczny rozwój przedsiębiorczości, napływ inwestycji zagranicznych i funduszy unijnych oraz pogłębiający się proces liberalizacji i wzrost wymiany handlowej pozytywnie wpłynęły na wyniki finansowe przedsiębiorstw. W rezultacie zwiększył się wyraźnie odsetek przedsiębiorstw rentownych, z poziomu 68,6% w 1998 roku do 79,4% w 2014 roku. Zainicjowane zmiany technologiczne i organizacyjne doprowadziły do poprawy rentowności w większości branż, aczkolwiek produktywność przedsiębiorstw w przeliczeniu na jednego pracującego, mierzona wartością dodaną, przychodami lub rentownością obrotu brutto, jest wciąż o wiele niższa od przeciętnej w Unii Europejskiej. Wydaje się, że przyczyną niższej konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstw w Polsce jest słabsze wyposażenie technologiczne i organizacyjne, a wraz z tym niższy potencjał innowacyjny w porównaniu z innymi krajami oraz mniejsza skala i niższy stopień internalizacji przedsiębiorstw z udziałem kapitału krajowego. Z tego też powodu należy podkreślić, że kreacja wartości w długim okresie będzie zależeć od zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw, upatrywanej przede wszystkim w obszarze zasobów niematerialnych.

Nasilający się proces globalizacji oraz przemiany strukturalne w strukturze produkcji i zatrudnienia, a zwłaszcza wzrost znaczenia zasobów niematerialnych, spowodowały radykalną zmianę w warunkach konkurowania przedsiębiorstw. W dobie gospodarki postindustrialnej, określanej inaczej mianem nowej gospodarki, koncentracja na niematerialnych formach akumulacji kapitału, takich jak: badania i rozwój, szkolenia i rozwój relacji z otoczeniem, decyduje o utrzymaniu przedsiębiorstw na globalnym rynku. O wzroście znaczenia zasobów niematerialnych świadczy fakt, że obecnie relacja wartości zasobów materialnych do wartości zasobów niematerialnych w wartości rynkowej przedsiębiorstw stanowi nawet 10:90. Przedsiębiorstwa na całym świecie coraz chętniej inwestują w zasoby niematerialne, ponieważ dzięki posiadanym cechom, takim jak: podzielność, aprecjacja będąca wynikiem ich eksploatacji, a także niepowtarzalność i unikatowość, przyczyniają się do poprawy konkurencyjności wynikowej, w tym wyników finansowych przedsiębiorstw.

Głównym kreatorem wartości w przedsiębiorstwie jest kapitał intelektualny, dlatego kolejnym z zasadniczych celów poznawczych była systematyzacja perspektyw poznawczych kategorii kapitału intelektualnego. Analiza najważniejszych definicji kapitału intelektualnego oraz modeli zarówno ilościowych, jak i jakościowych pozwoliła na wyodrębnienie jego najważniejszych komponentów, takich jak: kapitał ludzki, kapitał strukturalny i kapitał relacji. Wzrost znaczenia relacji społecznych skłonił również do odejścia od zaproponowanego przez Edvinssona tradycyjnego schematu wartości rynkowej Skandii na rzecz koncepcji interdyscy-

plinarnych. Implementacja koncepcji holistyczno-dynamicznej na poziomie przedsiębiorstwa miała swoje uzasadnienie merytoryczne, gdyż umożliwiła lepsze zrozumienie zjawiska akumulacji kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie w warunkach nowej gospodarki. Zintegrowane ujęcie, które polega na rozszerzeniu koncepcji kapitału intelektualnego o elementy socjologiczne i psychologiczne, uzmysławia, jaką wartość, niekoniecznie dającą się wyrazić bezpośrednio w mierniku pieniężnym, kreuje kapitał intelektualny powstały na skutek interakcji społecznych zachodzących zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Rozważania przeprowadzone w pracy wskazują na to, że kapitał ludzki to siła napędowa kapitału intelektualnego. Podmiotem każdej organizacji, funkcjonującej w dowolnym systemie społeczno-ekonomicznym, jest człowiek w równej mierze pełniący rolę decydenta, jak i wykonawcy, animatora, a zarazem beneficjenta procesów gospodarczych. Z perspektywy przedsiębiorstwa człowiek jest zatem wartością niepowtarzalną, właściwą dla danej jednostki, będącą ważnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej. Z literatury przedmiotu wynika, że kapitał ludzki tworzy wartość dodaną dla przedsiębiorstwa w dwojaki sposób. Po pierwsze, kapitał ludzki przez bezpośrednie zastosowanie wiedzy i umiejętności pracowników w różnych rodzajach działań istotnie determinuje procesy negocjacji, obsługi klienta oraz realizację działań produkcyjnych i administracyjnych w przedsiębiorstwie. Efekty tych działań znajdują swoje odzwierciedlenie w wynikach finansowych, w postaci wyższych przychodów i niższych kosztów. Po drugie, kapitał ludzki przyczynia się do akumulacji wiedzy w aktywach niematerialnych, a uzyskany w efekcie przyrost ich wartości pozabilansowych stanowi potencjał odpowiadający za wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

Na podstawie przeprowadzonej analizy inwestycji, służących rozwojowi kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach w Polsce, zaobserwowano, że udział wydatków na szkolenia i doskonalenie zawodowe pracowników pozostawał na relatywnie stałym i niskim poziomie około 0,5% i był niezależny od koniunktury gospodarczej. Dane Komisji Europejskiej potwierdziły to, że przeciętny poziom inwestycji w rozwój kadr w Polsce jest trzykrotnie niższy w stosunku do krajów członkowskich Unii Europejskiej. Zauważono, że powodem tego nie jest kondycja finansowa przedsiębiorstw, lecz niska świadomość pracodawców o potrzebie inwestycji w kapitał ludzki. Aktywność szkoleniowa wiąże się z rozmiarami przedsiębiorstw. Duże podmioty z reguły odznaczają się większą skłonnością do podejmowania inwestycji w kapitał ludzki. Zarówno procesy szkoleniowe, jak i polityka motywacyjna są głównie domeną dużych podmiotów. Natomiast odsetek przedsiębiorstw z sektora MSP, stosujących bardziej zaawansowaną politykę motywacyjną, której elementem są szkolenia i inne formy inwestycji w kapitał ludzki, jest zdecydowanie niższy. Aktywność szkoleniowa zależy nie tylko od rozmiarów przedsiębiorstwa, ale także od branży i etapu rozwoju. Dostrzeżono, że w rozwój kadr najmniej inwestują podmioty słabo rozwijające się bądź stagnacyjne, które funkcjonują w branżach uznawanych za tradycyjne. Tendencja ta może niepokoić, bowiem polska gospodarka opiera się na

branżach tradycyjnych, a te w obliczu konieczności modernizacji wymagają rozwoju kompetencji pracowniczych.

Rozwój powiązań i współzależności pomiędzy przedsiębiorstwami, będący konsekwencją umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, pozytywnie wpływa na podniesienie konkurencyjności podmiotów występujących na rynku lokalnym, wymuszając przy tym potrzebę ciągłego podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Aktualnie działalność międzynarodową prowadzi co piąte polskie przedsiębiorstwo (21,4%), a skłonność do internacjonalizacji wzrasta wraz z wielkością przedsiębiorstwa i jego potencjałem. Mimo że podmioty te wciąż znajdują się na wczesnym etapie internacjonalizacji, koncentrując się przeważnie na eksporcie, to należy oczekiwać, że zaangażowanie polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych będzie systematycznie wzrastać, a w następstwie wzrośnie także popyt na pracowników o wysokich kwalifikacjach i kompetencjach zawodowych.

Wyniki badań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pokazały, że wśród barier akumulacji kapitału ludzkiego pracodawcy wskazali na niedobór pracowników o wąskich specjalizacjach oraz szerokich umiejętnościach i kompetencjach społecznych, od których zależy: sumienność, zdyscyplinowanie i lojalność. Chociaż wiele barier związanych z rozwojem kapitału ludzkiego generuje otoczenie, to na podstawie przeprowadzonej analizy stwierdzono, że przyczyna tego ma jednak charakter pozaekonomiczny. Okazało się, że podmioty z sektora MSP częściej koncentrują się na działaniach krótkookresowych niż na budowie długookresowej konkurencyjności, a powodem tego jest mentalność w równej mierze pracodawców, jak i samych pracowników, którzy nie doceniają roli wiedzy w dynamizowaniu procesów rozwojowych we współczesnej gospodarce.

Systematyzacja obecnych w literaturze przedmiotu definicji kapitału organizacyjnego, zwanego inaczej kapitałem strukturalnym, w kontekście jego wpływu na konkurencyjność wynikową pozwala na konkluzję, że o efektywnym przekształceniu wiedzy tkwiącej w umysłach pracowników i ich indywidualnym doświadczeniu decyduje kapitał organizacyjny, dzięki któremu staje się możliwa realizacja celów przedsiębiorstwa, w tym poprawa wyników finansowych. Na podstawie analizy inwestycji dokonywanych na rzecz akumulacji kapitału organizacyjnego w Polsce skonstatowano, że aktywność inwestycyjna w tym obszarze zależy od rozmiarów przedsiębiorstw. Według badań GUS w 2013 roku, na zakup sprzętu informatycznego lub telekomunikacyjnego bądź leasing finansowy urządzeń ICT duże przedsiębiorstwa przeznaczyły prawie trzykrotnie i aż sześciokrotnie więcej w stosunku do średnich i małych podmiotów. Generalnie, stopień wyposażenia polskich przedsiębiorstw w komputery i urządzenia przenośne należy ocenić jako satysfakcjonujący. Dostęp do Internetu w 2014 roku wyniósł 94%, a w podmiotach dużych nawet 100%. Zwiększyło się także wykorzystanie łączy szerokopasmowych. Wskaźnik ten osiągnął wartość 77%, aczkolwiek nadal utrzymuje się znacznie poniżej średniej unijnej na poziomie 90%. Ponadto, w 2014 roku własną stroną internetową posiadało w Polsce 65,3% przedsiębiorstw ogółem. Tradycyjnie największym udziałem (90%) charakteryzowały się przedsiębiorstwa duże. Odnotowano również wyraźny

wzrost zainteresowania sprzedażą elektroniczną. W efekcie, w 2014 roku prawie co drugie duże i co czwarte średnie przedsiębiorstwo stosowało elektroniczną formę zakupów.

Niezwykle ważne wsparcie dla kapitału ludzkiego stanowi nie tylko sam sprzęt ICT, lecz oprogramowanie. Z badań GUS wynika, że przedsiębiorstwa w Polsce przeważnie zakupują gotowe pakiety oprogramowania, a wyjątkowo rzadko decydują się na oprogramowanie wytworzone na własne potrzeby. Do nabywców oprogramowania zindywidualizowanego należy jedna trzecia dużych przedsiębiorstw i jedynie 3% małych podmiotów. Niski jest zarazem odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących technologie informacyjne w celu wspomagania zarządzania firmą. W 2014 roku oprogramowanie ERP posiadało 22% przedsiębiorstw, podczas gdy 21,8% oprogramowanie CRM. Wśród nich tradycyjnie dominowały duże podmioty. Na zbliżonym poziomie kilkunastu procent utrzymywał się także odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących oprogramowanie SCM. O usprawnieniach w procesach zarządzania świadczą jednocześnie wdrażane normy ISO. W Polsce najpopularniejsze są certyfikaty ISO z serii 9001: 2008 i 22000: 2005 z zakresu zarządzania jakością oraz jakością i bezpieczeństwem żywności. Zauważono równocześnie, że wzrost świadomości ekologicznej wpłynął na wzrost zainteresowania wdrażaniem systemów zarządzania środowiskowego ISO 14001/EMAS. Dotyczy to jednak dużych podmiotów, bowiem małe i średnie przedsiębiorstwa niezmiernie rzadko stosują takie rozwiązania.

Analiza polskiej kultury organizacyjnej umożliwiła zidentyfikowanie jej trzech podstawowych rodzajów. Stwierdzono, że w podmiotach sektora publicznego występuje zarówno kultura folwarczna, cechująca się: dużym dystansem władzy, niskim poziomem zaufania i biernością pracowników, jak również typowa dla państwowych przedsiębiorstw postsocjalistycznych kultura fordowska, w której dominuje technokratyczna racjonalność i autorytarny styl zarządzania. Kultury te nie sprzyjają procesowi akumulacji kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach w Polsce. Przeciwnieństwem tych kultur jest, zapoczątkowana w latach dziewięćdziesiątych XX wieku w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego, kultura postfordowska promująca: elastyczność, kreatywność, współpracę zespołową i rozwój kompetencji, które pozytywnie oddziałują na akumulację kapitału intelektualnego, a zarazem konkurencyjność wynikową przedsiębiorstw.

Oceniając potencjał kapitału innowacyjnego, jakim dysponują przedsiębiorstwa w Polsce, należy spojrzeć na to zjawisko w kontekście zarówno nakładów, jak i wyników działalności innowacyjnej. Największą koncentrację nakładów związanych z procesem innowacyjnym odnotowano w podmiotach zatrudniających powyżej 250 pracowników. Tylko w 2014 roku nakłady dużych przedsiębiorstw z sektora przemysłu i usług stanowiły: 70,1% i 60,7% nakładów ogółem. Jednakże z punktu widzenia działalności innowacyjnej udział najważniejszych nakładów na B+R sektora przedsiębiorstw jest wciąż niewystarczający w stosunku do potrzeb rozwojowych polskiej gospodarki. W 2014 roku przeciętna wartość nakładów na B+R w Polsce wyniosła zaledwie 0,94% PKB, w tym przedsiębiorstw 0,44% PKB, podczas gdy

średnia dla UE-28 osiągnęła poziom 2,03 % PKB. Konsekwencją niskiego poziomu nakładów na B+R są relatywnie słabe efekty osiągane w działalności innowacyjnej w postaci liczby patentów w przeliczeniu na 1 mln mieszkańców. W okresie 2004-2014 odnotowano znaczący (prawie pięciokrotny) wzrost liczby zgłoszeń, lecz nadal z wynikiem 15 patentów Polska wyprzedziła jedynie kraje, takie jak: Rumunia, Bułgaria, Grecja czy Portugalia. Podobnie i inne mierniki, wykorzystywane do oceny efektów procesów innowacyjnych, tj.: udział w sprzedaży produktów nowych lub zmodernizowanych bądź udział w eksporcie produktów zaawansowanych technologicznie, były znacznie niższe od przeciętnych w UE-28. Świadczy to o relatywnie słabym potencjale kapitału innowacyjnego, jakim dysponują polskie przedsiębiorstwa, który może stanowić istotną barierę rozwojową, a tym samym utrudniać poprawę konkurencyjności wynikowej.

Przeprowadzone rozważania wykazały, że zasadniczą barierą akumulacji kapitału innowacyjnego są ograniczenia ekonomiczne wiążące się z: brakiem środków finansowych na podejmowanie przedsięwzięć o charakterze innowacyjnym, utrudnionym dostępem do finansowania zewnętrznego oraz ze zbyt wysokim kosztem innowacji. Niedostateczne wsparcie finansowe, kierowane do podmiotów zaangażowanych w działalność innowacyjną, czy brak systemowego wsparcia dla projektów realizowanych we współpracy międzysektorowej to ograniczenia ze strony instytucji formalnych. Przeszkodą są również instytucje nieformalne, tj. brak zaufania i niechęć do współpracy w działalności innowacyjnej, a więc mentalność społeczeństwa, w którym głęboko są zakorzenione postawy antyinnowacyjne. Zaobserwowano, że przedsiębiorstwa w Polsce, zwłaszcza mniejsze podmioty, także w pełni nie wykorzystują potencjału technologii informatycznych typu: ERP, CRM i SCM ze względu na niską świadomość korzyści ekonomicznych, będących wynikiem wdrożenia zaawansowanych technologii.

Z analizy wynika, że kapitał intraspółeczny wspólnie z kapitałem ludzkim stanowi niezwykle cenne aktywa przedsiębiorstwa. Kapitał intraspółeczny w wymiarze strukturalnym odzwierciedla sieć istniejących powiązań pomiędzy pracownikami przedsiębiorstwa. Sieci te mają szczególne znaczenie, ponieważ zapewniają dostęp do określonych osób lub jednostek organizacyjnych, a pośrednio do wiedzy i umiejętności, pozwalając na ich swobodny przepływ i wymianę. Równie ważną rolę odgrywa kapitał intraspółeczny w wymiarze relacyjnym, gdyż zaufanie to kluczowa wartość odpowiedzialna za jakość relacji społecznych wewnątrz przedsiębiorstwa. Zaufanie zwiększa poczucie bezpieczeństwa, ułatwia otwartość informacyjną, sprzyja kreacji i dyfuzji wiedzy, a w rezultacie przynosi przedsiębiorstwu wymierne korzyści ekonomiczne, przyczyniając się do poprawy konkurencyjności wynikowej.

Zauważono, że akumulacja kapitału intraspółecznego w przedsiębiorstwie odbywa się dzięki wykorzystaniu instrumentów i praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i społecznej odpowiedzialności biznesu. W świetle rosnącej popularności idei CSR satysfakcjonująca płaca to nie jedyne oczekiwanie zatrudnionego, ponieważ równie ważne są jego potrzeby związane z poprawą atmosfery pracy czy

zwiększeniem poziomu integracji z firmą i jej współpracownikami. Analizując kulturę zatrudnienia w przedsiębiorstwach, zwrócono uwagę na kwestię wynagrodzeń. Okazało się, że powszechne zastosowanie, zwłaszcza w sektorze MSP, mają uproszczone, oparte na intuicji właściciela, systemy wynagrodzeń. Ich specyfika polega na dominacji płacy zasadniczej, a to prowadzi do tego, że płaca w dostatecznym stopniu nie spełnia funkcji motywacyjnej. Z badań również wynika, że jedynie 29% przedsiębiorstw dokonuje cyklicznej oceny pracowników, a systemy nagradzania i karania przeważnie są oparte na zasadzie uznaniowości. Świadczy to o funkcjonowaniu „martwych” systemów motywacyjnych, bezpośrednio niepowiązanych z ocenami okresowymi pracowników. Ponadto, tylko co czwarty badany podmiot posiadał transparentny i powszechnie dostępny system awansów, podczas gdy zaledwie 4% podmiotów planowało karierę swoich pracowników długoterminowo. W obliczu konieczności poprawy wizerunku pracodawców największymi wyzwaniami w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi wydają się więc działania ukierunkowane na zwiększenie motywacji pracowników, tak aby wzmocnić ich zaufanie i lojalność wobec miejsca pracy. Jednym z wyjątkowo skutecznych instrumentów motywowania, a zarazem budowania kapitału intraspolecznego w przedsiębiorstwie są działania CSR w zakresie relacji z pracownikami. Aktywność CSR w obszarze relacji z pracownikami w 2014 roku deklarowało 59% przedsiębiorstw. Większość podmiotów, deklarujących zaangażowanie w CSR, ogranicza się jedynie do działań finansowych, podczas gdy rozwój pracowników, dialog z nimi czy przyznawanie dodatkowych benefitów w postaci opieki medycznej, ubezpieczenia na życie bądź dofinansowania posiłków są rzadkością i dotyczą głównie dużych podmiotów.

Świadomość korzyści z CSR, w tym jej znaczenia w procesie budowy kapitału intraspolecznego w przedsiębiorstwach w Polsce, jest wciąż stosunkowo niewielka. Istotną przeszkodą w rozwoju kapitału intraspolecznego są zachowania nieetyczne, takie jak: dyskryminacja przy selekcji i zatrudnianiu pracowników, różnicowanie wysokości wynagrodzeń na tych samych stanowiskach pracy bądź stosowanie niesprawiedliwego systemu ocen i awansów. Raporty pokazują, że niemal 25% wszystkich wykroczeń polega na nieprzestrzeganiu przepisów prawa pracy, natomiast co piąte wykroczenie dotyczy braku terminowości w wypłacaniu wynagrodzeń i innych świadczeń wynikających ze stosunku pracy. Bez wątpienia, praktyki tego rodzaju, a także wszelkie inne przestępstwa gospodarcze związane ze sprzeniewierzeniem aktywów oraz z nadużyciami w obszarze zakupów i korupcji negatywnie oddziałują na proces akumulacji kapitału intraspolecznego.

Ważną rolę w kreacji wartości przedsiębiorstwa przypisano również kapitałowi interspolecznemu. Wiele badań empirycznych, jakie dotychczas przeprowadzono, dowodzi pozytywnego wpływu tej formy kapitału na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. W warunkach nowej gospodarki motywem przewodnim, składającym do nawiązywania relacji z innymi podmiotami, jest dostęp do zasobów, w tym możliwość pozyskania wiedzy oraz nabycia nowych umiejętności i kompetencji. Kapitał interspoleczny obejmuje relacje z otoczeniem zewnętrznym, tj.: klientami, dostawcami, kooperantami, środowiskiem naturalnym czy społecznością

lokalną. Wymienione grupy mają odmienne potrzeby i oczekiwania, a zgodnie z ideą CSR wzrost wartości przedsiębiorstwa wymaga zrównoważenia interesów kluczowych interesariuszy. Z badań wynika, że dla ponad 70% ankietowanych podmiotów najważniejsze pod względem rozwoju są zwłaszcza relacje z konsumentami i pracownikami, natomiast na znaczenie zaangażowania społecznego i potrzebę budowania relacji ze społecznością lokalną wskazało jedynie 11% z nich.

Najistotniejszym interesariuszem przedsiębiorstwa są klienci. Mimo że 86% przedsiębiorstw zadeklarowało, że w sposób wyczerpujący i etyczny przekazuje informacje o swoich produktach i usługach, to tylko połowa z nich posiadała sformalizowane procedury rozpatrywania skarg klientów, na bieżąco monitorując poziom ich zadowolenia, a zaledwie co czwarte przeprowadzało analizę poziomu reklamacji. W procesie budowy kapitału interspołecznego, w tym relacji z klientami, istotną rolę odgrywają także kodeksy etyczne. Prawie 70% badanych przedsiębiorstw deklaruje posiadanie kodeksów etycznych, lecz jedynie 20% z nich dysponowało sformalizowanymi dokumentami, takimi jak: misja, wizja czy kodeks etyczny. Podobnie przedsiębiorstwa wykazywały niewielkie zainteresowanie wdrażaniem systemów zarządzania środowiskowego. Troska o środowisko naturalne pozostaje obszarem, który nadal nie jest postrzegany jako szczególnie znaczący z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa. Świadczą o tym przeprowadzone badania. Wynika z nich, że tylko 45% przedsiębiorstw, podejmując decyzje biznesowe, brało pod uwagę ich ewentualny wpływ na środowisko naturalne. Choć znaczący wpływ na wzmocnienie relacji z głównymi interesariuszami mają również raporty społecznej odpowiedzialności, to na sporządzanie tego rodzaju raportów decydowała się znikoma grupa przedsiębiorstw, a sektor MSP stanowił jedynie 4% wśród nich.

Poważną barierą w procesie budowy kapitału interspołecznego w polskich przedsiębiorstwach jest niski poziom zaufania społecznego i niechęć do współpracy międzysektorowej. Wskaźnik zaufania społecznego w Polsce pozostaje na poziomie 1,7-krotnie niższym od średniej Unii Europejskiej. Polska należy do grupy krajów, w których występują bliskie sieci nieformalne, będące spuścizną kulturową poprzedniego systemu, ale nie wykształciła się jeszcze kultura zachęcająca do podejmowania wspólnych inicjatyw. Wydaje się, że proces akumulacji kapitału interspołecznego utrudnia w równej mierze mentalność przedsiębiorców, której wyrazem jest ich brak zaangażowania, jak i niewiedza o korzyściach ze stosowania idei CSR. Kolejnym ograniczeniem jest wciąż niska świadomość ekologiczna i społeczna zarówno konsumentów, jak przedsiębiorców w Polsce.

Oprócz barier kulturowych, przeszkodą związaną z akumulacją kapitału interspołecznego są ograniczenia natury materialno-organizacyjnej. Wyniki finansowe przedsiębiorstw w Polsce nieporównywalnie niższe w stosunku do podmiotów o zasięgu globalnym tłumaczą, dlaczego ich inicjatywy i działania w obszarze CSR mają charakter doraźny i intuicyjny. Kolejną barierą o charakterze materialno-organizacyjnym jest niska jakość prawa, w tym nieprecyzyjne, niedopasowane oraz zbyt często zmieniające się przepisy utrudniające podejmowanie działalności zarówno proekologicznej, jak i prospołecznej. Nieobecność zachęt i ułatwień, w tym

długie i uciążliwe procedury związane z certyfikacją czy wprowadzaniem nowych technologii i produktów przyjaznych dla środowiska, to niesprawność instytucjonalna, która zniechęca do podejmowania tego rodzaju inicjatyw. Przykładem kolejnej słabości w obszarze instytucji formalnych, która stanowi przeszkodę w podejmowaniu działań na rzecz społeczności lokalnej, jest słabość uregulowań prawnych dotyczących partnerstwa publiczno-prywatnego. Brak doświadczeń w realizacji wspólnych projektów angażujących szersze grupy społeczne jest także efektem niedostatecznego zaufania oraz niewykształcenia odpowiednich wartości i postaw w polskim społeczeństwie, co jest przejawem niesprawności w sferze instytucji nieformalnych.

Na podstawie wyników wielowymiarowej metody regresji liniowej, jaką zastosowano w części empirycznej pracy, stwierdzono występowanie związku przyczynowo-skutkowego między wyodrębnionymi komponentami kapitału intelektualnego a konkurencyjnością wynikową, mierzoną wynikami finansowymi średnich przedsiębiorstw w Polsce. Przyjęte w modelu zmienne objaśniające wyjaśniły 32% całkowitej zmienności konkurencyjności wynikowej. Wyniki oszacowania modelu pokazały, że zmienną, mającą największy wpływ na konkurencyjność wynikową ($B=0,395$), był kapitał interspołeczny (ESC). Istotnymi statystycznie ($p<0,05$) predyktorami konkurencyjności wynikowej okazały się również: kapitał ludzki ($B=0,38$) i kapitał organizacyjny ($B=0,35$). Ponadto, zauważono, że zarówno kapitał ludzki, jak i kapitał organizacyjny jako infrastrukturalne wsparcie tego pierwszego były ze sobą dość silnie skorelowane ($0,644$). Pomimo silnej korelacji ($0,714$) między kapitałem intraspołecznym a interspołecznym, wpływ kapitału intraspołecznego na konkurencyjność wynikową przedsiębiorstw był jednak nieistotny statystycznie. Można to tłumaczyć tym, że o ile relacje zewnętrzne z: klientami, dostawcami, kooperantami są postrzegane jako kluczowe z perspektywy rozwoju średnich przedsiębiorstw, to instrumenty motywacyjne z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i CSR ukierunkowane na rozwój kapitału intraspołecznego są zdecydowanie rzadziej stosowaną praktyką w średnich podmiotach w Polsce.

Wykorzystane w części empirycznej pracy modelowanie strukturalne SEM pozwoliło jednocześnie na weryfikację modelu konceptualnego oraz sformułowanie wniosków. Uzyskano satysfakcjonujący stopień dopasowania zaproponowanego modelu strukturalnego, jak i submodeli wykorzystanych do jego budowy. Po pierwsze, oszacowania współczynników modelu strukturalnego z mediatorem dowiodły, że kapitał interspołeczny ma najsilniejszy statystyczny wpływ na konkurencyjność wynikową, mierzoną: wynikami finansowymi, przychodami ze sprzedaży oraz rentownością sprzedaży. Wpływ ten jest sumą wpływu bezpośredniego i pośredniego – poprzez kapitał ludzki jako zmienną pośredniczącą. Wyniki estymacji pokazały, że wzrost wartości kapitału interspołecznego o jednostkę zapewnia poprawę konkurencyjności wynikowej o 0,81 jednostki. Otrzymany wynik oznacza zarazem pozytywną weryfikację czwartej hipotezy szczegółowej, zgodnie z którą akumulacja kapitału interspołecznego prowadzi do poprawy konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstw. W warunkach nowej gospodarki tworzenie powiązań sieciowych wraz

z innymi uczestnikami życia gospodarczego wydaje się niezbędne w procesach innowacyjnych, gdyż przyczynia się do wymiany materialnych i niematerialnych zasobów, ułatwiając w równej mierze kreację, jak i upowszechnianie wiedzy pochodzącej z zewnątrz. Spostrzeżenie to wpisuje się w doskonale znaną w literaturze przedmiotu, koncepcję *open innovation system*. W świetle tej koncepcji przewagę konkurencyjną na rynku uzyskują jedynie przedsiębiorstwa otwarte na zachodzące poza ich otoczeniem zjawiska, będące potencjalnym stymulatorem bądź barierą w zwiększaniu innowacyjności. Jednocześnie warto zaznaczyć, że ilość i jakość relacji zawieranych pomiędzy uczestnikami sieci zależy głównie od zaufania, stanowiącego zasadniczy element kapitału interpersonalnego w wymiarze relacyjnym. Pomimo niskiego poziomu zaufania społecznego w Polsce i niechęci do współpracy, wyniki badań potwierdziły, że średnie przedsiębiorstwa doceniają wagę kapitału interpersonalnego, a kapitał ten ma istotny wpływ na kreację wartości, w efekcie służąc poprawie ich konkurencyjności wynikowej.

Po drugie, wpływ kapitału ludzkiego na konkurencyjność wynikową, pełniącego równocześnie funkcję mediatora w stosunku do kapitału interpersonalnego i kapitału organizacyjnego, okazał się również istotny statystycznie, a współczynnik ścieżki regresji wyniósł 0,30. Otrzymany wynik wskazuje na to, że pierwszą hipotezę szczegółową o wpływie kapitału ludzkiego na konkurencyjność wynikową przedsiębiorstwa zweryfikowano pozytywnie. Zaobserwowano zarazem istotny statystycznie wpływ kapitału organizacyjnego na kapitał ludzki. W przypadku tej zależności oszacowany współczynnik ścieżki regresji 0,41 potwierdza, że kapitał organizacyjny, zwany inaczej strukturalnym, stanowi nieodzowne wsparcie dla kapitału ludzkiego. Poza tym, odnotowano także wyraźnie niższy (0,24), lecz istotny statystycznie, wpływ kapitału interpersonalnego na kapitał ludzki, który świadczy o tym, że w średnich podmiotach relacje zewnętrzne, będące uosobieniem kapitału interpersonalnego, kształtują kapitał ludzki, powodując wzrost jego wartości.

Po trzecie, wpływ kapitału organizacyjnego na konkurencyjność wynikową średnich przedsiębiorstw był również istotny statystycznie, a uzyskana wartość współczynnika ścieżki regresji wyniosła 0,31. Otrzymany wynik potwierdza, że druga hipoteza szczegółowa o wpływie kapitału organizacyjnego na konkurencyjność wynikową została zweryfikowana pozytywnie. Badanie empiryczne pokazało, że zarówno kapitał ludzki, jak i kapitał organizacyjny w równej mierze współuczestniczą w procesie tworzenia wartości i pozostają względem siebie komplementarne, stanowiąc część wspólną tzw. Platformy Wartości. Oznacza to, że harmonijny rozwój wszystkich płaszczyzn kapitału intelektualnego, w tym przypadku akumulacji kapitału ludzkiego i organizacyjnego, sprzyja poprawie konkurencyjności wynikowej średnich przedsiębiorstw w Polsce.

Po czwarte, wyniki badań dowiodły, że relacja między kapitałem intraspoczętnym a konkurencyjnością wynikową była nieistotna statystycznie, a kapitał intraspoczętny odgrywał rolę destymulanta konkurencyjności wynikowej średnich przedsiębiorstw w Polsce (współczynnik ścieżkowy osiągnął wartość ujemną -0,22). Świadczy to o tym, że hipoteza trzecia o wpływie kapitału intraspoczętnego na

konkurencyjność wynikową została zweryfikowana negatywnie. Jednak warto zwrócić uwagę na istnienie dość silnej i istotnej statystycznie korelacji między kapitałem intraspołecznym a kapitałem interspołecznym (0,59), a to właśnie kapitał interspołeczny miał największe znaczenie dla konkurencyjności wynikowej przedsiębiorstw. Nieistotny statystycznie wpływ kapitału intraspołecznego na konkurencyjność wynikową w średnich przedsiębiorstwach uzasadniono tym, że wciąż nie docenia się w nich kapitału intraspołecznego, a zwłaszcza zaufania, lojalności i satysfakcji z pracy. W podmiotach tych rzadko występują innowacyjne systemy wynagrodzeń, ocen i awansów pracowniczych, a także instrumenty CSR, służące: poprawie bezpieczeństwa pracy, promocji zdrowia, integracji i rozwojowi pracowników, a to rzutuje negatywnie na jakość stosunków międzyludzkich. Niewielkie i z reguły doraźne zaangażowanie średnich podmiotów ukierunkowane na integrację i rozwój pracowników nie znajduje także bezpośredniego przełożenia na poprawę ich wyników finansowych.

Reasumując, przeprowadzona analiza teoretyczna wraz z weryfikacją empiryczną przyjętych hipotez badawczych, sformułowanych na podstawie zaimplementowanego na potrzeby pracy modelu konceptualnego, pozwala na stwierdzenie, że wszystkie komponenty kapitału intelektualnego odgrywają istotną rolę w procesie kreacji wartości. Wyniki autorskiego badania empirycznego, przeprowadzonego na wyselekcjonowanej grupie średnich przedsiębiorstw, nie potwierdziły jedynie pozytywnego wpływu kapitału intraspołecznego na konkurencyjność wynikową przedsiębiorstw. Niezależnie od tego, zgodnie z ujęciem holistyczno-dynamicznym kapitału intelektualnego, najważniejszymi jego komponentami w nowej gospodarce są ukształtowane na podstawie relacji zewnętrznych i wewnętrznych kapitały: intra- i interspołeczny. Wydaje się, że z powodu ograniczonych możliwości finansowych małych i średnich podmiotów, to nie kapitał organizacyjny, ale kapitał społeczny stanowi istotne źródło przewagi konkurencyjnej na rynku. Wiedza o kluczowych komponentach kapitału intra- i interspołecznego, wraz z oceną potencjału i działań związanych z ich rozwojem, może mieć również zastosowanie w praktyce gospodarczej.

ZAŁĄCZNIK 1.

ANKIETA DOTYCZĄCA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Skala:

1 – bardzo mały; 2 – mały; 3 – ani duży, ani mały; 4 – duży; 5 – bardzo duży.

Część I Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie

1. Jaki jest udział osób z wyższym wykształceniem w ogólnej liczbie zatrudnionych?
1 2 3 4 5
2. Jak ocenia Pan/Pani poziom kwalifikacji pracowników firmy potrzebny do skutecznego wykonywania powierzonych im zadań?
1 2 3 4 5
3. Czy, zdaniem Pana/Pani, pracownicy posiadają odpowiednie doświadczenie do wykonywanego zawodu?
1 2 3 4 5
4. Jaki jest poziom fluktuacji rocznej wśród pracowników?
1 2 3 4 5
5. Jaki jest odsetek osób deklarujących umiejętność pracy z komputerem?
1 2 3 4 5
6. Jaki jest roczny odsetek pracowników, którzy uczestniczą w jakiegokolwiek formie: szkoleń, kursów, studiów podyplomowych finansowanych przez pracodawcę?
1 2 3 4 5
7. Jaki jest poziom środków finansowych przeznaczanych na podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracownika?
1 2 3 4 5
8. Jaki jest, zdaniem Pana/Pani, poziom doświadczenia kadry kierowniczej?
1 2 3 4 5

9. Jak ocenia Pan/Pani stopień zaangażowania zatrudnionych pracowników w procesy organizacyjne?
- 1 2 3 4 5
10. Jak ocenia Pan/Pani poziom kreatywności pracowników?
- 1 2 3 4 5
11. Jaki jest, zdaniem Pana/Pani, *morale* zespołu pracowników i kadry zarządzającej?
- 1 2 3 4 5
12. Jak ocenia Pan/Pani poziom zadowolenia pracowników z otrzymywanych wynagrodzeń?
- 1 2 3 4 5

Część II Kapitał organizacyjny w przedsiębiorstwie

1. Jak ocenia Pan/Pani poziom innowacyjności przedsiębiorstwa pod względem oferowanych produktów i usług?
- 1 2 3 4 5
2. Jaki jest, zdaniem Pana/Pani, poziom patentów i praw autorskich zarejestrowanych w ciągu ostatnich lat?
- 1 2 3 4 5
3. Jakie, zdaniem Pan/Pani, znaczenie mają jakość stosowanych w przedsiębiorstwie metod stymulujących procesy organizacyjnego uczenia się?
- 1 2 3 4 5
4. Jakie, zdaniem Pana/Pani, znaczenie w organizacji odgrywa praca zespołowa?
- 1 2 3 4 5
5. Jak ważny, zdaniem Pana/Pani, nacisk w organizacji kładzie się na działania konkurencyjne i wyniki?
- 1 2 3 4 5
6. Jak ocenia Pan/Pani stopień otwartości przedsiębiorstwa na zmiany?
- 1 2 3 4 5
7. Jakie, zdaniem Pana/Pani, znaczenie odgrywa wiedza firmy, zapisywana w postaci: procedur, baz danych, intranecie?
- 1 2 3 4 5

8. Jak ocenia Pan/Pani poziom nakładów na działalność badawczo-rozwojową?
1 2 3 4 5
9. Jak ocenia Pan/Pani poziom wyposażenia przedsiębiorstwa w komputery?
1 2 3 4 5
10. Jaką, zdaniem Pana/Pani, rolę odgrywają w przedsiębiorstwie bardziej zaawansowane oprogramowania typu: ERP (*Enterprise Resource Planning*), SCM (*Supply Chain Management*) czy CRM (*Customer Relation Management*)?
1 2 3 4 5
11. Jaki jest poziom wykorzystania systemów elektronicznej wymiany danych (e-commerce)?
1 2 3 4 5

Część III Kapitał intraspoleczny w przedsiębiorstwie ISC

1. Jakie, zdaniem Pana/Pani, znaczenie w motywowaniu zatrudnionych w przedsiębiorstwie ma polityka płacowa, w tym premie?
1 2 3 4 5
2. Jakie, zdaniem Pana/Pani, znaczenie ma troska o bezpieczeństwo pracy?
1 2 3 4 5
3. Jaki odsetek zatrudnionych w firmie ma szansę na awans lub zmianę stanowiska pracy?
1 2 3 4 5
4. Jaki procent zatrudnionych jest objętych dodatkowymi benefitami, takimi jak na przykład: bezpłatne badania profilaktyczne, dodatkowe ubezpieczenia na życie, dofinansowanie posiłków, świąteczne paczki dla dzieci pracowników?
1 2 3 4 5
5. Jaki odsetek zatrudnionych korzysta ze szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych ukierunkowanych na poszerzenie wiedzy?
1 2 3 4 5
6. Jakie, zdaniem Pan/Pani, znaczenie w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, tj.: przy doborze kadr, ocenie, motywowaniu oraz szkoleniu, mają wartości etyczne?
1 2 3 4 5

7. Jakie, zdaniem Pana/Pani, znaczenie w przedsiębiorstwie przypisuje się dialogowi rozumianemu jako konsultowanie się z pracownikami w sprawie zasad funkcjonowania firmy i strategicznych decyzji biznesowych?
- 1 2 3 4 5
8. Jaka, zdaniem Pana/Pani, rolę w kształtowaniu stosunków międzyludzkich w organizacji odgrywa zaufanie i wspólnie podzielane wartości?
- 1 2 3 4 5
9. Jak jest, zdaniem Pana/Pani, poczucie odpowiedzialności pracowników wobec firmy?
- 1 2 3 4 5
10. Jaka jest, zdaniem Pana/Pani, skłonność do zachowań nieetycznych w organizacji?
- 1 2 3 4 5
11. W jakim stopniu pracownicy wykorzystują kontakty osobiste, dzieląc się informacjami i ucząc się wzajemnie od siebie?
- 1 2 3 4 5

Część IV Kapitał interpersonalny w przedsiębiorstwie

1. Jakie, zdaniem Pana/Pani, znaczenie w budowaniu relacji z: klientami, dostawcami, społecznością lokalną odgrywają kodeksy etyczne?
- 1 2 3 4 5
2. Jaki jest, zdaniem Pana/Pani, sens społecznego zaangażowania firmy, tj.: udzielanie wsparcia finansowego, sponsoring imprez sportowych lub kulturalnych itp.?
- 1 2 3 4 5
3. Jaki, zdaniem Pana/Pani, nacisk kładzie przedsiębiorstwo na działania w zakresie ochrony środowiska?
- 1 2 3 4 5
4. W jakim stopniu, zdaniem Pana/Pani, pracownicy współpracują z klientami w celu opracowania lub ulepszenia istniejących rozwiązań?
- 1 2 3 4 5

5. Jaką, zdaniem Pana/Pani, wagę przywiązuje przedsiębiorstwo do kwestii poprawy jakości i bezpieczeństwa oferowanych produktów lub usług?
1 2 3 4 5
6. Jaki jest, zdaniem Pana/Pani, odsetek stałych klientów?
1 2 3 4 5
7. Jaki jest, zdaniem Pana/Pani, poziom zaangażowania firmy w edukację konsumentów w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa?
1 2 3 4 5
8. Jakie, zdaniem Pana/Pani, znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstwa ma ekoznakowanie?
1 2 3 4 5
9. Jaka jest, zdaniem Pana/Pani, zdolność przedsiębiorstwa do budowania partnerstw i współpracy biznesowej?
1 2 3 4 5
10. Jaka jest, zdaniem Pana/Pani, renoma produktów i usług oferowanych przez firmę?
1 2 3 4 5
11. Jaki jest, zdaniem Pana/Pani, sens sporządzania raportów o społecznej odpowiedzialności?
1 2 3 4 5

Część V Ocena sytuacji finansowej i konkurencyjności przedsiębiorstwa

Uprzejmie prosimy o dokonanie wyboru wariantu odpowiedzi na pytania dotyczące sytuacji przedsiębiorstwa na tle konkurencji.

Skala oceny od: 5 – „całkowicie się zgadzam” do 1 – „całkowicie się nie zgadzam”.

1. Przedsiębiorstwo od trzech lat systematycznie poprawia wyniki finansowe.
1 2 3 4 5
2. Przedsiębiorstwo od trzech lat odnotowuje wzrost przychodów ze sprzedaży.
1 2 3 4 5
3. Osiąga poziom rentowności wyższy niż średni w branży.
1 2 3 4 5

4. Systematycznie zwiększa swój udział w rynku.
1 2 3 4 5
5. Odnotowuje wzrost eksportu szybszy niż średnia w branży.
1 2 3 4 5
6. Posiada bardziej innowacyjne rozwiązania produktowe i procesowe niż konkurenci w branży.
1 2 3 4 5
7. Sytuacja finansowa firmy
Przedsiębiorstwo w 2014 roku osiągnęło przychody w wysokości:
1 2 3 4 5
poniżej 5 mln, 5-10 mln, 10-15 mln, 15-20 mln, powyżej 20 mln.
Przedsiębiorstwo w 2014 roku osiągnęło zysk netto w wysokości:
1 2 3 4 5
strata do 250 tys., 250 tys.-500 tys., 500 tys.-1mln, powyżej 1mln.

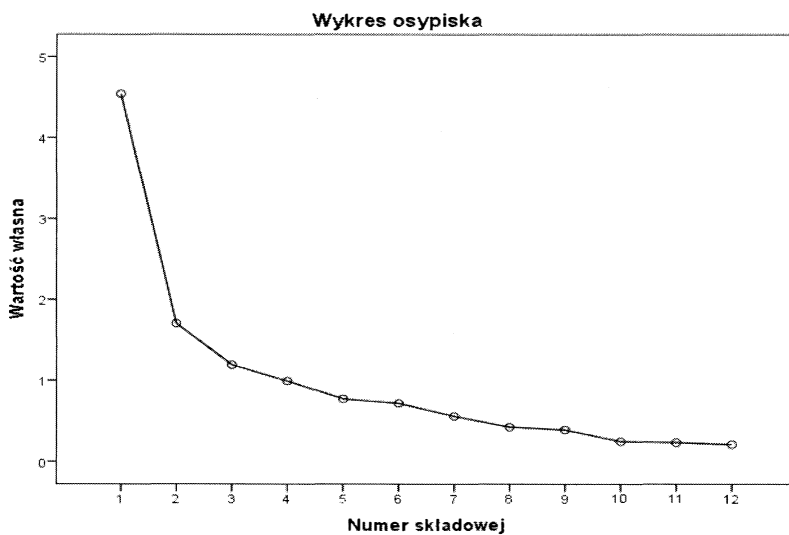
Część VI

1. Rodzaj prowadzonej działalności:
 - produkcyjna,
 - handlowa,
 - usługowa.
2. Miejsce prowadzenia działalności gospodarczej.
3. Forma organizacyjno-prawna:
 - osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą,
 - osoba prawna,
 - jednostka organizacyjna, niemająca osobowości prawnej.
4. Struktura kapitału przedsiębiorstwa:
 - 100% polski,
 - 100% zagraniczny,
 - mieszany.
5. Stanowisko Respondenta.

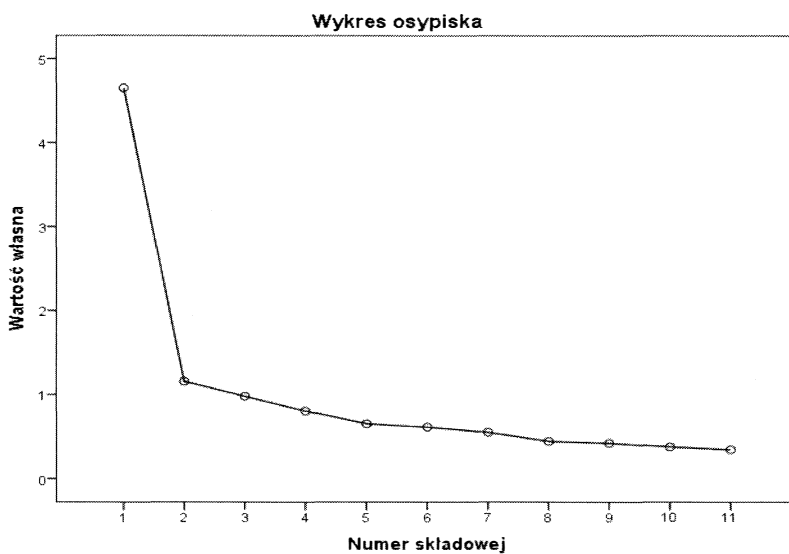
Dziękujemy za udzielenie odpowiedzi.

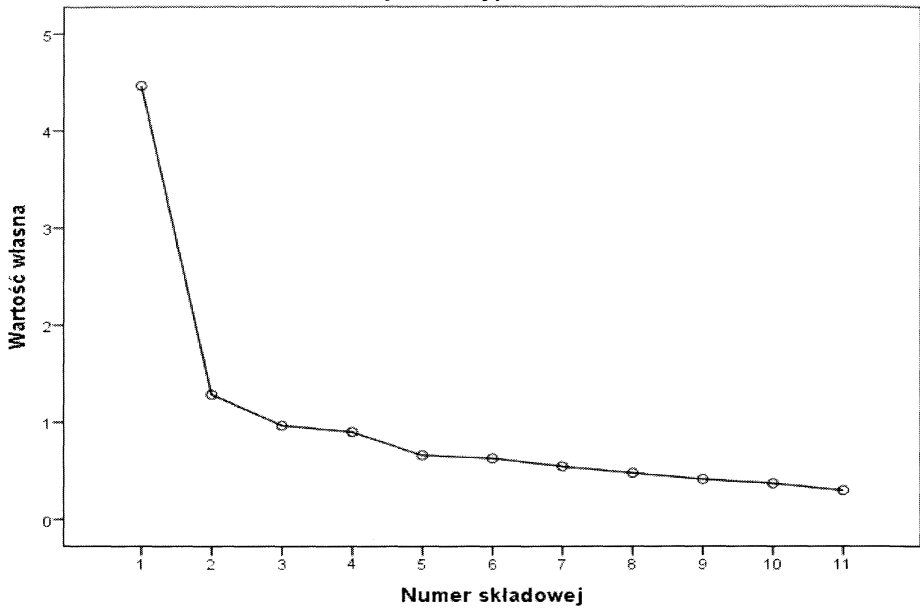
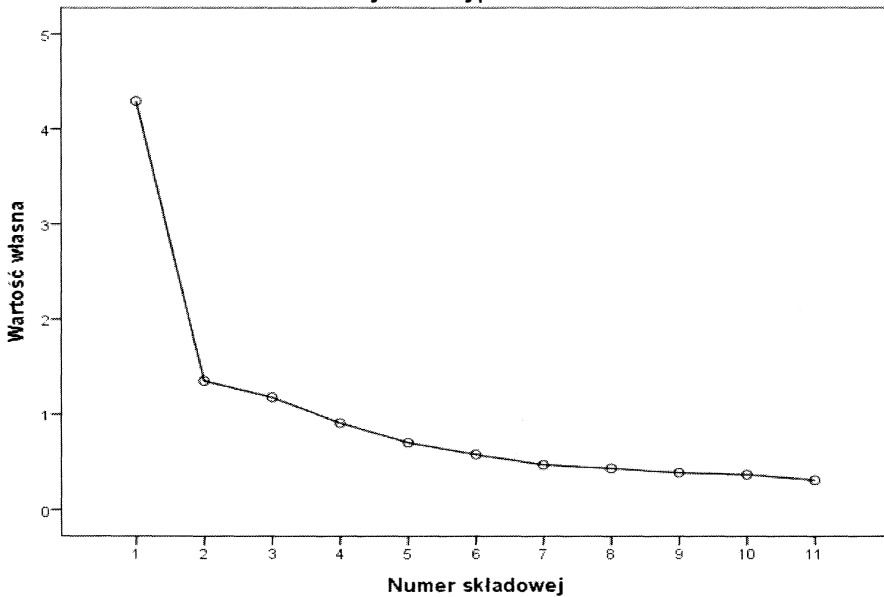
ZAŁĄCZNIK 2.

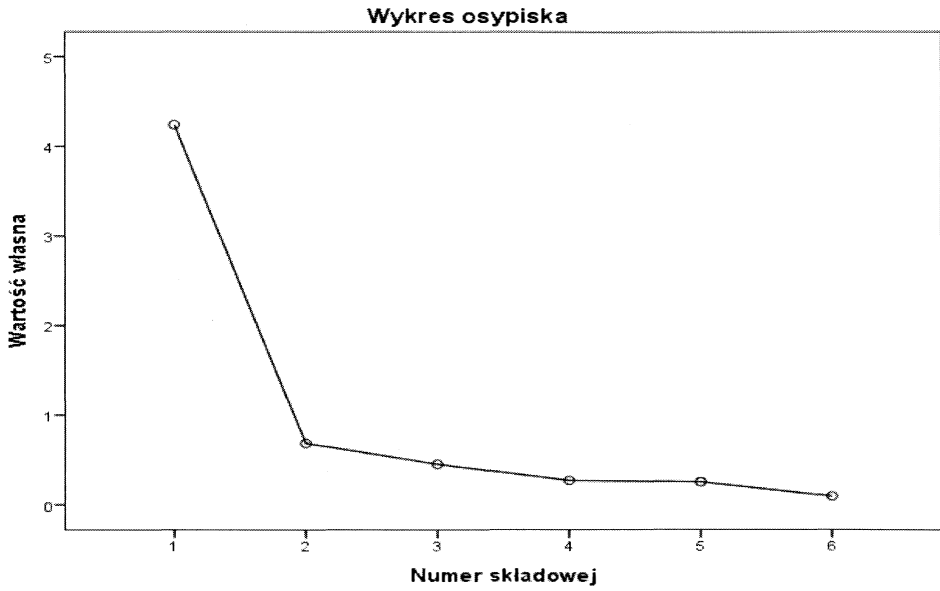
Kapitał ludzki



Kapitał organizacyjny



Kapitał intraspoleczny**Wykres osypiska****Kapitał interspoleczny****Wykres osypiska**

Konkurencyjność wynikowa

BIBLIOGRAFIA

- A Recovery on the Horizon? Final Report*, Annual Report on European SMEs 2012/2013, European Commission, Luxemburg 2013.
- Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Akio T., *The Critical Assessment of The Resource-Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm*, „Ritsumeikan International Affairs”, 2005, vol. 5.
- Aktywność Ekonomiczna Ludności Polski I Kwartał 2015*, GUS, Warszawa 2015, s. 58.
- Albright J.J., Park H.M., *Confirmatory Factor Analysis Using Amos, LISREL, Mplus, SAS/STAT CALIS, UITS* Indiana University, Bloomington 2009.
- Alchian A., Demsetz H., *Production, Information Costs, and Economic Organization*, „The American Economic Review”, 1972, no. 62.
- Al-Kaber M., Meredyk K., *Środki działalności gospodarczej. Kapitał*, [w:] *Ekonomia ogólna*, K. Meredyk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2007.
- Ambastha A., Momaya K., *Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models*, „Singapore Management Review”, 2004, vol. 26(1).
- Analiza kwalifikacji i kompetencji kluczowych dla zwiększenia szans absolwentów na rynku pracy. Raport końcowy*, Agrotec Polska, Warszawa 2014.
- Andrałojć M., *Zalety i ograniczenia ankiety internetowej jako metody zbierania materiału badawczego w dziedzinie ZZL*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2006, nr 5.
- Andriessen D., *IC Valuation and Measurement: Classifying The State of The Art*, „Journal of Intellectual Capital”, 2004, vol. 5(2).
- Andriessen D., *Making Sense of Intellectual Capital. Designing a Method for the Valuation of Intangibles*, Elsevier, Oxford 2004.
- Andrykiewicz A., Seternus A., Słonimiec J., Trzeźniewski A., *Ocena i wykorzystanie instrumentów zintegrowanej polityki produktowej w Polsce*, „Management Systems in Production Engineering”, 2012, no. 4(8).
- Angeles Gil Estallo M., Giner de-la Fuente F., Griful-Miquela C., *The Importance of Corporate Social Responsibility and Its Limits*, „International Atlantic Economic Society”, 2007, vol. 13, Issue 3.
- Annual Report on European SMEs 2013/2014*, European Commission, Brussels 2014.

- Augustynowicz C., *Teleinformatyczne systemy zarządzania przedsiębiorstwem w XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, 2006, nr 81.
- Badania i rozwój w Polsce. Raport 2014*, Deloitte, Warszawa 2014.
- Badanie świadomości i zachowań ekologicznych mieszkańców Polski. Raport TNS Polska dla Ministerstwa Środowiska*, TNS, Warszawa 2013.
- Baker W., *Market Networks and Corporate Behaviour*, „American Journal of Sociology”, 1990, no. 36.
- Balewski B., Bartkowiak G, Janowski A., *CSR w obszarze zatrudnienia*, [w:] *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu. Raport z badania działalności firm należących do Klubu Partnera Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, L. Wojtasiewicz (red.), Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2008.
- Ballot G., Fakhfakh F., Taymaz E., *Firms' Human Capital, R&D and Performance: A Study on French and Swedish Firm*, „Labour Economics”, 2001, vol.8(64).
- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, 1991, vol. 17, no.1.
- Barney J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1996.
- Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Barrio-Castro T., Lopez-Bazo E., Serrano-Domingo G., *New Evidence on International R&D Spillovers, Human Capital and Productivity in the OECD*, „Economics Letters”, 2002, no. 77.
- Bartkowski J., *Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym*, [w:] *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, M. Herbst (red.), Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.
- Baruk A.J., *Relacje wertykalne we współczesnych organizacjach*, [w:] *Komputerowe zintegrowane zarządzanie*, R. Knosali (red.), Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2009.
- Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
- Bąk M., Bednarz P., Kulawczuk P., Rataj R., Szcześniak A., Zajac P., *Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w polskich przedsiębiorstwach. Streszczenie i wnioski*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2007.
- Bąk M., Kulawczuk P., Szcześniak A., *Kultura zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2006.
- Becker G.S., *Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis*, „The Journal of Political Economy”, 1962, vol. 70(5).
- Becker G.S., *Underinvestment in College Education*, „American Economic Review”, 1960, no. 5.

- Bek-Gaik B., Rymkiewicz B., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a finansowe miary dokonań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2014, nr 804.
- Bem-Kozieł K., *CSR a efektywność pracy*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2008.
- Benhabib J., Spiegel M., *Human Capital and Technology Diffusion*, [in:] *Handbook of Economic Growth*, P. Aghion, S. Durlauf (eds.), Elsevier, Amsterdam 2005.
- Beyer K., *Kapitał intelektualny jako zasób przedsiębiorstwa – koncepcja i modele zarządzania*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2010, nr 17.
- Białasiewicz M., *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Metody badania. Case study*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.
- Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
- Birkinshaw M., *Social Marketing for Health*, World Health Organization, Geneva 1989.
- Black S.E., Lynch L.M., *Measuring Organizational Capital in the New Economy*, IZA Discussion Paper No. 1524, Bonn 2005.
- Blaug M., *Konkurencja jako stan końcowy i jako proces*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
- Blaug M., *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- Bochan R., *Determinanty i konsekwencje wzrostu poziomu innowacyjności przedsiębiorstw poprzez inwestycje w technologie informacyjne*, [w:] *Gospodarka w praktyce i teorii*, M. Burchard-Dziubińska (red.), Instytut Ekonomii, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Bochniarz P., Gugała K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2005.
- Boksańska G., *Etyka – biznes – zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.
- Bollen K.A., *Structural Equations with Latent Variables*, John Wiley & Sons Inc., New York 1989.
- Bontis N., Fitz-enz J., *Intellectual Capital ROI: A Causal Map of Human Capital Antecedents and Consequents*, „Journal of Intellectual Capital”, 2002, vol. 3(3).
- Bossak J., *Podstawy teoretyczne i metodologiczne*, [w:] *Konkurencyjność Polski w procesie pogłębiania integracji europejskiej i budowy gospodarki opartej na wiedzy*, Michalski T., Piech K. (red.), Wydawnictwo AGH, Warszawa 2008.
- Bounfour A., *Is Outsourcing of Intangibles a Real Source of Competitive Advantage?*, „International Journal of Applied Quality Management”, 1999, vol. 2, no. 2.

- Bourdieu P., *The Forms of Capital*, [in:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, J.G. Richardson (ed.), Greenwood Press, Westport 1986.
- Bratnicki M., Strużyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
- Bratnicki M., *Rola kapitału społecznego w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa*, „Humanizacja Pracy”, 1999, nr 2-3.
- Braunerhjelm P., Svensson R., *The inventor's role: was Schumpeter right?*, „Journal of Evolutionary Economics”, 2010, no. 3.
- Brown T.A., *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*, 1 Edition, The Guilford Press, New York 2006.
- Brunie A., *Meaningful Distinctions within a Concept: Relational, Collective and Generalized Social Capital*, „Social Science Research”, 2009, no. 38.
- Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych (Część V)*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Buchelt B., *Employee Appraisal*, [in:] *Human Resource Management in Transition. The Polish Case*, A. Poczowski (ed.), Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Budnikowski A., *Zagrożenia związane z globalizacją i możliwości ich pokonywania*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH”, 2000, nr 9.
- Bueno E., Paz Salmador M., Rodriguez O., *The Role of Social Capital in Today's Economy. Empirical Evidence and Proposal of a New Model of Intellectual Capital*, „Journal of Intellectual Capital”, 2004, vol. 5, no. 4.
- Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Buk H., *Krajowe i międzynarodowe standardy sprawozdawczości finansowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
- Bukowski M., Szpor A., Śniegocki A., *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2012.
- Burja C., Burja V., *Analysis of Companies' Performance Using the Profitability Rates*, „European Research Studies”, 2009, vol. XII, Issue 2.
- Burt R., *The Contingent Value of Social Capital*, „Administrative Science Quarterly”, 1997, vol.42(2).
- Byrne B.M., *Structural Equation Modeling with AMOS. Basic Concepts, Applications, and Programming*, Routledge, New York 2010.
- Carlin B.I., Chowdhry B., Garmaise M.J., *Investment in Organizational Capital*, „Journal of Financial Intermediation”, 2012, no. 21.
- Carmeli A., *Assessing Core Intangible Resources*, „European Management Journal”, 2004, vol. 22, no.1.
- Carrasso I., *Corporate Social Responsibility, Values and Cooperation*, „International Atlantic Economic Society”, 2007, vol. 13, Issue 4.

- Carroll A.B., *Corporate Social Responsibility*, „Business and Society”, 1999, vol. 38(3).
- Carroll A.B., *The Four Faces of Corporate Citizenship*, „Business and Society Review”, 1998, vol. 100(1).
- Carroll A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons”, 1991, no. 34(4).
- Castaneda D., Toulson P., *The Value of Human Resources Measurement in Intellectual Capital and Knowledge Sharing*, „Electronic Journal of Knowledge Management”, 2013, vol. 12, Issue 3.
- Castelo Branco M., Rodrigues L.L., *Positioning Stakeholder Theory Within The Debate on Corporate Social Responsibility*, „Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies”, 2007, vol. 12, no. 1.
- Caner A., *Internacjonalizacja działalności gospodarczej a strategie rozwoju polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Przemiany i perspektywy polskich przedsiębiorstw w dobie integracji z Unią Europejską*, K. Piech, G. Szczodrowski (red.), Instytut Wiedzy, Warszawa 2003.
- Cetindamar D., Kilitcioglu H., *Measuring the competitiveness of a firm for an award system*, „Competitive Review: An International Business Journal”, 2013, vol. 23(1).
- Chamberlin E.H., *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge 1933.
- Chatzkel J., *Towards the Next Stage of Intellectual Capital*, „Journal of Intellectual Capital”, 2006, vol. 7, no. 4.
- Cheung S.O., Wong P.S.P., Wu A.W.Y., *Towards an Organizational Culture Framework in Construction*, „International Journal of Project Management”, 2011, vol. 29.
- Chicchi M.S., Dumay J., *Unlocking Intellectual Capital*, „Journal of Intellectual Capital”, 2015, vol. 16, no. 2.
- Chieng Fayrene Y.L., Goi Chai Lee, *Customer-Based Brand Equity: A Literature Review*, „Journal of Arts, Science and Commerce”, 2011, vol. 2, Issue 1.
- Chodźński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków 2011.
- Chojnacki K.J., *Etyka pracy: cel czy środek? Elementy katolickiej nauki społecznej w podstawach etyki pracy*, [w:] *Praca, społeczeństwo, gospodarka. Między polityką a rynkiem*, J. Osiński (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011.
- Chou Y.K., *Three Simple Models of Social Capital and Economic Growth*, „The Journal of Socio-Economics”, 2006, no. 35.
- Chua A., *The Influence of Social Interaction on Knowledge Creation*, „Journal of Intellectual Capital”, 2002, vol. 3, no. 4.
- Cichobłaziński L., *Mediator jako antropolog – podejście antropologiczne w rozwiązywaniu konfliktów pracowniczych*, „Problemy Zarządzania”, 2011, nr 2 (33).

- Cierniak-Szóstak E., *Kapitał społeczny w opisach transformacji gospodarczej*, [w:] *Prace z zakresu socjologii*, Węgrzecki A. (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Ciesielski M., *Sieci w nauce i gospodarce*, [w:] *Sieci w gospodarce*, M. Ciesielski (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
- Cieślak J., *Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
- Citkowski M., *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu. Koncepcja i Praktyka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji Państwowej im. S. Staszica w Białymstoku, Białystok 2010.
- Clarkson M.B.E., *A Risk Based Model of Stakeholder Theory*, materiał z konferencji Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, University of Toronto, Toronto 1994.
- Coase R.H., *The Nature of The Firm*, „Economica”, 1937, no. 4.
- Codogni I., *Szanse i ograniczenia stosowania strategii CSR w polskich przedsiębiorstwach*, „Etyka w Życiu Gospodarczym”, 2012, vol. 15.
- Coervers F., *The Impact of Human Capital on Labour Productivity in Manufacturing Sectors of the European Union*, „Applied Economics”, 1997, no. 29.
- Cohen E., Taylor S., Muller-Camen M., *HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability*, Society for Human Resource Management Foundation, Alexandria 2012.
- Coleman J.S., *Social Capital in The Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology”, 1988, vol. 94.
- Conner K.R., Prahalad C.K., *A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism*, „Organisation Science”, 1996, vol. 7.
- Corporate Social Responsibility in Poland. Baseline Study*, United Nation Development Programme, Warsaw 2007.
- Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*, European Commission, Brussels 2002.
- Corporate Values Index 2009. Streszczenie raportu*, ECCO Network, Brussels 2009.
- Corruption Perception Index 2014*, Transparency International, Berlin 2014.
- CSR w Polsce. Menedżerowie/Menedżerki 500 Lider/Liderka CSR – badanie GoodBrand oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu*, GoodBrand&Company Polska, Warszawa 2010.
- Curran P.J., West S.G., Finch J.F., *The Robustness of Tests Statistics to Nonnormality and Specification Error in Confirmatory Factor Analysis*, „Psychological Methods”, 1996, vol. 1(1).
- Curven P.J., *The Theory of The Firm*, Macmillan, London 1976.
- Czerniachowicz B., *Kapitał ludzki jako źródło wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw”, 2002, nr 40.
- Czerwonka M., *Inwestowanie społecznie odpowiedzialne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013.

- Czy warto inwestować w innowacje? Analiza sektora badawczo-rozwojowego w Polsce, Raport KPMG, Warszawa 2009.
- Ćwiąkała-Małys A., Nowak W., *Wybrane metody pomiaru efektywności podmiotu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.
- Ćwik N., *Wspólna odpowiedzialność. Rola raportowania społecznego*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2013.
- Dahl S.Å., Nesheim T., Olsen K.M., *Quality of Work – Concept and Measurement*, Working Papers on the Reconciliation of Work and Welfare in Europe, no. 5, RECOWOWE Publication, Dissemination and Dialogue Centre, Edinburgh 2009.
- Danielak W., *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Dean A., Kretschmer M., *Can Ideas be Capital? Factors of Production in the Post-Industrial Economy: A Review and Critique*, Working Paper, No. 38, Kent Business School, Canterbury 2003.
- Decyzje inwestycyjne a społeczna odpowiedzialność firm. Raport z badania*, Deloitte, Warszawa 2012.
- Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Dobija M., *Teoria rachunkowości w zarysie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
- Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency. Economy Profile 2015. Poland*, World Bank Group, Washington 2014.
- Donaldson T., Preston L., *The Stakeholder Theory of Modern Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, „Academy of Management Review”, 1995, vol. 20.
- Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
- Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i Zasady*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
- Dumay J., *15 Years of the Journal of Intellectual Capital and Counting. A Manifesto for Transformational IC Research*, „Journal of Intellectual Capital”, 2014, vol. 15, no. 1.
- Dumay J., Garanina T., *Intellectual Capital Research: A Critical Examination of The Third Stage*, „Journal of Intellectual Capital”, 2013, vol. 14, no. 1.
- Dunning J.H., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesely, Workingham 1999.
- Dyduch W., *Wpływ kapitału społecznego na przedsiębiorczość i efektywność organizacji*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, M. Juchnowicz (red.), Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2004.

- Dyer J.H., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review”, 1998, vol. 23, no. 4.
2050. *Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu*, PricewaterhouseCoopers, Warszawa 2012.
- Działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw w Polsce. Perspektywa 2020*, KPMG, Warszawa 2013.
- Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2014 roku*, GUS, Warszawa 2015.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2002-2004*, GUS, Warszawa 2006.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004-2006*, GUS, Warszawa 2008.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009*, GUS, Warszawa 2010.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008-2010*, GUS, Warszawa 2010.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009-2011*, GUS, Warszawa 2013.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010-2012*, GUS, Warszawa 2014.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012-2014*, GUS, Warszawa 2015.
- Działalność podmiotów posiadających udziały w podmiotach z siedzibą za granicą w 2012 roku*, GUS, Warszawa 2014.
- Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2013 roku*, GUS, Warszawa 2014.
- 10 lat sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, PAIIZ, Warszawa 2015.
- 10 PL-UE. Polskie 10 lat w Unii*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 2014.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Edvinsson L., *Developing Intellectual Capital in Scandia*, „Long Range Planning”, 1997, vol. 30 (3).
- Ejdys J., *Za i przeciw normalizacji systemów zarządzania*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2010, nr 3-4.
- Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw. Skala i charakter umiędzynarodowienia na podstawie działalności spółek giełdowych*, MDDP Business Consulting, Warszawa 2014.
- Ethical Issues in The Management of Human Resources. Editorial*, „Human Resources Management Review”, 2001, vol. 11.
- Europe 2020. The Employment, Skills and Innovation Agenda*, A World Bank Technical Note, 2011.
- European Competitiveness Report 2008*, European Commission, Brussels 2009.

- European SRI Study*, Eurosif A.I.S.B.L., Brussels 2012.
- Europejskie Badanie Nadużyć Gospodarczych 2011. Podsumowanie wyników. Maj 2011*, Ernst&Young, Warszawa 2011.
- Fayolle A., Kyrö P., Ulijn J., *Entrepreneurship Research in Europe. Outcomes and Perspectives*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2005.
- Fazlagić J., *Know-how w działaniu. Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010.
- Felis P., *Wybrane rozwiązania opodatkowania małych przedsiębiorstw – ocena i proponowane kierunki zmian*, „Studia BAS”, 2014, nr 1.
- Felker K., Woźniakowski A., *Zwiększanie wartości firmy poprzez inwestycje w kapitał ludzki*, [w:] *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, D. Dobija (red.), Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2003.
- Ferguson D.H., Berger F., *Employees as Assets: A Fresh Approach to Human Resource Accounting*, „The Cornell HRA Quarterly”, 1985, vol. 25(4).
- Feurer R., Chaharbaghi K., *Defining Competitiveness; A Holistic Approach*, „Management Decisions”, 1994, vol. 32(2).
- Filek J., *Przyczyny małego zainteresowania ideą CSR w Polsce*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2008.
- Filek J., *Spoleczna Odpowiedzialność Biznesu, tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej*, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa-Kraków 2006.
- Filek J., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.
- Flamholtz E.G., *Human Resources Accounting: A Review of Theory and Research*, „Journal of Management Studies”, 1974, vol. 11(1).
- Fombrun C.J., Van Riel C.B.M., *Fame Future. How Successful Companies Build Winning Reputations*, FT Prentice Hall, New Jersey 2008.
- Fonfara K., *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.
- Foss N.J., *Strategy, Economic, Organization and The Knowledge Economy. The Coordination of Firms and Resources*, Oxford University Press, London, 2005.
- Francis H., Reddington M., *Employer Branding and Organizational Effectiveness*, [in:] *People and Organizational Development: A New Agenda for Organizational Effectiveness*, H. Francis, L. Holbeche, M. Reddington (eds.), CIPD, London 2012.
- Franke S., *Measurement of Social Capital. Reference Document for Public Research, Development and Evaluation*, Policy Research Initiative, Canada 2005.

- Frań J., *Zintegrowane systemy zarządzania w koncepcji kompleksowego zarządzania jakością*, [w:] *Uwarunkowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, E. Urbańczyk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.
- Frederick W.C., *Corporate Social Responsibility and Business Ethics*, [in:] *Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation*, P. Sethie, C.M. Falbe (eds.), Lexington Books, Mass 1987.
- Freeman R.E., Phillips R., *Stakeholder Theory. A Libertarian Defense*, „Business Ethics Quarterly”, 2002, vol. 12(3).
- Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.
- Freeman R., *The Politics of Stakeholder Theory*, „Business Ethics Quarterly”, 1994, no. 4.
- Frydamn R., Goldberg M.D., *Ekonomia wiedzy niedoskonalej*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2009.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- G4 Sustainability Reporting Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosures*, Global Reporting Initiative, Amsterdam 2013.
- Gablota M., *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Gaczek W.M., Komorowski J.W., *Kapitał ludzki i społeczny regionu jako element rozwoju gospodarki*, [w:] *Innowacje w rozwoju regionu*, W.M. Gaczek (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- Gadomska K., Lozano Platonoff A., Sysko-Romańczuk S., *Relacje między kulturą organizacyjną a strukturą w świetle badań szczecińskich przedsiębiorstw*, „Przeгляд Organizacji”, 2005, nr 6.
- Gadomska-Lila K., *Changes in Organizational Culture in Polish Enterprises*, „International Journal of Management Cases. Special Issue: New Trends in Management and Economics in Poland”, 2011, vol. 11(1).
- Gajęcki R., *Rozwój firmy. Teoria przedsiębiorstwa. Wprowadzenie*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997.
- Garavan T.N., Morley M., Gunnigle P., Collins E., *Human Capital Accumulation: The Role of Human Resource Development*, „Journal of European Industrial Training”, 2001, vol. 25 (2-4).
- Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G., *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*, Centrum Etyki Biznesu IFIS PAN&WSPiZ, Biuro Stałego Koordynatora ONZ w Polsce, Warszawa 2002.
- Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G., *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym. Infrastruktura na rzecz rozwoju etyczności funkcjonującego w Polsce biznesu. Wstępny raport z badań*, Centrum Etyki Biznesu IFIS PAN&WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.

- Gasparski W., *Kodeksy i programy etyczne*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, W. Gasparski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Gatnar E., *Statystyczne modele struktury przyczynowej zjawisk ekonomicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.
- Gitling M., *Człowiek w organizacji. Ludzie – Struktury – Organizacje*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013.
- Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2007.
- Głuszek E., *Zaufanie jako istotny składnik kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, 2002, nr 963.
- Goebel V., *Estimating a Measure of Intellectual Capital Value to Test Its Determinants*, „Journal of Intellectual Capital”, 2015, vol. 16, no. 1.
- Golden J.S., *An Overview of Ecolabels and Sustainability Certifications in the Global Marketplace*, Nicholas Institute for Environmental Policy Solutions, Durham 2010.
- Gołaszewska-Kaczan U., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009.
- Gomółka Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
- Gorynia M., *Przedsiębiorstwo w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Ekonomista”, 1999, nr 6.
- Gorynia M., *Competitiveness of Polish Firms and the European Union Enlargement*, *Competitiveness Review*, „An International Business Journal”, 2004, vol. 14, no. 1-2.
- Gorynia M., Łażniewska E., *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Gorynia M., *Teoria przedsiębiorstwa w okresie transformacji*, „Ekonomista”, 2000, nr 2.
- Grabowska G., *Metody wartościowania kapitału społecznego na poziomie przedsiębiorstwa*, Instytut Badań Systemowych PAN, Working Paper, No. 4, Warszawa 2007.
- Grant R.M., *The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy*, „California Management Review”, 1991, vol. 33(3).
- Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels 2001.
- Grimm C.M., Lee H., Smith K.G., *Strategy as Action*, Oxford University Press, London 2006.
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Grzegorzewska-Ramocka E., *Cele ekonomiczne i społeczne przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, 2009, nr 7-8.

- Gulati R., *Network Location and Learning: the Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation*, „Strategic Management Journal”, 1999, vol. 20, no. 5.
- Hamel G., Prahalad C.H., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994.
- Hampden-Turner C., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Hayek F.A., *Indywidualizm i Porządek Ekonomiczny*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1998.
- Helfert E.A., *Techniki analizy finansowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Hermans J., Lederer T., *The Paradox of Social Capital: The Look through The Individual Rationality*, Working Paper, No. 09/23, Louvain School of Management, Belgium 2009.
- Hiltrop J., *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Theory and Research*, „European Management Journal”, 1996, vol. 14(6).
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Hogan J.E., Armstrong G., *Toward a Resource-Based Theory of Business Exchange Relationships: The Role of Relational Asset Value*, „Journal of Business Marketing”, 2001, vol. 8(4).
- Holland J., *Intellectual Capital and the Capital Market – Organization and Competence*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal”, 2002, vol. 16(1).
- Hopkins M., *The Business Case for CSR: Where Are We?*, „International Journal for Business Performance Management”, 2003, no. 5.
- Hryniewicz J., *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
- Hung H., *Director's Roles in Corporate Social Responsibility: A Stakeholder Perspective*, „Journal of Business Ethics”, 2011, no. 103.
- Hunt S.D., *A General Theory of Competition*, Sage Publication Inc., London 2000.
- Hunt S.D., Morgan R.M., *The Comparative Advantage Theory of Competition*, „Journal of Marketing”, 1995, vol. 59.
- Huselid M., *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance*, „Academy of Management Journal”, 1995, vol. 38 (3).
- Husted B.W., Allen D.B., *Corporate Social Strategy. Stakeholder Engagement and Competitive Advantage*, Cambridge University Press, Cambridge 2011.
- Igielski M., *Rola funduszy unijnych w rozwoju polskich firm*, „Współczesna Gospodarka”, 2014, nr 5.
- Inkinen H., *Review of Empirical Research on Intellectual Capital and Firm Performance*, „Journal of Intellectual Capital”, 2015, vol. 16, no. 3.

- Innovation Union Competitiveness Report 2013*, European Commission, Brussels 2013.
- Innovation Union Scoreboard 2014*, European Commission, Brussels 2014.
- Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
- Internationalisation of European SMEs*, Final Report, European Commission, Brussels 2010.
- Investing in Intangibles: Economic Assets and Innovation Drivers for Growth*, Flash Eurobarometer 369, European Commission, Brussels 2013.
- Inyang B.J., Awa H.O., Enuoh R.O., *CSR – HRMNexus: Defining the Role of Engagement of the Human Resources Professionals*, „International Journal of Business and Social Science”, 2011, vol. 2, no. 5.
- Ismail M., *Corporate Social Responsibility and Its Role in Community Development: An International Perspective*, „The Journal of International Social Research”, 2009, vol. 2, no. 9.
- Iwanek M., Wilkin J., *Instytucje i instytucjonalizm w ekonomii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1997.
- Jabłoński M., *Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych w zarządzaniu*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2011.
- Jaki A., *Imperatyw kreowania wartości a teorie przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 2011, nr 2.
- Jaki A., *Wycena i kształtowanie wartości przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Jamali D., *A Stakeholders Approach To Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice*, „Journal of Business Ethics”, 2008, vol. 82.
- Jamka B., *Potencjał ludzki w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- Jan Paweł II, *Laborem Exercens*, [w:] *Dokumenty Nauki Społecznej Kościoła*, M. Radwan, L. Dyczewski, A. Stanowski (red.), t. 2, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Rzym-Lublin 1987.
- Janasz W., Kozioł K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Januszewski A., *Modele równań strukturalnych w metodologii badań psychologicznych. Problematyka przyczynowości w modelach strukturalnych i dopuszczalność modeli*, [w:] *Studia z psychologii w KUL*, O. Gorbaniuk, B. Kostrubiec-Wojtachnio, D. Musiał, M. Wiechetek., A. Błachnio, A. Przepiórka (red.), Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2011.
- Jarczewska-Romaniuk A., *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Warszawa 2004.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo ODiDK, Gdańsk 2002.
- Jarugowa A., Martyniuk T., *Komentarz do ustawy o rachunkowości. KSR – MSSF – podatki*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2009.

- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- Jasiński A. H., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
- Jasiński Z., *Zarządzanie pracą*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1999.
- Jaworski M., *Problematyka pomiaru kapitału intelektualnego w literaturze przedmiotu*, [w:] *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, P. Wachowiak (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2005.
- Jensen M.C., *Value Maximization, Stakeholder Theory and The Corporate Objective Function*, „Business Ethics Quarterly”, 2002, vol. 12(2).
- Jensen M.C., Meckling W.H., *Theory of The Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Owner's Structure*, „Journal of Financial Economics”, 1976, no. 3.
- Jewtuchowicz A., *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
- Jiang Z., Xiao Q., Qi H., Xiao L., *Total Reward Strategy: A Human Resource Management Strategy Going with the Trend of the Times*, „International Journal of Business and Management”, 2009, vol. 4, no.11.
- Johannessen J.A., Olsen B., Olaisen J., *Intellectual Capital as a Holistic Management Philosophy: a Theoretical Perspective*, „International Journal of Information Management”, 2005, vol. 25, Issue 2.
- Jones C.I., *Sources of U.S. Economic Growth in A World of Ideas*, „American Economic Review”, 2002, vol. 92(1).
- Jöreskog K.G., *A general method for estimating a linear structural equation system*, [in:] *Structural Equation Models in the Social Sciences*, A.S. Goldberger, O.D. Duncan (eds.), Academic Press, Chicago 1973.
- Jóźwik B., Sagan M., *Rozwój Polski Wschodniej. Ograniczenia i Wyzwania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- Juchniewicz M., *Diagnoza innowacyjności mikroprzedsiębiorstw w Polsce – omówienie wyników badań empirycznych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
- Kacprzak-Choińska A., *Postawy pracowników wobec społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] *Rozwój potencjału społecznej organizacji – wyzwania w XXI wieku: księga jubileuszowa z okazji siedemdziesiątej rocznicy urodzin profesora Mariana Dobrzyńskiego*, K. Klincewicz, W. Grzywacz (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012.
- Kaczmarek B., Walczak W., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Ujęcie multidyscyplinarne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
- Kaczmarek M., Tarka P., *Metoda gromadzenia danych a ekwiwalencja wyników pomiaru systemu wartości w 5- i 7-stopniowych skalach ratingowych Likerta*, „Handel Wewnętrzny”, 2013, nr 5.

- Kahneman D., Tversky A., *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, „Econometrica”, 1979, no. XLVII.
- Kalandyk B., Zapała R., Maj M., *Systemy zarządzania BHP w przedsiębiorstwach*, „Archives of Foundary Engineering”, 2010, vol. 10, Issue 2.
- Kang Y.Ch., Wood D.J., *Before Profit Social Responsibility Turning the Economic Paradigm Upside Down*, Proceedings of the Sixth Annual Meeting of the International Association of Business and Society, Vienna 1995.
- Kaplan D., *Structural Equation Modeling: Foundations and Extensions*, Sage Publications, Newbury Park CA 2000.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Putting The Balanced Scorecard to Work*, „Harvard Business Review”, 1993, vol. 71(5).
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, „Harvard Business Review”, 1992, vol. 70(1).
- Karasiewicz K., *Modelowanie strukturalne z programem AMOS – wybrane modele równań strukturalnych na przykładach z psychologii*, Zimowe Warsztaty Analityczne, SWPS SPSS Polska, Warszawa 2012.
- Karwala S.K., *Kształtowanie liderów jako strategia rozwoju organizacji inteligentnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.
- Kasiewicz S., Możaryna H., *Teoria przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
- Każmierczak T., *Kapitał społeczny a rozwój społeczno-ekonomiczny – przegląd podejść*, [w:] *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, T. Każmierczak, M. Rym-sza (red.), Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007.
- Kemp S., Dwyer L., *An Examination of Organisational Culture – The Regent Hotel, Sydney*, „Hospitality Management”, 2001, vol. 20.
- Kietliński K., Reyes V.M., Oleksyn T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Kieżun W., *Patologia transformacji*, Wydawnictwo POLTEX, Warszawa 2012.
- Kolańska E., *Mobbing jako patologia zarządzania kapitałem ludzkim*, [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Z. Janowska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Kołodziejczyk D., Pawłowska M., *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw po wejściu do Unii Europejskiej. Wyniki badania ankietowego*, „Zeszyty NBP”, 2006, nr 206.
- Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki. Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 roku*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014.
- Konarski R., *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1971.
- Kostro K., *Kapitał społeczny w teorii ekonomicznej*, „Gospodarka Narodowa”, 2005, nr 7-8.
- Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2004 roku*, GUS, Warszawa 2005.
- Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2012 roku*, GUS, Warszawa 2013.
- Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2013 roku*, GUS, Warszawa 2014.
- Kotler P., Jatusripitak S., Maesincee S., *The Marketing of Nations: A Strategic Approach to Building National Wealth*, Free Press, New York, 1997.
- Kotler P., Zaltman G., *Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*, „Journal of Marketing”, 1971, vol. 35.
- Kowalczyk K., Pikula B., *Wyniki badania ankietowego na temat anomii pracowniczej*, [w:] *Anomia pracownicza w Polsce 2012. Raport. Skala oszustw i kradzieży w firmach*, Euler Hermes i Pracodawcy RP, Warszawa 2012.
- Kozłowski J., *Intellectual Capital, Knowledge Management and Intelligent Products in the Light of Catalogue and Abstract Data Basis*, [in:] *Intellectual Product and Intellectual Capital*, S. Kwiatkowski, Ch. Stowe (eds.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2004.
- Kozłowski M., *Employer Branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Kristoffersen I., Gerrans P., Clark-Murphy M., *The Corporate Social Responsibility and The Theory of The Firm*, Working Paper, No. 0505, School of Accounting, Finance and Economics & FIMARC Working Paper Series, Edith Cowan University, Perth 2005.
- Krzemień M., Piekalski G., *Największe polskie firmy a społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport z badania 2012*, Screening CentrumCSR.pl, Warszawa 2012.
- Kubińska E., *Investowanie odpowiedzialne społecznie na europejskich rynkach wschodzących*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, 2014, vol. XLVIII.
- Kuraszko I., *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
- Landreth H., Colander D.C., *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Latruffe L., *Competitiveness, Productivity and Efficiency in the Agricultural and Agri-Food Sectors*, „OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers”, 2010, no. 30.
- Laudański Z., Mańkowski D.R., Flaszka M., *Eksploracyjna analiza czynnikowa w badaniach struktury zespołu zmiennych obserwowanych*, „Biuletyn Instytutu Hodowli i Aklimatyzacji Roślin”, 2012, nr 263.
- Laureti T., Viviani A., *Competitiveness and Productivity: a Case Study of Italian Firms*, „Applied Economics”, 2011, vol. 43.

- Lavie D., *The Competitive Advantage of Interconnected Firms: an Extension of the Resource-Based View*, „Academy of Management Review”, 2006, vol. 31, no. 3.
- Leibenstein H., *Poza schematem homo oeconomicus. Nowe podstawy mikroekonomii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1988.
- Leśniewski Ł., *Sektor badawczo-rozwojowy w Polsce*, PAIIZ, Warszawa 2010.
- Lev B., Radhakrishnan S., *The Measurement of Firm – Specific Organization Capital*, NBER Working Paper Series, No. 9581, Cambridge 2003.
- Lev B., Daum J.H., *Intangible Assets and the Need for a Holistic and More – Future Oriented Approach to Enterprise Management and Corporate Reporting*, www.juergendaum.de/articles/PAPER10-PMA_IC_symp_lev_daum.pdf (data wejścia: 07.10.2015).
- Lev B., *Intangibles, Management, Measuring and Reporting*, The Brookings Institution, Washington 2001.
- Lev B., *The Old Rules no Longer Apply*, „Forbes Magazine”, 1997, April 1.
- Lewicka D., *Nieprawidłowości i dysfunkcje w organizacji. Rezultaty badań empirycznych*, [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Z. Janowska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Lewicka D., *Występowanie zjawisk dysfunkcyjnych i patologicznych a efektywność organizacji*, [w:] *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, B. Urbaniak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Lewicka-Strzałecka A., *Korupcja*, [w:] *Biznes, Etyka, Odpowiedzialność*, W. Gasparski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Lipiński E., *Historia powszechnej myśli ekonomicznej do roku 1870*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981.
- Lisowska-Mieszkowska E., *Systemy zarządzania środowiskowego – rozwój i funkcjonowanie w Polsce*, „Ochrona Środowiska i Zasobów Naturalnych”, 2007, nr 30.
- Lockwood N.R., *Work/Life Balance. Challenges and Solutions*, Society for Human Resource Management Alexandria, Virginia 2003.
- Loehlin J.C., *Latent variable models: An introduction to Factor, Path and Structural Analysis*, Psychology Press, 4 Edition, Hove 2003.
- Lorecka K., *Wolontariat pracowniczy w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Warszawa 2011.
- Löthgren A., *The Legal Protection of Structural Capital*, Gothenburg School of Economics and Commercial Law, Gothenburg 1999.
- Low J., Kalafut P.C., *Niematerialna wartość firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Lucas R.E., *On the Mechanics of Economic Development*, „Journal of Monetary Economics”, 1988, no. 22.
- Lulewicz-Sas A., *Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w teorii interesariuszy*, [w:] *Trendy i wyzwania zrównoważonego rozwoju*, B. Kryk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.

- Lobejko S., *Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012.
- Lukaszewicz-Kamińska A., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa finansowego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.
- Mach M., *Innowacyjność a wartość przedsiębiorstwa*, [w:] *Innowacyjność w teorii i praktyce*, M. Strużycki (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2006.
- Magretta J., *Jak stworzyć dobrą strategię i zdobyć przewagę konkurencyjną*, MT Biznes, Warszawa 2014.
- Małyś Ł., *Siła powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013.
- Marcinkowska M., *Kapitał relacyjny banku. Kształtowanie relacji banku z otoczeniem*. t.1, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Marcinkowska M., *Kapitał społeczny przedsiębiorstwa – próba syntezy literatury przedmiotu*, „Przegląd Organizacji”, 2012, nr 10.
- Marek S., Białasiewicz M., *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Marshall A., *Principles of Economics*, Macmillan and Co., Limited, London 1920.
- Martinuzzi A., Gisch-Boie S., Wiman A., *Does Corporate Social Responsibility Pay OFF? Exploring the Links Between CSR and Competitiveness in Europe's Industrial Sectors*, Vienna University of Economics and Business, Vienna 2010.
- Maruping L.M., *Human Capital and Firm Performance: Understanding the Impact of Employee Turnover on Competitive Advantage*, Academy of Management Meetings, August, Denver 2002.
- Marzo G., *Improving Internal Consistency in IC Research and Practice: IC and The Theory of The Firm*, „Journal of Intellectual Capital”, 2013, vol. 15, Issue 1.
- Matten D., Crane A., *Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization*, „Academy of Management Review”, 2005, vol. 30, no. 1.
- Matusiak A., *Wpływ kapitału społecznego na mechanizm rynkowy*, „Gospodarka Narodowa”, 2000, nr 4.
- Matusiak M., *Kierunki dyskusji nad kapitałem ludzkim w naukach społecznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 2009, nr 525.
- Matysiak A., *Źródła kapitału społecznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Mazur B., *Kultura organizacyjna w zróżnicowanym wyznaniowo otoczeniu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2012.
- Mazur J., Rószkiewicz M., Strzyżewska M., *Kompozycja działań związanych z wiedzą a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Wyniki badań średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2011.
- McElroy M.W., *Social Innovation Capital*, „Journal of Intellectual Capital”, 2002, vol. 3, no. 1.

- McElroy M.W., *The New Knowledge Management*, Butterworth Heinemann, Oxford 2003.
- McNamara C.P., *Making Human Capital Productive*, „Business and Economic Review”, 1999, vol. 46(1).
- Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospect*, OECD Programme Notes and Background to Technical Meeting and Policy and Strategy Forum, Paris 1999.
- Measuring Productivity. OECD Manual, Measurement of Aggregate and Industry-Level Productivity Growth*, OECD, Paris 2001.
- Mendelson H., *Organizational Architecture and Success in the Information Technology Industry*, „Management Science”, 2000, vol. 46.
- Meredyk K., *Rynek innowacji w Polsce*, [w:] *Rozwój gospodarczy a rynek i innowacje*, K. Meredyk, J. Sikorski, K. Turowski (red.), Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. prof. Edwarda F. Szczepanika w Suwałkach, Suwałki 2009.
- Messner Z., *Rachunkowość finansowa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2004.
- Miceli M.P., *Ethical Issues in the Management of Human Resources*, „Human Resources Management Review”, 2001, vol. 11(1).
- Michalczuk G., *Zasoby niematerialne jako czynnik wartości przedsiębiorstwa. Luka informacyjna sprawozdawczości finansowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2013.
- Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej MSSF*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2011.
- Milian L., *Mechanizm rynku w ocenie aksjologicznej. Studium wartości postulowanych i akceptowanych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2001.
- Mincer J., *Investment in Human Capital and Personal Income Distribution*, „Journal of Political Economy”, 1958, no. 4.
- Mincer J., *The Distribution of Labor Incomes: A Survey*, „Journal of Economic Literature”, 1970, vol. 8(1).
- Miroński J., *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, Monografie i Opracowania nr 531, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Towards A Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining The Principle of Who and What Really Counts*, „Academy of Management Review”, 1997, vol. 22 (4).
- Mouritsen J., *Driving Economic Growth: Economic Value Added vs. Intellectual Capital*, „Management Accounting Research”, 1998, vol. 9(4).
- Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.

- Nahapiet J., Ghoshal S., *Social Capital, Intellectual Capital and The Organizational Advantage*, [in:] *Knowledge Management. Critical Perspectives on Business and Management*, I. Nonaka (ed.), Routledge Taylor&Francis Group, London & New York 2005.
- Nahapiet J., Ghoshal S., *Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*, „Academy of Management Review”, 1998, vol. 23, no. 2.
- Najbardziej pożądanymi pracodawcami 2012 w opinii specjalistów i menedżerów*, Badanie Antal International, Edycja 3, Business Centre Club, Warszawa 2012.
- Najlepsi pracodawcy 2014*, AON Empower Results 2014, Dodatek „Harvard Business Review Polska”, 2014.
- Nakonieczna J., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
- Nauka i technika w 2014 roku*, GUS, Warszawa 2015.
- Navas Lopez J.E., Salazar E.A., De Castro G.M., Lopez Saez P., *Organizational Capital as Competitive Advantage of the Firm*, „Journal of Intellectual Capital”, 2006, vol. 7, Issue 3.
- Nelson R., Phelps E., *Investment in Humans. Technological Diffusion, and Economic Growth*, „American Economic Review”, 1966, vol. 56.
- Nerdrum L., Erikson T., *Intellectual Capital: A Human Capital Perspective*, „Journal of Intellectual Capital”, 2001, no. 2.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B., *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.
- Nonaka I., Takeuchi H., Konno N., *SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, „Long Range Planning”, 2000, vol. 33(1).
- Nonaka J., *Knowledge Management. Critical Perspectives on Business and Management*, Roudledge Taylor&Francis Group, London&New York 2005.
- North D.C., *Institutions*, „Journal of Economic Perspectives”, 1991, vol. 5(1).
- North D.C., *Understanding Economic Change and Economic Growth*, Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Distinguished Lectures No. 7, Warsaw 2002.
- North D.C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge 1990.
- North D.C., *The New Institutional Economics and Development*, Economic History No. 9309002, Econ WPA 1993.
- Nowak D., *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.

- Nowakowska B., Nocię P., *Polski rynek private equity – aktualny stan i perspektywy rozwoju*, Polskie Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych, Warszawa 2015.
- Nyk M., *Efektywnościowy system wynagrodzeń w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie i Finanse”, 2012, vol. 1, Issue 3.
- Ocena kondycji ekonomicznej sektora przedsiębiorstw niefinansowych w 2006 roku w świetle danych F-01/I-01*, NBP, Warszawa 2007.
- Ocena kondycji ekonomicznej sektora przedsiębiorstw niefinansowych w 2010 roku w świetle danych F-01/I-01*, NBP, Warszawa 2011.
- Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Millward-Brown SMG/KRC, PWC, Warszawa 2011.
- OECD Science Technology and Industry Scoreboard 2015*, OECD, Paris 2015.
- Olivier R., *The Return on Human Capital*, „The Journal of Business Strategy”, 2001, vol. 22.
- Opinie o korupcji oraz standardach życia publicznego w Polsce*, Fundacja Centrum Badań Opinii Społecznej, Warszawa 2014.
- Orłowski W.M., *Komercjalizacja badań naukowych w Polsce. Bariery i możliwości ich przełamania*, PricewaterhouseCoopers, Warszawa 2013.
- Orłowski W.M., *Niepewne przyspieszenie, Lista 500. Największe Firmy Rzeczpospolitej*, dodatek do „Rzeczpospolita” 2011, nr 92(8908).
- Osińska M., *Ekonometryczna analiza zależności przyczynowych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2008.
- Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Date*, Third Edition, OECD, Paris 2005.
- Otta W.J., *Teoria przedsiębiorstwa a przejście do gospodarki rynkowej*, „Ekonomista”, 1996, nr 1.
- Paliszkievicz J.O., *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo Profesjonalne Alpha Pro, Ostrołęka 2005.
- Parkitna A., Skóra P., *Efektywność ekonomiczna organizacji gospodarczej w kontekście rozważań nad wartością ekonomiczną*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. Zarządzanie Wartością Przedsiębiorstwa”, 2008, nr 6.
- Pearl J., *Causality. Models, reasoning and inference*, Cambridge University Press, Cambridge 2000.
- Petrash G., *Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture*, „European Management Journal”, 1996, vol. 14(4).
- Petty R., Guthrie J., *Intellectual Capital Review. Measuring, Reporting and Management*, „Journal of Intellectual Capital”, 2000, vol. 1, Issue. 2.
- Petty W., *Traktat o podatkach i daninach oraz anatomia polityczna Irlandii*, [w:] *Merkantylizm i początki szkoły klasycznej. Wybór pism ekonomicznych XVI i XVII wieku*, E. Taylor, S. Zalewski (red.), Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Wrocław 1958.

- Pew Tan H., Plowman D., Hancock P., *Intellectual capital and Financial Returns of Companies*, „Journal of Intellectual Capital”, 2007, vol. 8, no.1.
- Pichola I., *Raportowanie i ocena społecznej odpowiedzialności*, [w:] *Biznes, Etyka, Odpowiedzialność*, W. Gasparski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Piekkola H., *Intangible Capital – Driver of Growth in Europe*, Proceedings of the University of VAASA, Reports 167, VAASA 2011.
- Pierścionek Z., *Klasyfikacja źródeł przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, K. Poznańska, A. Sosnowska (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2002.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Pierścionek Z., *Źródła rynkowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przeгляд Organizacji”, 2005, nr 10.
- Pietruszka-Ortyl A., *Kapitał intelektualny a zasoby niematerialne – tautologia czy rozbieżność?*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, K. Zimmiewicz (red.), „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, 2006, nr 81.
- Pietrzak M.B., Żurek M., *Ład społeczny w powiatach – analiza przy użyciu modelowania równań strukturalnych SEM*, „Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy. Nauki Społeczne”, 2012, nr 4.
- 5 lat raportowania odpowiedzialnego biznesu w Polsce*, CSRinfo, Warszawa 2012.
- Pocztowski A., Miś A., *Human Resources Management Practices in Polish Enterprises During The Economic Slowdown*, „Management Business Innovation”, 2010, no. 6.
- Pocztowski A., *Remuneration*, [in:] *Human Resource Management in Transition. The Polish Case*, A. Pocztowski (ed.), Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, B. Miśkuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), Wydawnictwo Difin 2006.
- Polityka świadczeń dodatkowych w 2012 roku*, Sedlak&Sedlak, Kraków 2013.
- Polska 1989-2014*, GUS, Warszawa 2014.
- Polska 2014. Raport o stanie gospodarki*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2014.
- Polska 2030. Wyzwania Rozwojowe*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009.
- Polskie 10 lat w Unii*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 2014.
- Polskie Organizacje Pozarządowe 2015*, Stowarzyszenie Klon Jawor, Warszawa 2015.
- Półowa firm w Polsce nie szkoli pracowników, więc słabo się rozwija*, „Personel-PLUS”, 2011, nr 7.
- Porter M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. With A New Introduction*, Free Press, New York 1998.

- Porter M.E., Kramer M., *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, „Harvard Business Review”, 2002, vol. 80, no. 12.
- Porter M.E., *On Competition*, Harvard Business Press, New York, 1998.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, London 1990.
- Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, W. Caputa, D. Szajca (red.), CeDeWu.pl. Wydawnictwo Fachowe, Warszawa 2010.
- Pracujący w gospodarce narodowej w 2014 roku, GUS, Warszawa 2015.
- Prahalad C.H., Hamel G., *The Core Competence of the Organization*, „Harvard Business Review”, 1990, vol. 68.
- Prescott E., Visschler M., *Organizational Capital*, „Journal of Political Economy”, 1980, vol. 88.
- Price W.F., Crapo R.H., *Psychologia w badaniach międzykulturowych*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, C. Suszyński (red.), Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Przybylska K., *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni”, 2005, nr 3.
- Przyemeński A., *Rozwój kapitału społecznego i jego czynniki*, [w:] *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, H. Januszek (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- Pulic A., *MVA and VAIC™ Analysis of Randomly Selected Companies from FTSE 250*, Austrian Intellectual Capital Research Center, Graz – London 2000.
- Purgał J., *Niefinansowe metody pomiaru kapitału ludzkiego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2003, nr 629.
- Putnam R., *Demokracja w działaniu*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1995.
- Raport o kapitale intelektualnym*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2008.
- Raport o Partnerstwie Publiczno-Prywatnym w Polsce*, Centrum Partnerstwa Publiczno-Prywatnego, Warszawa 2013.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.
- Raport o stanie sektora przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010-2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011-2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012-2013*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015.
- Raport Odpowiedzialny Biznes 2013*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2014.

- Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2014*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2015.
- Raport Polska 2011. Gospodarka – Społeczeństwo – Regiony*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2011.
- Raport: Badanie satysfakcji pracowników tymczasowych 2012*, Polskie Forum HR, Katowice 2012.
- Rastogi P.N., *Sustaining Enterprise Competitiveness – Is Human Capital the Answer*, „Human System Management”, 2000, vol. 19(3).
- Ratajczak M., Mądra M., *Źródła i bariery finansowania innowacji w sektorze MSP w Polsce*, „Zeszyty Naukowe SGGW. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, 2008, nr 69.
- Rex Massingham P., Tam L., *The Relationship Between Human Capital, Value Creation and Employee Reward*, „Journal of Intellectual Capital”, 2015, vol. 16, no. 2.
- Riahi-Belkaoui A., *Intellectual Capital and Firm Performance of US Multinational Firms. A Study of the Resource-Based and Stakeholders Views*, „Journal of Intellectual Capital”, 2003, vol. 4, no. 2.
- Robak E., *Rola menedżera w kreowaniu pozytywnego klimatu pracy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, 2011, nr 3.
- Robinson J., *The Economics of Imperfect Competition*, Macmillan, London 1933.
- Rojek-Nowosielska M., *Różnice w realizacji społecznej odpowiedzialności przez małe i duże przedsiębiorstwa*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2008.
- Rok 2015 oczami przedsiębiorców: To będzie lepszy rok*, Business Centre Club, Warszawa 2015.
- Rolstadås A., *Enterprise Performance Measurement*, „International Journal of Operations & Production Management”, 1998, vol. 18(9-10).
- Romanowska M., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, [w:] *System informacji strategicznej – kluczowy czynnik sukcesu firmy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej w Radomiu, Radom 2002.
- Romer P.M., *Increasing Returns and Long-Run Growth*, „Journal of Political Economy”, 1986, no. 98.
- Roos J., Edvinsson L., Dragonetti N.C., *Intellectual Capital. Navigating the New Business Landscape*, Palgrave Macmillan UK, 1997.
- Roszkowska P., *Rewolucja w raportowaniu biznesowym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.
- Rozenberg L., Nowakowski A., *Analiza historyczna ewolucji firm wirtualnych w aspekcie zarządzania ich wartością*, „Zeszyty Naukowe. Firma i Rynek”, 2014, nr 2(47).
- Rószkiewicz M., Perek-Białas J., Węziak-Białowolska D., Zięba-Pietrzak A., *Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych. Rekomendacje i praktyka badawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

- Russ-Eft D., Preskill H., *In Search of Holy Grail: Return on Investment Evaluation in Human Resource Development*, „Advances in Developing Human Resources”, 2005, vol. 7(1).
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Saint-Onge H., *Tacit Knowledge: the Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital*, „Strategy & Leadership”, 1996, March/April.
- Salehi M., Biglar K., *Study of the Relationship Between Capital Structure Measures and Performance: Evidence from Iran*, „International Journal of Business and Management”, 2009, vol. 4, no. 1.
- Sandefur R., Laumann E., *A Paradigm for Social Capital*, „Rationality and Society”, 1998, vol.10(4).
- Say J.B., *Traktat o ekonomii politycznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960.
- Scarpello V., Theeke H.A., *Human Resource Accounting: A Measured Critique*, „Journal of Accounting Literature”, 1989, no. 8.
- Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, John Wiley&Sons, San Francisco 2010.
- Schulz T.W., *Investment in Human Capital*, „The American Review”, 1961, no. 1.
- Schumpeter J.A., *Teorie rozwoju gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960.
- Schumpeter J.A., *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw Hill, New York 1964.
- Science, Technology and Innovation in Europe*, European Commission, Luxembourg 2013.
- Senge P., *The Fifth Discipline: The Art. And Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, New York 1990.
- Serenko A., Bontis N., *Investing the Current State and Impact of the Intellectual Capital Academic Discipline*, „Journal of Intellectual Capital”, 2013, vol. 14, no. 4.
- Seroka-Stolka O., *Environmental Management in Polish Enterprises*, „Economy&Business. Journal of International Scientific Publications”, 2014, vol. 8.
- Shahmansouri S., Esfahan M.D., Niki N., *Explain the Theory of Competitive Advantage and Comparison with Industries Based on Advanced Technology*, „International Journal of Economy, Management and Social Sciences”, 2013, vol. 2(10).
- Shum P.K., Yam S.L., *Ethics and Law: Guiding the Invisible Hand to Correct Corporate Social Responsibility Externalities*, „Journal of Business Ethics”, 2011, no. 9.
- Sierocińska K., *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar, typy*, „Studia Ekonomiczne”, 2011, nr 1.

- Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004.
- Skoczylas W., Niemiec A., *Mierniki monitorowania wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstwa*, W. Skoczylas (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Skousen M., *Narodziny Współczesnej Ekonomii. Żywoty i idee wielkich myślicieli*, Fijorr Publishing, Warszawa 2012.
- Skudlik M., *Międzynarodowe standardy sprawozdawczości. Praktyczne zastosowanie w biznesie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2014.
- Sławecki B., *Kapitał społeczny organizacji a koszty transakcyjne*, [w:] *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, H. Januszek (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t.1., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Smith G., Parr R., *Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets*, John Wiley&Sons, New York 2000.
- Smółka P., *Miękkie kompetencje i rozwój talentów interpersonalnych w organizacji*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 2006, nr 4.
- Sokołowska A., *Kapitał intelektualny w małym przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, 2003, nr 36.
- Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Sokół A., *Kulturowe uwarunkowania rozwoju wiedzy w regionach Polski*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego. Nierówności Społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie”, 2011, nr 20.
- Sopińska A., *Kapitał intelektualny w zarządzaniu. Od teorii do praktyki – wizja przyszłości*, „Zeszyty Naukowe. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, 2007, nr 76.
- Sopińska A., *Wpływ zarządzania wiedzą na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej”, 2005, nr 76.
- Soto J.H., *Szkoła austriacka – Ład rynkowy, Wolna Wymiana i Przedsiębiorczość*, Fijorr Publishing Company, Warszawa 2010.
- Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2004-2008*, GUS, Warszawa 2010.
- Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2006-2010*, GUS, Warszawa 2011.
- Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2010-2014*, GUS, Warszawa 2014.
- Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce*, KPMG, Warszawa 2014.

- Squicciarini M., Le Mouel M., *Defining and Measuring Investment in Organisational Capital*, OECD Science, Technology and Industry Working Papers 2012/05.
- Srokowski Ł., *Zmienić myślenie o firmie. Zarządzanie kulturą organizacyjną w Polsce*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2011.
- Stachowska S., *Wynagrodzenie w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2007.
- Stahl F., Haitmann M., Lehmann D.R., Neslin S.A., *The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention and Profit Margin*, „Journal of Marketing”, 2012, vol. 76.
- Staniewski M.W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wizja-Press@IT, Warszawa 2008.
- Stankiewicz W., *Historia myśli ekonomicznej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1987.
- Stańczyk Z.J., *Kapitał społeczny a gospodarka*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2001, nr 589.
- Stańczyk-Hugiet E., *Przewaga konkurencyjna – ewolucja źródeł*, „Zeszyty Naukowe. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, 2011, nr 116.
- Stewart T.A., *Brainpower*, „Fortune”, 1991, June 3.
- Stewart T.A., *Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations*, Currency/Doubleday, New York 1997.
- Stewart T.A., *Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital*, „Fortune”, 1994, October 3.
- Stewart T.A., *Intellectual Capital*, Doubleday, New York 1997.
- Stępień K., *Kluczowe mierniki wyników działalności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia”, 2012, nr 51.
- Stępień M., *Problem niskiego udziału kobiet we władzach spółek*, „Journal of Management and Finance”, 2015, vol. 13, no. 1.
- Strandberg C., *The Role of Human Resource Management in Corporate Social Responsibility. Issue Brief and Roadmap*, Strandberg Consulting, Burnaby 2009.
- Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego*, M. Smoleń (red.), Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa 2011.
- Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2014 roku*, GUS, Warszawa 2016.
- Strużyna J., Dyduch W., *Zarys metody budowania kapitału całkowitego firmy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2002, nr 5.
- Sudolska A., *Zasoby wiedzy jako strategiczny czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, M.J. Stankiewicz (red.), Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2006.
- Sudoł S., *Niektóre kontrowersyjne problemy dotyczące przedsiębiorstwa jako instytucji*, „Organizacja i Kierowanie”, 2005, nr 1.

- Sun S., *Organizational Culture and its Themes*, „International Journal of Business and Management”, 2008, vol. 3(12).
- Surroca J., Tribo J.A., Waddock S., *Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources*, „Strategic Management Journal”, 2010, no. 31.
- Sutton B., Stephenson J., *A Review of 'Return on Investment' in Training in the Corporate Sector and Possible Implications for College-Based Programme*, „Journal of Vocational Education and Training”, 2005, vol. 57(3).
- Sveiby K.E., *Intellectual Capital: Thinking Ahead*, „Australian CPA”, 1998, vol. 68(5).
- Sveiby K.E., *Methods for Measuring Intangible Assets*, <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.html>, updated 27 April 2010 (data wejścia: 04.06.2010).
- Sveiby K.E., *The Intangible Asset Monitor*, „Journal of Human Resource Costing and Accounting”, 1997, vol. 2(1).
- Sveiby K.E., *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Intangible Assets*, Berrett-Koehler, San Francisco 1997.
- Syrocka A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym we współczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie w XXI wieku. Koncepcje, trendy, problemy*, B. Godziszewski (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Toruń 2009.
- Szajca D., *Zasoby związane z wiedzą – kapitał intelektualny*, [w:] *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, W. Caputa, D. Szajca (red.), Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2010.
- Szczepankowski P., *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Szcześniak M., *Weryfikacja modelu wdzięczności Williama McDougalla z wykorzystaniem konfirmacyjnej analizy czynnikowej*, „Przegląd Psychologiczny”, 2009, nr 52.
- Szczucka A., Turek K., Worek B., *Rozwijanie kompetencji przez dorosłych Polaków*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014.
- Szmidt Cz., *Odpowiedzialność wobec pracowników*, [w:] *Biznes, Etyka, Odpowiedzialność*, W. Gasparski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Szot-Gabrys T., *Koncepcja rachunku kosztów i korzyści w rachunkowości odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013.
- Szot-Gabrys T., *Metodologiczne podstawy projektowania systemów pomiaru ekonomicznego w rachunkowości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, 2010, nr 87.
- Szymczak M., *Przegląd wybranych modeli monitorowania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie*, [w:] *Uwarunkowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, E. Urbańczyk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.
- Święcicki I., *Dotychczasowe źródła wzrostu gospodarczego w Polsce i perspektywy do roku 2030*, Demos Europa, Centrum Strategii Europejskiej, Warszawa 2012.

- Świt innowacyjnego społeczeństwa. *Trendy na najbliższe lata*, P. Zadura-Lichota (red.), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013.
- The Global Competitiveness Report 2007-2008*, WEF, Geneva 2007.
- The Global Competitiveness Report 2014-2015*, WEF, Geneva 2014.
- The Proportion of Innovation Enterprises Fell Below 50% in the EU in 2010-2012. Community Innovation Survey*, „Eurostat Newsrelease”, 2015, no. 15.
- Thurow L., *Nowe reguły gry w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Toner P., *Workforce Skills and Innovation. An Overview of Major Themes in the Literature*, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2011, no. 1.
- Trejtowicz M., Jaśko K., *Analiza przyczynowa poza metodą eksperymentalną. Dwa przykłady modeli przyczynowych wykraczających poza schemat eksperymentalny (wraz z rozwiązaniami statystycznymi)*, „Psychologia Społeczna”, 2010, nr 2-3.
- Troaca V.A., Bodislav D.A., *Outsourcing. The Concept*, „Theoretical and Applied Economics”, 2012, vol. XIX, no. 6.
- Trzeci sektor w Polsce. Stowarzyszenia, Fundacje, Społeczne Podmioty Wyznaniowe, Samorząd Zawodowy i Gospodarczy oraz Organizacje Pracodawców w 2010 roku*, K. Goś-Wójcicka, S. Nałęcz (red.), GUS, Warszawa 2013.
- Trzeci sektor w Polsce. Stowarzyszenia, Fundacje, Społeczne Podmioty Wyznaniowe, Organizacje Samorządu Zawodowego, Gospodarczego i Pracodawców w 2012 roku*, GUS, Warszawa 2014.
- Tsai W., Ghoshal S., *Social capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks*, „Academy of Management Journal”, 1998, vol. 41.
- Tseng C.Y., Goo Y.J.J., *Intellectual Capital and Corporate Value in an Emerging Economy: Empirical Study of Taiwanese Manufacturers*, „R&D Management”, 2005, vol. 35(2).
- Turek D., *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczenia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- Turek D., Wojtczuk-Turek A., *Kompetencyjne uwarunkowania nieetycznego zachowania pracowników*, „Problemy Zarządzania”, 2011, vol. 9, no. 4.
- Turyńska J., *Rachunkowość Finansowa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014.
- Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Uppenberg K., *The Knowledge Economy in Europe. A Review of the 2009 EIB Conference in Economics and Finance*, Publication Office of the European Union, 2010.
- Urbanek G., *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

- Urbanek G., *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Urbaniak B., *Imperatyw kształcenia ustawicznego w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Podstawy kształcenia ustawicznego od A do Z*, M. Znajmiecka-Sikora, E. Roszko (red.), Wydawnictwo ego, Łódź 2010.
- Ustawa z 20 listopada 1998 roku o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne*, Dz. U., Nr 144, poz. 930, ze zm.
- Ustawa z 26 lipca 1991 roku o podatku dochodowym od osób fizycznych*, Dz. U. z 2012 roku, poz. 361, ze zm.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości*, Dz. U. z 2013, poz. 330, ze zm.
- Varian R.H., *Intermediate Microeconomics: A Modern Approach*, W.W. Norton & Company, New York 2010.
- Viedma Marti J.M., *In Search of An Intellectual Capital Comprehensive Theory*, „The Electronic Journal of Knowledge Management”, 2007, vol. 5, Issue 2.
- Visser F., Williams L., *Work – Life Balance: Rhetoric Versus Reality*, The Work Foundation, London 2006.
- Wach K., *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Walesiak M., Bąk A., *Wykorzystanie analizy czynnikowej w badaniach marketingowych*, „Badania Operacyjne i Decyzje”, 1997, nr 1.
- Wartburg L., Rost K., Teichert T., *The Creation of Social and Intellectual Capital in Virtual Communities of Practice*, „International Journal of Learning Change”, 2006, vol. 1(3).
- Wartość brutto nakładów na technologie informacyjno-telekomunikacyjne poniesionych przez przedsiębiorstwa w 2013 roku*, GUS, Warszawa 2014.
- Wasilczuk J., *Dlaczego tak mało wiemy o wzroście małych i średnich przedsiębiorstw – subiektywizm w badaniach*, „Problemy Zarządzania”, 2015, vol. 13, no. 1(51).
- Waśniewski P., *Pomiar wyników finansowych w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia”, 2014, nr 66.
- Weresa M.A., *POLSKA. Raport o konkurencyjności 2014. Dekada członkostwa Polski w Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2014.
- Wernerfelt B., *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal”, 1984, vol. 5.
- Westlund H., *Social Capital, Innovation Policy and The Emergence of the Knowledge Society. A Comparison of Sweden, Japan and the USA*, ITPS, Swedish Institute for Growth Policy Studies, Stockholm 2004.
- White A.L., *Business Brief: Intangibles and CSR*, Business for Social Responsibility, San Francisco 2006.

- White H.G., *A Review of Monopolistic and Imperfect Competition Theories*, „The American Economic Review”, 1936, vol. 26(4).
- Wiatrak A.P., *Wiedza i kapitał intelektualny jako źródła nierówności gospodarczych i społecznych*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2005, nr 7.
- Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Williamson O.E., *Hierarchical Control and Optimum Firm Size*, „Journal of Political Economy”, 1967, vol. 75.
- Williamson O.E., *Transaction Cost Economics. How It Works; Where is Headed*, „The Economist”, 1998, no. 1.
- Wilmańska A., *Rekomendacje Raportu OECD w praktyce polskiej przedsiębiorczości – działania PARP*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
- Wodecka-Hyjek A., *Ewolucja koncepcji outsourcingu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2008, nr 775.
- Wojnicka E., Klimczak P., *Stan sektora MSP w 2004 roku. Tendencje rozwojowe w latach 1994-2004*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2004.
- Wolontariat pracowniczy w polskich firmach [analiza zjawiska]. Sposoby angażowania pracowników, bariery, korzyści*, ThinkTank Ośrodek Dialogu i Analiz, Warszawa 2011.
- Wołodkiewicz-Donimirski Z., *Eksport małych i średnich przedsiębiorstw w 2012 roku*, „Analizy BAS”, 2014, nr 1.
- Wood J.C., Wood M.C., G.E. Mayo, *Critical Evaluations in Business and Management*, Taylor&Francis, London 2004.
- Workplace Violence and Harassment: a European Picture*, European Agency for Safety and Health at Work, Bilbao 2011.
- Wosiek M., *Kapitał intelektualny jako wyznacznik procesów modernizacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2011, nr 18.
- Wu W., *Dimensions of Social Capital and Firm Competitiveness Improvement: The Mediating Role of Information Sharing*, „Journal of Management Studies”, 2008, vol.45.
- Wударzewski G., *Satysfakcja z pracy – konceptualizacja pojęcia w świetle badań literaturowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, 2013, nr 5.
- Wykorzystanie środków UE w ramach Narodowej Strategii Spójności 2007-2013. Informacja miesięczna za listopad 2014 roku*, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2014.
- Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
- Wyzwania HR w 2012 roku*, Grupa Pracuj, Warszawa 2013.
- Wziątek-Kubiak A., Balcerowicz E., *Determinanty rozwoju innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników*, CASE, Warszawa 2009.

- Yli-Renko H., Autio E., Spaienza H.J., *Social Capital, Knowledge Acquisition and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms*, „Strategic Management Journal”, 2001, vol. 22.
- Yunus M., *Przedsiębiorstwo społeczne. Kapitalizm dla ludzi*, Concorda, Warszawa 2011.
- Zadowolenie z pracy i jej oceny. Komunikat badań*, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2013.
- Zadura-Lichota P., *Innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji metod*, R. Krupski (red.), „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, 2014, t. 27.
- Zakrzewski R., *Zrównoważona konsumpcja szansą na rozwój firm*, „Biuletyn Euro Info”, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
- Założenia do strategii innowacyjności i efektywności gospodarki*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2010.
- Ząbkowicz A., *Współczesna ekonomia instytucjonalna wobec głównego nurtu ekonomii*, „Ekonomista”, 2003, nr 6.
- Zdrowe relacje z pracownikami. Dobre praktyki CSR w twojej firmie*, KnowHealth, Wrocław 2012.
- Zhang P., London K., *Towards an internationalized sustainable industrial competitiveness model*, „Competitiveness Review: An International Business Journal”, 2013, vol. 23(2).
- Zielińska A., *Struktura kapitału intelektualnego*, „Zeszyty Naukowe Acta Universitatis Nicolai Copernici”, 2003, nr 367.
- Zuba M., *Związek rentowności i płynności finansowej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie”, 2009, nr 1.
- Zupok S., *Ewolucja poglądów na źródła wartości przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 2009, nr 2.
- Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.

Źródła internetowe

- Bilansowe wyniki podmiotów gospodarczych*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/bilansowe-wyniki-finansowe-podmiotow-gospodarczych-za-2014-rok,9,15.html> (data wejścia: 21.09.2015).

- Broadband and connectivity—enterprises*, http://ec.europa.eu/eurostat/estat-navtree-reportletprod/NodeInfoServices?lang=en&code=isoc_bde15b_e (data wejścia: 26.03.2015).
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/> (data wejścia: 17.02.2015).
- E-commerce sales and purchases by size class*, http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:Ecommerce_sales_and_purchases_turnover_from_ecommerce_by_size_class_2010_to_2014_EU28_%28%25_enterprises_%25_total_turnover%29.png (data wejścia: 27.04.2016).
- Enterprises – availability of computers (NACE Rev. 2 activity)*, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ci_cm_en2&lang=en (data wejścia: 11.03.2015).
- Enterprises' turnover from e-commerce (NACE Rev. 2 activity)*, http://ec.europa.eu/eurostat/estat-navtree-reportletprod/NodeInfoServices?lang=en&code=isoc_pi_bi_etecn2 (data wejścia: 18.03.2015).
- Enterprises type of connection to the internet (NACE Rev. 2 activity)*, http://ec.europa.eu/eurostat/estat-navtree-reportletprod/NodeInfoServices?lang=en&code=isoc_ci_it_en2 (data wejścia: 16.03.2015).
- Enterprises' presence on the Internet*, http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:Enterprises'_presence_on_the_internet_2015_%28%25_of_enterprises%29.png (data wejścia: 27.04.2016).
- Global 500*, <http://fortune.com/global500/2015/> (data wejścia: 10.11.2016).
- Goals of innovative and non-innovative enterprises – as highly important and not relevant – by NACE Rev. 2 activity and size class*, http://ec.europa.eu/eurostat/estat-navtree-portlet-prod/NodeInfoServices?lang=en&code=inn_cis8_goals (data wejścia: 23.03.2015).
- Gross Domestic Expenditure on R&D by sector, 2008 and 2013*, [http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:Gross_domestic_expenditure_on_R%26D_by_sector_2008_and_2013_\(%25_of_GDP\)_YB15.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:Gross_domestic_expenditure_on_R%26D_by_sector_2008_and_2013_(%25_of_GDP)_YB15.png) (data wejścia: 05.07.2016).
- High-tech exports—Exports of high technology products as a share of total exports (from 2007, SITC Rev. 4)*, http://ec.europa.eu/eurostat/estatnavtreeportletprod/NodeInfoServices?lang=en&code=htec_si_exp4 (data wejścia: 26.03.2015).
- Information society statistics- enterprises*, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Information_society_statistics_-_enterprises (data wejścia: 27.04.2016).
- Internet access, enterprises with a website, provision of portable devices for mobile connection to the internet, by size class, 2013 (% of enterprises)*, http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:Internet_access_enterprises_with_a_website_provision_of_portable_devices_for_mobile_connection_to_the_internet_by_size_class_2013_%28%25_of_enterprises%291.png# (data wejścia: 18.03.2015).

- Inwestycje zagraniczne*, http://www.paiz.gov.pl/polska_w_liczbach/inwestycje_zagraniczne (data wejścia: 22.03.2016).
- ISO 14001-Europe*, http://www.iso.org/iso/iso-survey_2013.zip (data wejścia: 22.07.2015).
- Iso-Survey_2014*, <http://www.iso.org/iso/iso-survey> (data wejścia: 27.04.2016).
- Labour Productivity Per Person Employed (ESA95)*, <http://ec.europa.eu/eurostat/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00116> (data wejścia: 30.12.2014).
- Nakłady wewnętrzne na działalność B+R w 2014 roku według sektorów wykonawczych oraz sekcji/działów PKD, którym badania były dedykowane*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolczenstwo-informacyjne/> (data wejścia: 26.03.2015).
- National Accounts and GDP*, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National_accounts_and_GDP#Main_GDP_aggregates (data wejścia: 10.03.2016).
- Obroty handlu zagranicznego w mln USD w 2014 roku*, http://swaid.stat.gov.pl/dashboards_HZ/Raporty_predefiniowane/Raport_1.aspx (data wejścia: 28.03.2016).
- Our participants*, [https://www.unglobalcompact.org/what-isgc/participants/search?utf8=%E2%9C%93&search\[keywords\]=&search\[countries\]\[\]=160&search\[per_page\]=10&search\[sort_field\]=&search\[sort_direction\]=asc](https://www.unglobalcompact.org/what-isgc/participants/search?utf8=%E2%9C%93&search[keywords]=&search[countries][]=160&search[per_page]=10&search[sort_field]=&search[sort_direction]=asc) (data wejścia: 27.07.2015).
- Podstawowe dane o badanych podmiotach o liczbie 10 pracujących i więcej w okresie I-XII w latach 2010-2014*, http://old.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PGW_wyn_fin_podm_gosp_I-XII_2014.xls (data wejścia: 10.11.2016).
- Polacy nie znają wartości korporacyjnych swoich firm*, <http://employer-branding.pl/2013/02/22/polacy-nie-znaja-wartosci-korporacyjnych-swoich-firm/> (data wejścia: 27.07.2015).
- Price and Value to Book Ratios by Sectors*, http://pages.stern.nyu.edu/~%20adamodar/New_Home_Page/datafile/pbvdata.html (data wejścia: 04.11.2013).
- Rejestr EMAS – Baza Organizacji*, <http://emas.gdos.gov.pl/lista-rejestru-emas> (data wejścia: 21.07.2015).
- Struktura produkcji sprzedanej w sekcji przetwórstwo przemysłowe według poziomów techniki*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolczenstwo-informacyjne/> (data wejścia: 03.02.2015).
- Sustainability Disclosure Database*, <http://database.globalreporting.org/serach> (data wejścia: 27.07.2015).
- Total Number of Recods*, <http://ec.europa.eu/environment/emas/register/reports/reports.do> (data wejścia: 02.07.2016).
- Total Research and Development Expenditure as a % of GDP*, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&pcode=tsdec320&language=en> (data wejścia: 05.07.2016).

- Training enterprises as % of all enterprises, by type of training and size class*, http://ec.europa.eu/eurostat/estat-navtree-portlet-prod/NodeInfoServices?lang=en&code=trng_cvts02 (data wejścia: 14.01.2015).
- Turnover from Innovation*, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tsdec340&lan> (data wejścia: 26.03.2015).
- Types of co-operation of the enterprises by NACE Rev. 2 activity and size class*, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupUpdateInfo.do> (data wejścia: 23.07.2015).

SPIS TABEL

Tabela 1.1. Kreacja wartości w świetle teorii przedsiębiorstwa.....	36
Tabela 1.2. Teoria konkurencji ekonomicznej w ujęciu retrospektywnym.....	39
Tabela 1.3. Liczba przedsiębiorstw aktywnych, według klas wielkości, w 2014 roku.....	56
Tabela 1.4. Ocena innowacyjności polskich przedsiębiorstw na tle UE-27 w wybranych obszarach, według <i>Innovation Union Scoreboard</i> 2014...	59
Tabela 1.5. Relacje ekonomiczne w przedsiębiorstwach, w latach 1994-2014	61
Tabela 1.6. Wskaźniki rentowności obrotu netto, według wybranych sekcji gospodarki	64
Tabela 2.1. Prezentacja najważniejszych wydarzeń związanych z rozwojem teorii kapitału intelektualnego	72
Tabela 2.2. Wybrane definicje kapitału intelektualnego	74
Tabela 2.3. Przegląd najważniejszych klasyfikacji kapitału intelektualnego.....	75
Tabela 2.4. Wybrane wskaźniki wykorzystywane do pomiaru kapitału intelektualnego w metodzie zrównoważonej karty wyników	84
Tabela 2.5. Monitor aktywów niematerialnych K.-E. Sveiby’ego	85
Tabela 2.6. Źródła globalizacji i jej efekty	89
Tabela 2.7. Różnice między aktywami niematerialnymi a materialnymi.....	94
Tabela 2.8. Wpływ wybranych składników kapitału intelektualnego na przychody i koszty przedsiębiorstwa.....	96
Tabela 3.1. Wybrane definicje kapitału ludzkiego	110
Tabela 3.2. Elementy kapitału ludzkiego	111
Tabela 3.3. Kształcenie zawodowe w przedsiębiorstwach, w wybranych krajach UE-28	119
Tabela 3.4. Kształcenie ustawiczne dorosłych (w %)	120

Tabela 3.5. Stymulowanie nowych pomysłów i kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach, w latach 2008-2010	121
Tabela 3.6. Filie i oddziały firm polskich za granicą i zagranicznych w Polsce, według stanu na 2014 rok.....	130
Tabela 3.7. Aktywność inwestycyjna a wyniki finansowe przedsiębiorstw zatrudniających powyżej dziewięciu pracowników	139
Tabela 4.1. Porównanie funkcji kultury w ujęciu tradycyjnym z funkcjami kultury w organizacji zarządzającej wiedzą i nastawionej na uczenie się	146
Tabela 4.2. Pracownicy wykorzystujący komputery, według klas wielkości.....	151
Tabela 4.3. Przedsiębiorstwa składające zamówienia przez stronę WWW i wiadomości typu EDI, według klas wielkości, w 2014 roku	153
Tabela 4.4. Liczba przedsiębiorstw przemysłowych, które posiadały środki automatyzacji procesów produkcyjnych, według klas wielkości, w 2014 roku.....	155
Tabela 4.5. Cele działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa	166
Tabela 4.6. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje produktowe lub procesowe, w % przedsiębiorstw ogółem, według klas wielkości	168
Tabela 4.7. Nakłady na działalność innowacyjną, według rodzajów działalności innowacyjnej (w mln zł)	170
Tabela 4.8. Relacja nakładów przedsiębiorstw na działalność B+R (BERD) do PKB	171
Tabela 4.9. Liczba wynalazków zgłoszonych do ochrony w Europejskim Urzędzie Patentowym, w wybranych krajach UE-28	173
Tabela 4.10. Udział w przychodach ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych w przychodach ze sprzedaży ogółem (w %).....	174
Tabela 5.1. Prawa i obowiązki pracowników i pracodawców.....	198
Tabela 5.2. Odsetek pracowników otrzymujących wynagrodzenie miesięczne co najwyżej równe przeciętnemu wynagrodzeniu w gospodarce narodowej (w %)	203
Tabela 5.3. Wybrane praktyki z zakresu pracy zrealizowane w 2014 roku .	210
Tabela 6.1. Definicje kapitału relacyjnego w ujęciu chronologicznym	225
Tabela 6.2. Model społecznej odpowiedzialności A.B. Carrolla	229

Tabela 6.3. Korzyści ze stosowania CSR	234
Tabela 6.4. Dziesięć najważniejszych wartości dla firm w skali międzynarodowej.....	253
Tabela 7.1. Wybrane testy dobroci dopasowania stosowane powszechnie do oceny modeli strukturalnych SEM.....	263
Tabela 7.2. Ogólna charakterystyka badanych przedsiębiorstw.....	269
Tabela 7.3. Wartość współczynnika λ -Cronbacha	272
Tabela 7.4. Wartości własne czynników wspólnych i ich udział w objaśnianiu obserwowanej zmienności dla KL i KO	273
Tabela 7.5. Wartości własne czynników wspólnych i ich udział w objaśnianiu obserwowanej zmienności dla ISC i ESC	273
Tabela 7.6. Wartości własne czynników wspólnych i ich udział w objaśnianiu obserwowanej zmienności dla konkurencyjności wynikowej.....	274
Tabela 7.7. Wartość statystyki K-M-O.....	274
Tabela 7.8. Ładunki czynnikowe po rotacji dla KL i KO	275
Tabela 7.9. Ładunki czynnikowe po rotacji dla ISC i ESC	277
Tabela 7.10. Ładunki czynnikowe po rotacji dla konkurencyjności wynikowej.....	278
Tabela 7.11. Oszacowane współczynniki modelu confirmacyjnego KL, standardowe błędy szacunku (SE), istotność wyniku (<i>p-value</i>) i współczynniki standaryzowane	279
Tabela 7.12. Wybrane miary dopasowania modelu pomiarowego KL	279
Tabela 7.13. Oszacowane współczynniki modelu confirmacyjnego KO, standardowe błędy szacunku (SE), istotność wyniku (<i>p-value</i>) i współczynniki standaryzowane.....	280
Tabela 7.14. Wybrane miary dopasowania modelu pomiarowego KO.....	280
Tabela 7.15. Oszacowane współczynniki modelu confirmacyjnego ISC i ESC, standardowe błędy szacunku (SE), istotność wyniku (<i>p-value</i>) i współczynniki standaryzowane.....	281
Tabela 7.16. Wybrane miary dopasowania modelu pomiarowego ISC i ESC	282
Tabela 7.17. Oszacowane współczynniki modelu confirmacyjnego COM, standardowe błędy szacunku (SE), istotność wyniku (<i>p-value</i>) i współczynniki standaryzowane	283

Tabela 7.18. Wybrane miary dopasowania modelu pomiarowego COM.....	283
Tabela 7.19. Statystyki opisowe analizowanych zmiennych latentnych	284
Tabela 7.20. Analiza korelacji pomiędzy zmiennymi latentnymi	285
Tabela 7.21. Współczynniki w modelu regresji	285
Tabela 7.22. Oszacowane współczynniki modelu strukturalnego	287
Tabela 7.23. Wybrane miary dopasowania modelu strukturalnego.....	288
Tabela 7.24. Oszacowane współczynniki modelu strukturalnego (z media- torem)	290
Tabela 7.25. Wybrane miary dopasowania modelu strukturalnego (z media- torem)	291

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1.1. Wskaźniki rentowności w podmiotach sektora niefinansowego w Polsce	55
Wykres 1.2. Rentowność obrotu brutto według wielkości przedsiębiorstwa	62
Wykres 3.1. Formy inwestowania w rozwój kwalifikacji i umiejętności kadr w zależności od rozmiarów przedsiębiorstwa	123
Wykres 3.2. Liczba zagranicznych centrów usług biznesowych w Polsce, w latach 2003-2014	130
Wykres 3.3. Powody rezygnacji z dokształcania pracowników, według wielkości podmiotów	134
Wykres 3.4. Odczuwany brak pracowników o określonych umiejętnościach	137
Wykres 4.1. Wyniki innowacyjności Polski na tle EU-28 w poszczególnych obszarach	177
Wykres 5.1. Rodzaje przestępstw gospodarczych w Polsce i na świecie.....	214
Wykres 6.1. Zagadnienia CSR kluczowe dla przedsiębiorstw	241
Wykres 6.2. Odsetek osób ufających innym ludziom w Polsce, w latach 1992-2015	248
Wykres 6.3. Przeszkody we wprowadzaniu koncepcji CSR w Polsce	254
Wykres 7.1. Podmioty według miejsca prowadzenia działalności.....	269
Wykres 7.2. Wartość przychodów ze sprzedaży badanych przedsiębiorstw w 2014 roku.....	270
Wykres 7.3. Zysk netto badanych przedsiębiorstw w 2014 roku	270

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 2.1. Nawigator Skandii	82
Rysunek 2.2. Platforma wartości	86
Rysunek 2.3. Wpływ kapitału intelektualnego na przychody i koszty	97
Rysunek 2.4. Model kapitału intelektualnego McElroya	101
Rysunek 2.5. Model kapitału intelektualnego z perspektywy holistyczno-dynamicznej	104
Rysunek 4.1. Poziomy kultury i ich wzajemne powiązania	157
Rysunek 5.1. Typologia zachowań dewiacyjnych, według S. Robinson i R. J Bennett	212
Rysunek 6.1. Główne teorie leżące u podstaw konkurencyjności przedsiębiorstwa sieciowego	221
Rysunek 6.2. Otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne firmy	227
Rysunek 7.1. Model teoretyczny przedstawiający zależność między KI a konkurencyjnością przedsiębiorstwa	257
Rysunek 7.2. Diagram przykładowego modelu równań strukturalnych	261
Rysunek 7.3. Model KI a konkurencyjność wynikowa przedsiębiorstwa	286
Rysunek 7.4. Model KI a konkurencyjność wynikowa przedsiębiorstwa (z mediatorem)	289

ABSTRACT

The monograph titled: *Accumulation of intellectual capital and value creation in an enterprise of the New Economy* undertakes the problem of value creation in an enterprise, which can be differently interpreted, depending on who is considered to be the key beneficiary of value creation. It is assumed that the creation of value (profit), determining the sense of each company's existence and development in the 21st century, is of fundamental importance, because it is inseparably linked to value creation for key management stakeholders (managers), owners (shareholders), employees or consumers. From a company perspective, value creation refers to the ability to achieve an economic surplus, i.e. profit and improvement of financial results, and is regarded as a sign of resultant competitiveness. The research presented in this monograph concerns Polish companies. The problem of lower competitiveness of companies in Poland, as compared to other entities operating both in the EU and on the global market, has prompted the authors to investigate the sources of value creation in a company. Due to the fact that the sources of value creation are currently being sought in intangible assets, intellectual capital (IC) is the main subject of the research. Intellectual capital seems to be a key value creator and determinant of enterprise competitiveness under the conditions of the New Economy. As the New Economy is based on mutual cooperation, which contributes to the improvement of economic performance and to sustaining long-term growth, it has been concluded that an enterprise of the New Economy is an entity embedded in the network of social relations and its development is determined by intellectual capital. It appears that the process of creating intellectual capital is the result of social interactions occurring both inside and outside the company. Taking this into account, an interdisciplinary approach is applied, including the use of a sociological perspective for an in-depth analysis of intellectual capital.

The main theoretical aim of the work is the conceptualisation of an intellectual capital model at the enterprise level and, what is more, the exploration of selected components of intellectual capital responsible for the process of creating value in an enterprise. The empirical aim, on the other hand, is to identify the key intangible components and to assess the activities contributing to the development of those elements of intellectual capital possessed by Polish enterprises which are important determinants of their competitiveness. As far as the utilitarian dimension is concerned, the purpose of this publication is to indicate the most effective

methods and instruments that managers could use in the process of building intellectual capital in order to enhance the competitive strength of Polish enterprises.

A proper understanding of efficient functioning of entities under the conditions of the New Economy as well as the sources of value creation require that the analysis of intellectual capital should incorporate the holistic-dynamic concept. In the light of this approach, an enterprise is a social community in which the processes of creation and diffusion of knowledge take place. The implementation of the holistic-dynamic concept also allows to distinguish four main components of intellectual capital: human capital, organisational capital, intrasocial capital, and inter-social capital.

The monograph is divided into seven chapters. Chapter 1 is of theoretical and empirical character. An attempt is undertaken to synthesize the development of the theory of firm and economic competition in relation to the problem of value creation. On the basis of literature devoted to the history of economic thought, a retrospective review of the most important theories of firm – deriving from classical, neoclassical and new institutional economics – has been made. The review of the theory of economic competition makes it possible to analyze the reasons for changes in the market behaviour of profit-generating entities as well as sources of value creation. Attention is also paid to the issue of measuring the effects of value creation, referring to the ways of calculating the financial results of an enterprise under the conditions of the Polish economy. In order to characterize the research problem, the empirical part of this chapter offers an analysis of the resultant competitiveness, being the effect of value creation, along with the assessment of the competitive abilities of Polish enterprises.

Chapter 2, of theoretical character, is devoted to the concept of intellectual capital in economics and management theories and the ways of its interpretation, with a focus on its multidimensional and interdisciplinary nature. Besides the review of numerous definitions and classifications which are currently presented in the literature, the basic models and the measurement of intellectual capital in a company are discussed. In addition, an analysis of the changes taking place in the contemporary economy has been conducted to highlight the importance of intangibles for enterprise development. The conceptual model of intellectual capital which has been developed as a result of the implementation of the holistic-dynamic concept is presented, and the choice of the research perspective is explained.

The in-depth analysis of the scientific literature included in Chapter 3 has allowed the author to present the development of key concepts of human capital. The theoretical considerations on the basic elements of human capital, being a driving force of intellectual capital, are enriched by the analysis of economic benefits for enterprises which invest in human capital. In the empirical part, the level and structure of investment expenditure devoted to human capital development in enterprises and the growing demand for highly qualified workers are analyzed in the context of the progressing internationalisation of the Polish economy. Moreover,

the most important barriers to the accumulation of human capital, both inside and outside the enterprise, are indicated.

Chapter 4 examines the numerous definitions and methods for classifying intangibles identified with the company's organisational capital. The results of the empirical research on the relationship between organisational capital and corporate financial results have also been presented. Then, in accordance with the accepted conceptual framework, the analysis of organisational capital is conducted, focusing on Polish enterprises. Attention is concentrated, among other things, on the level and structure of investment outlays for the purchase of traditional and modern information technologies that support production and management processes. Based on the available literature, the organisational culture of enterprises has been diagnosed in the context of its influence on the effectiveness of management. Due to the fact that innovative capital is an extremely valuable element of organisational capital, a special emphasis is placed on the analysis of expenditure and the effects of enterprises' innovative activity. Next, the barriers that limit the process of accumulation of organisational capital are identified.

Chapter 5, in its theoretical part, attempts to systematize the concepts and theories of social capital. It emphasises the multidimensional and interdisciplinary nature of this notion, the potential perspectives and dimensions of analysis and, highlighting the economic value of this form of capital, both at the micro and macro levels. The theoretical considerations provide a definition of the concept and the attributes of enterprise intrasocial capital, indicating its association with the concept of corporate social responsibility (CSR). The empirical part presents the instruments of human resource management serving to shape the values and attitudes of employees and, as a result, leading to the accumulation of intrasocial capital of enterprises in Poland. Also analyzed are the initiatives of companies implementing CSR ideas regarding employee relations which have a positive impact on the development of intrasocial capital. Besides the so-called good practices, examples of dysfunctions and unethical behaviour, which are a barrier to accumulation of intrasocial capital, are discussed.

The theoretical part of Chapter 6 presents the category of enterprise intersocial capital in the light of the theory of competitiveness related to network enterprises. The positive impact of this form of capital on enterprise effectiveness is highlighted, including the existence of the so-called relational rent. Analyzing the intersocial capital of an enterprise, the focus is particularly on one of the key components of intellectual capital, which in the subject literature is most often defined as relational capital and the link between intersocial capital and corporate social responsibility. Similarly, in the empirical part, the most commonly used CSR instruments which serve to build trust between a company and its external environment have been characterised. The complete diagnosis of intersocial capital in Poland is based on the analysis of CSR best practices as regards clients, employees, local communities, natural environment, along with the identification of barriers,

mainly of economic and cultural character, which hinder the accumulation of intersocial capital.

In Chapter 7, the results of empirical research conducted on a randomly selected research sample are presented. For the purpose of ensuring methodological coherence, the analysis begins with a conceptual model diagram which shows the key relationships between the components of intellectual capital and the resultant competitiveness of an enterprise. Then the operationalisation of the conceptual model is conducted, the SEM structural modelling procedure is discussed, the entities included in the study are characterized, and the justification for their selection is given. Before structural modelling, the method of data collection and the questionnaire content are thoroughly described. As part of the assessment of reliability and adequacy of the proposed measurement scales, both explanatory and confirmatory analyses are conducted as well. Based on the results of confirmatory analysis, the measurement models for the distinguished components of intellectual capital and the resultant competitiveness, necessary to build the structural model, are constructed.

In conclusion, the results of the empirical study on the selected group of medium-sized enterprises confirm the positive influence of human, organisational and intersocial capital on the competitiveness of enterprises in Poland. However, the impact of intrasocial capital proves to be insignificant. It can be explained by the fact that, although building external relations with clients, suppliers and cooperators is seen as crucial from the perspective of medium enterprises' development, incentives in the area of human resource management and CSR aimed at the development of intrasocial capital are far less commonly practised. Regardless of the obtained results, it is worth noting that according to the holistic-dynamic approach towards intellectual capital, its most important components are both intra- and intersocial capital. It seems that due to the limited financial capacity of small and medium enterprises, it is not organisational capital but social capital that appears to be an important source of competitive advantage on the market. Knowledge of the key components of intra- and intersocial capital, along with the assessment of possessed potential and activities aimed at their development, may also find its application in economic practice.

