

**НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ В КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.  
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РІВНІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ  
У ВИБРАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ПІДКАРПАТСЬКОГО ВОЄВОДСТВА**

УДК 658(438)

*Анна Зелінська, магістр економіки  
Каміл Августин, магістр економіки  
Жешувський університет*

**НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ В КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.  
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РІВНІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ У  
ВИБРАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ПІДКАРПАТСЬКОГО ВОЄВОДСТВА**

*Нематеріальні активи є одним з найбільш важливих факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств. Ця стаття оцінює рівень інтелектуального капіталу в окремих підприємствах Підкарпатського воєводства в рамках проведених досліджень.*

*Ключові слова: інтелектуальний капітал, конкурентні переваги, конкурентні чинники.*

*Табл. 1. Літ. 24.*

**mgr Anna Zielińska  
mgr Kamil Augustyn**  
*Uniwersytetu Rzeszowskiego*

**AKTYWANIE MATERIALNE A KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW. ANALIZA  
PORÓWNAWCZA POZIOMU KAPITAŁU INTELKTUALNEGO W WYBRANYCH  
ORGANIZACJACH WOJEWÓDZTWA PODKARPACKIEGO<sup>1</sup>**

*Aktywa niematerialne są jednym z najważniejszych czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw. W artykule dokonano oceny poziomu kapitału intelektualnego (KI) w wybranych podkarpackich przedsiębiorstwach w świetle wyników badań.*

*Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, przewaga konkurencyjna, czynniki konkurencyjności.*

**Z**decydowanie jednym z najważniejszych procesów, jakie zachodzą w dzisiejszym świecie jest dynamicznie postępujący proces globalizacji struktur gospodarczych. Systematyczna liberalizacja i integracja siły roboczej, towarów, usług i rynków kapitału w jeden globalny rynek stworzyła praktycznie niczym nieograniczoną przestrzeń konkurowania podmiotów gospodarczych. Przestrzeni tej nie należy pojmować tylko i wyłącznie w sensie geograficznym, ale też (a nawet zwłaszcza) w sensie wirtualnym.

Rewolucja komputerowa, wdrażanie i popularyzowanie Internetu powoduje, że znaczna część aktywności ekonomicznej (zwłaszcza związanej z przepływem informacji) jest przenoszona do przestrzeni wirtualnej. Oczywiście nie można za pośrednictwem Internetu przesyłać dóbr materialnych, ale z powodzeniem można dokonywać transferu

wiedzy o tym jak się te dobra produkuje, jak się je sprzedaje i jak się je wprowadza na rynek. Wszystkie procesy zachodzące w przestrzeni wirtualnej, zachodzą również globalnie<sup>2</sup>.

Współczesne podmioty zorganizowane funkcjonujące w realiach gospodarki opartej na wiedzy, którą kształtują zaawansowane technologie ICT i postępujący proces globalizacji, są zmuszone do poszukiwania nowych czynników konkurencyjności. Bowiem tradycyjne czynniki, takie jak np. charakter oferowanego produktu, cena, jakość, koszty produkcji, marka okazują się być w wielu przypadkach niewystarczające do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W literaturze bardzo często podkreśla się stargetową rolę kapitału intelektualnego, jako kluczowego zasobu przedsiębiorstwa, który stanowi źródło przewagi konkurencyjnej<sup>3</sup>. Podmioty

<sup>1</sup> Artykuł stanowi rezultat badań realizowanych w ramach KBN ID 92640 NN115 408840 Kapitał intelektualny jako akcelerator rozwoju społeczeństwa informacyjnego.

<sup>2</sup> G.W. Kołodko, Blaski i cienie globalizacji, "Dziś", nr 7 (lipiec), 2005, S. 36.

<sup>3</sup> Zob. np.: K. Szara, A. Pierścieniak, Kapitał intelektualny jako obszar konkurencji przedsiębiorstw (wybrane aspekty teoretyczne), [w:] Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, Zeszyt Nr 11: Gospodarka oparta na wiedzy, red. M.G. Woźniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007; J. Rzempała, Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, [w:] Zeszyty naukowe nr 453, Ekonomiczne problemy usług nr 8, Innowacje, przedsiębiorczość i gospodarka oparta na wiedzy, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007; M.T. Bataineh, M. Al Zoabi, The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study, "International Bulletin of Business Administration", Issue 10, 2011, (<http://www.eurojournals.com>); J. Rybicki, B. Pawłowska, Kapitał intelektualny jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej, [w:] Kapitał intelektualny i jego ochrona, red. E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.

**НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ В КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.  
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РІВНІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ  
У ВИБРАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ПІДКАРПАТСЬКОГО ВОЄВОДСТВА**

zorganizowane mogą posiadać tym większą zdolność do osiągnięcia sukcesu w gospodarczej rywalizacji, im efektywniej wykorzystują poszczególne składniki kapitału intelektualnego.

W kontekście powyższych rozważań obrano następujące cele niniejszego artykułu:

1. Podkreślenie stargetowej roli aktywów niematerialnych w osiągnięciu sukcesu rynkowego nowoczesnych organizacji.

2. Dokonanie diagnozy poziomu kapitału intelektualnego w wybranych podmiotach zorganizowanych, realizujących działalność na terenie województwa podkarpackiego.

3. Dokonanie analizy porównawczej stanu kapitału intelektualnego w tych przedsiębiorstwach.

**Czynniki konkurencyjności współczesnej organizacji.** Dynamicznie rosnąca rola aktywów niematerialnych w efektywnym realizowaniu strategii przedsiębiorstwa (zapewniającej sukces rynkowy) i osiągnięciu przewagi konkurencyjnej implikuje konieczność prowadzenia badań nad czynnikami konkurencyjności dotyczących tej sfery<sup>4</sup>. P.F. Drucker scharakteryzował znaczenie aktywów niematerialnych w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa konstatując, że “wiedza staje się kluczowym i dominującym zasobem ekonomicznym i być może jedynym czynnikiem przewagi konkurencyjnej”<sup>5</sup>. R.S. Kaplan i D.P. Norton również zwracają uwagę, że aktywa niematerialne odgrywają coraz istotniejszą rolę w procesie formowania korporacyjnej ustabilizowanej przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarczych<sup>6</sup>.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w realiach tzw. “Nowej Ekonomii” niewątpliwie można określić mianem organizacji współczesnych. Do głównych cech tego rodzaju podmiotów gospodarczych zdecydowanie należy zaliczyć<sup>7</sup>:

- masową indywidualizację, która w najprostszym ujęciu oznacza zmianę filozofii produkcji. Masowa produkcja standardowych dóbr dla niezidentyfikowanych klientów powinna zostać zastąpiona produkcją na wielką skalę przy wzięciu pod uwagę indywidualnych potrzeb i oczekiwań poszczególnych konsumentów,

- oferowanie wartości a nie wyrobów lub usług – w efekcie zanika granica pomiędzy standardowym

wyrobem a usługą, ponieważ coraz więcej przedsiębiorstw oferuje równocześnie w transakcjach z klientami zestaw wyrobów i usług,

- nastawienie celu funkcjonowania przedsiębiorstwa na wzrost wartości dla akcjonariuszy lub interesariuszy,

- strategia rozwoju organizacji przewiduje wykorzystanie zalet rynku kapitałowego,

- wdrażanie zaawansowanych technologii nawet wtedy, kiedy występuje wyraźny brak perspektyw osiągania zysków przez długi okres,

- wzrasta znaczenie kapitału intelektualnego w osiągnięciu sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa,

- Internet wpływa na wzrost konkurencyjności firmy i eliminuje bariery wejścia na rynek.

Wielu współczesnych ekonomistów głoszących koncepcję zarządzania wartością dla akcjonariuszy zwraca uwagę na kształtowanie się zupełnie nowego zestawu czynników, które rozstrzygają o konkurencyjności organizacji funkcjonujących w nowych uwarunkowaniach. Firma konsultingowa Cap Gemini Ernst & Young przedstawia oryginalną formułę indeksu kreowania wartości<sup>8</sup>. Formuła ta zawiera następujący zestaw czynników dynamizujących wartość przedsiębiorstwa<sup>9</sup>:

- innowacje,
- jakość,
- klienci,
- zarządzanie,
- aliance strategiczne,
- technologia,
- marka,
- pracownicy,
- środowisko.

Warto zauważyć, że niektóre czynniki z powyższej listy można połączyć z najważniejszymi rodzajami aktywów niematerialnych: wymiar ludzki zawiera generalnie takie czynniki, jak zarządzanie i pracownicy, wymiar strukturalny – innowacje, technologia i marka, wymiar relacyjny – klienci i aliance strategiczne, a wymiar społeczny – środowisko<sup>10</sup>.

R.F. Carroll oraz R.R. Tansey akcentują, że “materialna forma wyrobów i usług jest zewnętrznym opakowaniem wiedzy. W nowej gospodarce idee i wiedza stają się podstawowym surowcem (materiałem), a proces produkcji prowadzony przez

<sup>4</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 56.

<sup>5</sup> P.F. Drucker, Then Information Executives Truly Need, “Harvard Business Review”, styczeń-luty, 1995, S. 54.

<sup>6</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press, Boston 2004, S. 4.

<sup>7</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, op. cit., S. 56 – 57.

<sup>8</sup> Ibidem, S. 58.

<sup>9</sup> Ibidem.

<sup>10</sup> Ibidem, S. 59.

różne zespoły jest wspomagany technologią. Firmy odnoszące sukces są tymi, które produkują i stosują wiedzę. Szybciej kapitalizują wiedzę, umiejętności i zdolności niż ich konkurenci w procesie uczenia się<sup>11</sup>.

Ponadto znaczenie aktywów niematerialnych w osiąganiu sukcesu rynkowego przedsiębiorstw podkreślają np.: B. Kromer<sup>12</sup>, M.A. Leśniewski<sup>13</sup>, E. Skrzypek<sup>14</sup> i M. Kolarz<sup>15</sup>.

Starożytne znaczenie kapitału intelektualnego (aktywów niematerialnych) w procesie budowy stabilnej i długoterminowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jednoznacznie skłania do stwierdzenia, że kluczowe jest efektywne wykorzystywanie poszczególnych komponentów tego kapitału. Nie jest to wbrew pozorom łatwe, ponieważ kapitał intelektualny jest zasobem niebywale skomplikowanym, o czym świadczy mnogość jego definicji<sup>16</sup>. Istniejący brak konsensusu, co do ostatecznej i najbardziej precyzyjnej definicji kapitału intelektualnego niewątpliwie pokreśla jego rolę we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy. Ciekawy przegląd literatury dotyczącej kapitału intelektualnego prezentuje J. Swart<sup>17</sup>.

**Metodyka badań i charakterystyka badanych przedsiębiorstw.** Wykorzystane w dalszej części artykułu wyniki badań są efektem badania ankietowego przeprowadzonego w ramach projektu badawczego "Kapitał intelektualny jako akcelerator rozwoju społeczeństwa informacyjnego". Projekt jest realizowany przez Zakład Ekonomiki Inwestycji i Zarządzania Strategicznego Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego (numer wniosku: N N115 408840)<sup>18</sup>. Badanie ankietowe przeprowadzono wśród małych, średnich i dużych przedsiębiorstw (uwzględniając kryterium zatrudnienia) o różnym profilu działalności (usługowe, handlowe, produkcyjne), prowadzących działalność na terenie województwa

podkarpackiego. Dobór próby badawczej miał charakter ekspercki, a jej licznosc wynosi N = 122. Okresem badawczym był rok 2010.

W badaniu wykorzystano następujące metody badań naukowych:

- wywiad skategoryzowany i swobodny,
- metoda ankietowa,
- metoda statystyczna.

Zbudowane i wyprofilowane precyzyjnie do zdefiniowanych w projekcie badawczym celów cząstkowych i postawionych pytań badawczych kwestionariusze ankietowe zostały wykorzystane w badanej grupie podmiotów zorganizowanych do oceny:

- stanu kapitału intelektualnego,
- wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Na potrzeby realizacji celów niniejszego artykułu spośród całkowitej liczby badanych organizacji (N = 122) wybrano trzy przedsiębiorstwa, w których dokonano próby oceny stanu kapitału intelektualnego oraz przeprowadzono analizę porównawczą jego poziomu w tych podmiotach. Organizacje oznaczono jako A, B i C. Zastrzeżono bowiem, aby nie ujawniać firm ze względu na ochronę danych, których organizacje te nie mają obowiązku przekazywać do wiadomości publicznej.

Organizacja A jest małym przedsiębiorstwem zatrudniającym mniej niż 50 osób. Prowadzi działalność gospodarczą o charakterze produkcyjno – handlowym.

Organizacja B zalicza się do grupy dużych przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 250 pracowników. Firma ta działa w branży budowlanej.

Organizacja C podobnie jak firma A jest małym przedsiębiorstwem. Prowadzi działalność w zakresie sprzedaży materiałów budowlanych, jak również świadczy usługi budowlane.

---

<sup>11</sup> R.F. Caroll, R.R. Tansey, Intellectual Capital in The New Internet Economy, "Journal of Intellectual Capital", t. 1, nr 4/2000, S. 298.

<sup>12</sup> B. Kromer, Wiedza jako podstawowy czynnik funkcjonowania organizacji inteligentnej, [w:] Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania nr 2, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008.

<sup>13</sup> M.A. Leśniewski, Kapitał intelektualny w rozwoju organizacji. Wybrane aspekty teoretycznej analizy problemu, [w:] Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae, rok 15, nr 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2011.

<sup>14</sup> E. Skrzypek, Kapitał intelektualny jako podstawa sukcesu organizacji w społeczeństwie wiedzy, [w:] Wiedza w gospodarce, społeczeństwie, przedsiębiorstwach: pomiary, charakterystyka, zarządzanie, red. K. Piech, E. Skrzypek, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.

<sup>15</sup> M. Kolarz, Znaczenie wiedzy i kapitału intelektualnego we współczesnej gospodarce i organizacji, [w:] Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji, red. B. Kożusznik, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005.

<sup>16</sup> Zob. np. N. Bontis, W. Chua Chong Keow, S. Richardson, Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries, "Journal of Intellectual Capital", t. 1, nr 1/2000, S. 4.

<sup>17</sup> Zob. J. Swart, Intellectual capital: disentangling an enigmatic concept, "Journal of Intellectual Capital", t. 7, nr 2/2006.

<sup>18</sup> Zob. szerz. <http://www2.univ.rzeszow.pl/we/index.php/zakad-ekonomiki-inwestycji-i-zarzdzenia-strategicznego/granty/296z31.05.2012>.

**НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ В КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.  
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РІВНІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ  
У ВИБРАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ПІДКАРПАТСЬКОГО ВОЄВОДСТВА**

**Analiza porównawcza stanu kapitału intelektualnego w wybranych przedsiębiorstwach.**

Poniżej podjęto próbę oceny stanu kapitału intelektualnego w organizacjach A, B i C. Przeprowadzono również analizę porównawczą tego stanu w przedsiębiorstwach. Postawione przez autorów diagnozy są nacechowane dużym stopniem subiektywizmu. Dlatego też oceny te nie powinny być traktowane jako ostateczna i w pełni trafna diagnoza poziomu kapitału intelektualnego organizacji A, B i C. Kwantyfikacja kapitału intelektualnego jest zadaniem nadzwyczaj trudnym, o czym może świadczyć chociażby mnogość metod jego pomiaru<sup>19</sup>.

W tabeli 1 przedstawiono wyniki badań dotyczące kapitału intelektualnego w organizacjach A, B i C w 2010 roku.

Największy udział pracowników kluczowych w ogólnej liczbie zatrudnionych występował w organizacji B (90%). Jedynie co dziesiąty pracownik tej firmy nie kształtował jej wyników w sposób bezpośredni. Mniej więcej jedna trzecia zatrudnionych w firmie A i około dwie trzecie w firmie C to pracownicy kluczowi.

W przedsiębiorstwie A dwie osoby na trzy, a w organizacji C średnio jedna na cztery ukończyła studia wyższe. Statystyki te dotyczą jednak tylko osób zatrudnionych na stanowiskach kluczowych. Najlepiej pod względem poziomu wykształcenia pracowników kluczowych wypadła firma B, w której tylko 14% zatrudnionych nie legitymuje się wykształceniem wyższym.

Cały personel organizacji C może pochwalić się ponad dziesięcioletnim doświadczeniem zawodowym w branży na stanowiskach kluczowych. W firmach A i B odsetek tak doświadczonych pracowników wyniósł odpowiednio 33,3% i 65%. Doświadczenie od 5 – 10 lat posiada przeciętnie dwóch na trzech zatrudnionych w firmie A i około jeden na trzech w firmie B. Wszyscy pracownicy kluczowi przedsiębiorstwa A są w nim zatrudnieni od ponad pięciu lat. W firmach B i C odsetek takiego personelu wyniósł kolejno 85% i 30%. Pozostali pracownicy kluczowi firmy C są w niej zatrudnieni od co najmniej dwóch lat, jednak nie dłużej niż od pięciu.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że odpowiedni stan powyższych wskaźników, czyli poziomu wykształcenia i doświadczenia zawodowego pracowników (zarówno w branży, jak i w danym przedsiębiorstwie) wpływa istotnie na pozycję konkurencyjną, siłę rynkową i wartość podmiotu gospodarczego<sup>20</sup>.

Z organizacji A i C nie odszedł w 2010 roku żaden pracownik kluczowy, natomiast z firmy B odeszła niecała jedna piąta personelu zatrudnionego na stanowiskach kluczowych. Wszyscy pracownicy przedsiębiorstw A i C posiadali odpowiednie kwalifikacje do pełnienia określonych funkcji w odniesieniu do potrzeb firmy, co świadczy o wzorowej obsadzie stanowisk kluczowych. Odsetek nie w pełni wykwalifikowanego personelu w organizacji B wyniósł 15%.

Sposób wynagradzania pracowników na stanowiskach kluczowych w każdej z badanych organizacji jest odmienny. Wydawałoby się, że firma B praktykuje najbardziej motywującą formę wynagradzania swojej kadry pracowniczej – wynagrodzenie czasowe z premią za wyniki. Firma ta zdaje się dostrzegać istotę motywacji polegającą na tym, że motywacja oddziałuje nie tylko na indywidualne wyniki pracowników, ale też i całej organizacji<sup>21</sup>. Tylko w organizacji B wysokość wynagrodzenia w porównaniu z przedsiębiorstwami konkurencyjnymi jest bardziej atrakcyjna. Być może na taką sytuację wpływa w pewnym stopniu stosowanie przez firmę B premii za wyniki.

W przedsiębiorstwie C panują idealne materialne warunki pracy, ponieważ cała jego kadra dysponuje wszystkimi niezbędnymi narzędziami pracy umożliwiającymi sprawną realizację zadań. W firmie B sytuacja wygląda nieco gorzej, a w firmie A ten element kapitału organizacyjnego z całą pewnością wymaga usprawnienia.

Organizacje A i C cechują się bardzo wysokim stopniem standaryzacji procesów. Z kolei w firmie B niecała połowa wszystkich procesów podlega standaryzacji, co nie jest najlepszym rezultatem.

Wszystkie trzy organizacje posiadają tylko jeden system zarządzania (SZ zgodny z ISO 9001), co nie

<sup>19</sup> Zob. np.: P. Frączek, Wybrane metody pomiaru kapitału intelektualnego, [w:] Lewarowa siła personelu MSP (rezultaty międzynarodowych badań), red. M. Tkáč, M. Babiak, K.W. Krupa, Publishing House of Rzeszow University, Rzeszów – Košice – Drohobych 2012; M. Mroziwski, Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju, Difin, Warszawa 2008; D. Dobija, Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2004; A. Ujwary-Gil, Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

<sup>20</sup> M. Kunasz, Wpływ funkcji personalnej na efektywność funkcjonowania podmiotu i kształtowanie kapitału intelektualnego, [w:] Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce, red. D. Kopycińska, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, S. 116.

<sup>21</sup> A. Mazurkiewicz, Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2010, S. 55.

**НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ В КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.  
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РІВНІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ  
У ВИБРАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ПІДКАРПАТСЬКОГО ВОЄВОДСТВА**

stanowi dobrego wyniku. W firmach A, B i C kultura organizacyjna w tym zakresie powinna ulec poprawie. W negatywnym świetle prezentuje się też fakt, że ani jedna organizacja nie posiadała żadnych patentów i praw autorskich w ostatnich trzech latach. Może to świadczyć o małym stopniu innowacyjności tych podmiotów.

W organizacji A trzy osoby na cztery korzystają w pracy przynajmniej raz w tygodniu z komputera. W firmie B co drugi zatrudniony posługuje się w miejscu swojej pracy komputerem. W przedsiębiorstwie C z kolei komputera używa sześciu na dziesięć pracowników. Organizacje A i C posiadają dostęp do Internetu przez stałe łącze szerokopasmowe, co jest najlepszym rozwiązaniem. Firma B stosuje znacznie mniej stabilne i wolniejsze połączenie bezprzewodowe. Firmy A, B i C korzystały z Internetu w kontaktach z organami administracji publicznej, w celu monitorowania rynku, czy też korzystały za jego pośrednictwem z usług bankowych. Żadna organizacja nie prowadziła sprzedaży on-line. Tylko firma C nie używała Internetu w celu edukacji i szkolenia pracowników na zasadzie e learningu. Jedynie przedsiębiorstwo B dokonywało zakupów przez Internet. Dwie spośród badanych firm (B i C) otrzymywały zamówienia przez Internet, a tylko jedna (C) stosowała podpis elektroniczny. Tylko przedsiębiorstwo A posiada własną infolinię. Własną stroną internetową WWW oraz Intranetem dysponuje tylko organizacja B. Ekstranet nie jest wykorzystywany przez żadną firmę.

Organizacja B jako jedyna korzystała z protokołu bezpieczeństwa (SSL) i specjalistycznego oprogramowania komputerowego klasy ERP i CRM. Ze względu na bardzo duże znaczenie zaawansowanych systemów informatycznych we współczesnych podmiotach zorganizowanych<sup>22</sup>, w tym obszarze kapitału intelektualnego firma B znacznie się wyróżnia.

Przedsiębiorstwo A w porównaniu z firmami B i C w ogóle nie wykorzystuje nieformalnych i zewnętrznych źródeł informacji. Natomiast ze źródeł formalnych i wewnętrznych korzystają wszystkie trzy podmioty gospodarcze. Jedynie firma B zapewnia swoim pracownikom pełny dostęp do informacji strategicznych. Wszystkie organizacje posiadają i systematycznie aktualizują bazę danych klientów.

Najlepsze relacje z dostawcami utrzymuje organizacja C, w której dziewięciu na dziesięć

dostawców to dostawcy stali. Więzi relacyjne są znacznie słabsze pomiędzy firmami A i B a ich dostawcami. W przedsiębiorstwie A niewiele ponad jedna czwarta dostawców to dostawcy stali. W firmie B sytuacja jest zbliżona.

Firmy A i C stosują strategię zachowawczą, natomiast firma B – innowacyjną. W tym obszarze kapitału rynkowego organizacja B przedstawia się w pozytywnym świetle. Bowiem strategia innowacji jest istotnym elementem długookresowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa<sup>23</sup>.

Na podstawie analizy tabeli 1 można stwierdzić, że poziom kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach A i C powinien jeszcze ulec poprawie, natomiast w firmie B jego stan jest dość zadowalający.

**Podsumowanie.** Sukces rynkowy przedsiębiorstwa zależy w największym stopniu od poziomu efektywności wykorzystania aktywów niematerialnych. Współcześnie rośnie znaczenie kapitału intelektualnego, jako kluczowego czynnika konkurencyjności organizacji, co jest spowodowane z jednej strony procesami globalizacyjnymi, a z drugiej postepem naukowo – technicznym.

W niniejszym artykule udowodniono, że kapitał intelektualny stanowi obecnie najważniejszy zasób podmiotów zorganizowanych. Przeprowadzona analiza porównawcza poziomu kapitału intelektualnego w wybranych podmiotach gospodarczych pozwoliła zidentyfikować te obszary, które wymagają usprawnienia. Ponadto stwierdzono podobieństwa w niektórych wskaźnikach. Wykazano również, że w żadnym badanym przedsiębiorstwie poziom kapitału intelektualnego nie znajduje się na bardzo wysokim, pożądanym poziomie.

Wszystkie cele określone we wstępie niniejszego opracowania zostały zrealizowane.

1. *Bataineh M.T., Al Zoabi M. (2011), The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study, "International Bulletin of Business Administration", Issue 10, (<http://www.eurojournals.com>).*

2. *Bontis N., Chua Chong Keow W., Richardson S. (2000), Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries, "Journal of Intellectual Capital", t. 1, nr 1.*

3. *Caroll R.F., Tansey R.R. (2000), Intellectual Capital in The New Internet Economy, "Journal of Intellectual Capital", t. 1, nr 4.*

4. *Dobija D. (2004), Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, Wydawnictwo*

<sup>22</sup> Zob. M. Makowiec, Technologie i systemy informatyczne w tworzeniu i transferze wiedzy w organizacji, [w:] Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, Zeszyt Nr 22: Społeczeństwo informacyjne – stan i perspektywy rozwoju, red. M.G. Woźniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011.

<sup>23</sup> Zob. szerz. A. Sosnowska, Strategie innowacji w praktyce polskich przedsiębiorstw, Katedra Zarządzania Strategicznego SGH, Warszawa 2009.

**НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ В КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.  
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РІВНІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ  
У ВИБРАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ПІДКАРПАТСЬКОГО ВОЄВОДСТВА**

**Tabela 1.**

**Kapitał intelektualny w organizacjach A, B i C w 2010 roku**

Wyszczególnienie	Wyniki badań		
	Organizacja A	Organizacja B	Organizacja C
<i>1. Kapitał ludzki</i>			
1.1. Udział pracowników kluczowych w ogólnej liczbie zatrudnionych	37%	90%	69%
1.2. Odsetek pracowników kluczowych z wykształceniem podstawowym i średnim	33,3%	14%	77%
1.3. Odsetek pracowników kluczowych z wykształceniem wyższym	66,7%	86%	23%
1.4. Doświadczenie zawodowe w branży na stanowiskach kluczowych < 5 lat (odsetek)	0%	5%	0%
1.5. Doświadczenie zawodowe w branży na stanowiskach kluczowych 5-10 lat (odsetek)	66,7%	30%	0%
1.6. Doświadczenie zawodowe w branży na stanowiskach kluczowych > 10 lat (odsetek)	33,3%	65%	100%
1.7. Długość zatrudnienia w przedsiębiorstwie na stanowiskach kluczowych < 2 lat (odsetek)	0%	1%	0%
1.8. Długość zatrudnienia w przedsiębiorstwie na stanowiskach kluczowych 2-5 lat (odsetek)	0%	14%	70%
1.9. Długość zatrudnienia w przedsiębiorstwie na stanowiskach kluczowych > 5 lat (odsetek)	100%	85%	30%
1.10. Odsetek pracowników kluczowych, którzy odeszli w ciągu roku z przedsiębiorstwa w odniesieniu do stanu zatrudnienia na początku roku	0%	17%	0%
1.11. Odsetek pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje do pełnienia określonych funkcji w odniesieniu do potrzeb przedsiębiorstwa	100%	85%	100%
1.12. Sposób wynagradzania pracowników na stanowiskach kluczowych	Wynagrodzenie czasowe	Wynagrodzenie czasowe z premią za wyniki	Wynagrodzenie akordowe
1.13. Wysokość wynagrodzenia w porównaniu z przedsiębiorstwami konkurencyjnymi	Jest porównywalna	Jest bardziej atrakcyjna	Jest porównywalna
<i>2. Kapitał organizacyjny</i>			
2.1. Odsetek osób dysponujących wszystkimi niezbędnymi narzędziami pracy umożliwiającymi sprawną realizację zadań	38%	80%	100%
2.2. Odsetek procesów, w których obowiązują standardy	100%	48%	90%
2.3. System zarządzania	SZ zgodny z ISO 9001	SZ zgodny z ISO 9001	SZ zgodny z ISO 9001
2.4. Liczba patentów i praw autorskich w ostatnich trzech latach	0	0	0
2.5. Korzystanie z Internetu w kontaktach z organami administracji publicznej	Tak	Tak	Tak
2.6. Korzystanie z Internetu w celu edukacji i szkolenia pracowników (e-learning)	Tak	Tak	Nie
2.7. Korzystanie z Internetu w celu monitorowania rynku	Tak	Tak	Tak
2.8. Dokonywanie zakupów przez Internet	Nie	Tak	Nie

**НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ В КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.  
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РІВНІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ  
У ВИБРАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ПІДКАРПАТСЬКОГО ВОЄВОДСТВА**

**Kontynuacja tabela 1.**

2.10. Prowadzenie sprzedaży on-line	Nie	Nie	Nie
2.11. Korzystanie za pośrednictwem Internetu z usług bankowych	Tak	Tak	Tak
2.12. Stosowanie podpisu elektronicznego	Nie	Nie	Tak
2.13. Korzystanie z protokołu bezpieczeństwa (SSL)	Nie	Tak	Nie
2.14. Korzystanie z systemu ERP	Nie	Tak	Nie
2.15. Korzystanie z systemu CRM	Nie	Tak	Nie
2.16. Źródła informacji wykorzystywane w przedsiębiorstwie	Formalne, wewnętrzne	Formalne, nieformalne, wewnętrzne, zewnętrzne	Formalne, nieformalne, wewnętrzne, zewnętrzne
2.17. Dostęp pracowników do informacji strategicznych	Ograniczony	Pełny	Ograniczony
2.18. Istnienie bazy klientów	Istnieje i jest na bieżąco aktualizowana	Istnieje i jest na bieżąco aktualizowana	Istnieje i jest na bieżąco aktualizowana
2.19. Stosowane oprogramowanie	Klasyczne (np. F-K)	Klasyczne (np. F-K), specjalistyczne	Klasyczne (np. F-K)
2.20. Odsetek osób korzystających w pracy z komputera (min. raz w tygodniu)	75%	50%	60%
2.21. Dostęp do Internetu	Przez stałe łącze szerokopasmowe	Przez połączenie bezprzewodowe	Przez stałe łącze szerokopasmowe
2.22. Posiadanie własnej strony internetowej WWW	Nie	Tak	Nie
2.23. Posiadanie własnej infolinii	Tak	Nie	Nie
2.24. Posiadanie Intranetu	Nie	Tak	Nie
2.25. Posiadanie Ekstranetu	Nie	Nie	Nie
<i>3. Kapitał rynkowy</i>			
3.1. Odsetek nowych produktów wprowadzonych na rynek w ciągu ostatnich 5 lat w ogólnej liczbie produktów	10%	35%	25%
3.2. Udział stałych dostawców w ogólnej liczbie dostawców	28%	25%	90%
3.3. Rodzaj realizowanej strategii	Zachowawcza	Innowacyjna	Zachowawcza

**Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.**

Wyzszej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa.

5. Drucker P.F. (1995), *Then Information Executives Truly Need*, "Harvard Business Review", styczeń-luty.

6. Frączek P. (2012), *Wybrane metody pomiaru kapitału intelektualnego*, [w:] Tkáč M., Babiak M.,

Krupa K.W. (red.), *Lewarowa siła personelu MSP (rezultaty międzynarodowych badań)*, Publishing House of Rzeszow University, Rzeszów – Košice – Drohobych.

7. Kaplan R.S., Norton D.P. (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston.

**НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ В КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.  
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РІВНІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ  
У ВИБРАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ПІДКАРПАТСЬКОГО ВОЄВОДСТВА**

8. Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M. (2006), *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
9. Kolarz M. (2005), *Znaczenie wiedzy i kapitału intelektualnego we współczesnej gospodarce i organizacji*, [w:] Kożusznik B. (red.), *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
10. Kolodko G.W. (2005), *Blaski i cienie globalizacji*, "Dziś", nr 7 (lipiec).
11. Kromer B. (2008), *Wiedza jako podstawowy czynnik funkcjonowania organizacji inteligentnej*, [w:] *Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania nr 2*, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin.
12. Kunasz M. (2007), *Wpływ funkcji personalnej na efektywność funkcjonowania podmiotu i kształtowanie kapitału intelektualnego*, [w:] Kopycińska D. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce*, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
13. Leśniewski M.A. (2011), *Kapitał intelektualny w rozwoju organizacji. Wybrane aspekty teoretycznej analizy problemu*, [w:] *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, rok 15, nr 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce.
14. Makowiec M. (2011), *Technologie i systemy informatyczne w tworzeniu i transferze wiedzy w organizacji*, [w:] Woźniak M.G. (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Zeszyt Nr 22: Społeczeństwo informacyjne – stan i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
15. Mazurkiewicz A. (2010), *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
16. Mroziewski M. (2008), *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa.
17. Rybicki J., Pawłowska B. (2009), *Kapitał intelektualny jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej*, [w:] Okoń-Horodyńska E., Wisła R. (red.), *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
18. Rzempala J. (2007), *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zeszyty naukowe nr 453, Ekonomiczne problemy usług nr 8, Innowacje, przedsiębiorczość i gospodarka oparta na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
19. Skrzypek E. (2007), *Kapitał intelektualny jako podstawa sukcesu organizacji w społeczeństwie wiedzy*, [w:] Piech K., Skrzypek E. (red.), *Wiedza w gospodarce, społeczeństwie, przedsiębiorstwach: pomiary, charakterystyka, zarządzanie*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
20. Sosnowska A. (2009), *Strategie innowacji w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Katedra Zarządzania Strategicznego SGH, Warszawa.
21. Swart J. (2006), *Intellectual capital: disentangling an enigmatic concept*, "Journal of Intellectual Capital", t. 7, nr 2.
22. Szara K., Pierścieniak A. (2007), *Kapitał intelektualny jako obszar konkurencji przedsiębiorstw (wybrane aspekty teoretyczne)*, [w:] Woźniak M.G. (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Zeszyt Nr 11: Gospodarka oparta na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
23. Ujwary-Gil A. (2009), *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
24. <http://www2.univ.rzeszow.pl/we/index.php/zakad-ekonomiki-inwestycji-i-zarzadzania-strategicznego/granty/296> z 31.05.2012.

Стаття надійшла до редакції 12.01.2013



Згадайте, братія моя...  
Бодай те лихо не верталось!  
Як ви гарнесенько і я  
Із-за решотки визирали.  
І, певне, думали: – Коли  
На раду тиху, на розмову  
Коли ми зійдемося знову  
На сій зубоженій землі? –

Парас Шевченко  
"В қазематі"  
[Орська кріпость 1847]

