

Kapitał społeczny w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Wybrane aspekty

Andżelika Libertowska

Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Nauk Ekonomicznych
e-mail: andzelika.libertowska@put.poznan.pl

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.07

Streszczenie

W artykule poruszono tematykę zarządzania wartością w świetle znaczącej roli kapitału społecznego w tym procesie. Kapitał społeczny, występując jako czynnik zmiany organizacyjnego kontekstu przedsiębiorczości, przyczynia się do pomnażania wartości przedsiębiorstwa. Przekształca istniejące zasoby tworząc inne, o wyższej wartości. Przedstawiono również wyniki badań (prowadzonych w latach 2011-2012) dotyczące kapitału społecznego, w kontekście osiągania przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym przez małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) z województwa wielkopolskiego.

Słowa kluczowe

wartość firmy, zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, kapitał społeczny

Wstęp

Obserwowany obecnie rozwój gospodarki opartej na wiedzy dla przedsiębiorstw oznacza upowszechnianie takich pojęć, jak: organizacja ucząca się, inteligentna lub tworząca wiedzę. W związku z tym coraz większego znaczenia, oprócz kapitału materialnego (rzeczowego i finansowego), nabierają tak zwane czynniki miękkie. Są one utożsamiane z szeroko rozumianym kapitałem intelektualnym, który w dużej mierze odpowiada za efektywność funkcjonowania dzisiejszych organizacji. Zalicza się do niego wartości ukryte, które można porównać z systemem korzeniowym drzewa - pomimo jego istnienia pod ziemią, poza zasięgiem wzroku - warunkuje on

poprawny, stabilny wzrost i rozwój rośliny (przedsiębiorstwa) w długim okresie. Posługując się w dalszym ciągu metaforą drzewa, jego nadziemna część, czyli liście, gałęzie, pień, reprezentują kapitał materialny, którego działanie można w zauważalny sposób uchwycić (Edvinsson i Malone, 2001, s. 16).

Dwa wymienione rodzaje kapitałów, materialny i intelektualny, tworzą wartość przedsiębiorstwa. Dokonując dalszej dekompozycji tych terminów, w przypadku kapitału intelektualnego, wyróżnić można najczęściej kapitał ludzki i kapitał strukturalny. Jednak coraz częściej zwraca się uwagę na istnienie kapitału społecznego jako równorzędnego w stosunku do kapitału ludzkiego i strukturalnego (por. Bratnicki i Strużyna, 2001, s. 70). Zdaniem Przygodzkiego (2004, s. 94), jego wyróżnienie jest związane z rosnącą rolą lokalizacji i otoczenia firmy oraz rosnącą konkurencją z jednej strony, a także procesami globalizacji i glokalizacji z drugiej strony.

Celem artykułu jest przedstawienie roli kapitału społecznego w budowaniu wartości przedsiębiorstwa oraz w procesie zarządzania tą wartością. Ponadto, przedstawiono wyniki badań dotyczące znaczenia kapitału społecznego w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw branży spożywczej w Wielkopolsce, uzyskane przy realizacji projektu „Czynniki determinujące kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przetwórstwa żywnościowego Wielkopolski na rynku międzynarodowym”.

1. Zarządzanie przez wartość

Koncepcja zarządzania przez wartość (VBM) polega na realizowaniu procesów zarządzania przedsiębiorstwem w sposób kompleksowy, od wyboru strategii, do codziennych decyzji operacyjnych podejmowanych na najniższych szczeblach zarządzania, ukierunkowanych na maksymalizację wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Koncepcja ta wiąże elementy zarządzania finansami z elementami zarządzania strategicznego, a także decyzje długofalowe z decyzjami bieżącymi, przy czym celem tego powiązania jest tworzenie wartości przedsiębiorstwa i uzyskanie dobrej pozycji konkurencyjnej (Siudak, 2001, s. 5). W związku z tym, zarządzanie wartością polega na połączeniu najważniejszych procesów zarządzania, takich jak: cele, strategie, miary, procesy i decyzje operacyjne (Dudycz, 2005, s. 30). Elementami procesu tworzenia wartości przedsiębiorstwa są: formułowanie strategii, planowanie, identyfikacja nośników wartości, monitorowanie (wraz z raportowaniem), systemy motywacyjne oraz komunikacja (Nita, 2007, s. 37).

Definicję zarządzania wartością, koncentrującą się na nośnikach wartości prezentują Coppeland i inni (1997, s. 87): zarządzanie przez wartość jest takim podejściem do zarządzania, w którym ogólne aspiracje przedsiębiorstwa, techniki analityczne i procesy zarządzania podporządkowane są maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa poprzez skupienie procesu decyzyjnego na głównych czynnikach kształtujących ich wartość.

Realizując tę koncepcję podejmowanie decyzji przez kierownictwo (oraz innych pracowników) odbywa się przez pryzmat powiększania wartości przedsiębiorstwa, na podstawie informacji płynących z procesów zarządzania, takich jak planowanie i pomiar wyników, co prowadzi do podwyższenia sprawności organizacyjnej (Dudycz, 2005, s. 30). Zatem pracownicy dzięki tej koncepcji uzyskują środki i narzędzia do pomnażania wartości cząstkowych, składających się na wartość całego przedsiębiorstwa. W zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa można wyróżnić jego główne elementy, których identyfikacja stanowi podstawę wzrostu wartości przedsiębiorstwa (Krawczyk-Sokołowska, 2011, s. 171-172):

- konkrety (mierzalny) cel wzrostu wartości;
- motywacja do realizacji celu i wdrożenia potrzebnych zmian;
- jasno sformułowana strategia wzrostu wartości;
- integracja strategii z procesem zarządzania efektywnością;
- zarządzanie zmianami, związane ze zmianą postaw ludzi.

Kreacja i pomnażanie wartości jest wynikiem szeroko rozumianego procesu gospodarowania, obejmującego procesy produkcji, podziału wymiany oraz konsumpcji, przyjmujące zorganizowany i celowy charakter (Jaki, 2008, s. 16). Tworzenie nowych wartości odbywa się poprzez zmianę jednego zbioru dóbr na inny zbiór o wyższej wartości (Jaki, 2008, s. 16).

Teoria zarządzania przez wartości opiera się na trzech rodzajach wartości (Siudak, 2001, s. 5):

- wartości ekonomiczno-pragmatyczne, które są niezbędne do utrzymywania i łączenia różnych podsystemów organizacyjnych; są one związane z: wydajnością, standardami działania i dyscypliną; ten rodzaj wartości wpływa na takie działania, jak: planowanie, gwarantowanie jakości oraz księgowość;
- wartości etyczno-społeczne, wspólne dla członków zespołu, które wyjaśniają sposób zachowania się ludzi w grupach (na przykład w pracy i związkach), związane z takimi wartościami społecznymi, jak: szczerłość, szacunek, prawość i lojalność;
- wartości emocjonalno-rozwojowe, stymulujące tworzenie nowych okazji do podejmowania działań; wiążą się one z: wolnością, szczęściem i zaufaniem;

przykładem tego typu wartości są: kreatywność, tworzenie pojęć, samoświadomość, pewność siebie, poczucie wpływu, zdolności adaptacyjne oraz elastyczność.

Procesy tworzenia wartości w przedsiębiorstwie polegają na jednoczesnym uwzględnianiu jednostki techniczno-organizacyjnej, ekonomiczno-finansowej oraz prawnej (Jaki, 2008, s. 16).

Zarządzanie przez wartości jest jednocześnie filozofią zarządzania, jak i praktyką działania, która poprzez przełożenie wartości na działanie wewnątrz organizacyjne oraz zawiązywanie relacji z otoczeniem stanowi o humanizacji zarządzania (Lachowski, 2011, s. 230).

2. Kapitał społeczny a wartość firmy

Pojęcie kapitału społecznego znane jest od początku XX wieku. Po raz pierwszy zostało użyte w 1916 roku przez Hanifana, według którego tworzą go: dobra wola, braterstwo, sympatia oraz stosunki społeczne wśród osób z najbliższego otoczenia. Jednak koncepcję kapitału społecznego jako zasobu cennego nie tylko dla jednostki, lecz dla całego społeczeństwa rozwinęli tacy badacze, jak: Bourdieu, Coleman, Putnam oraz Fukuyama. Każdy z nich w nieco odmienny sposób ujmował koncepcję kapitału społecznego. Bourdieu przedstawiał tę formę kapitału obok politycznego, charakterystycznego dla państw sowieckich oraz symbolicznego, utożsamianego z prestiżem, reputacją lub sławą przypisaną pewnej pozycji społecznej (Gajowiak, 2012). Natomiast Coleman włączył kapitał społeczny w nurt rozważań ekonomicznych. Rozumiał on pojęcie kapitału społecznego jako dowolny aspekt nieformalnej organizacji, który zapewnia zasoby produkcyjne innym podmiotom (Gajowiak, 2011, s. 57). Również Fukuyama traktował kapitał społeczny przez pryzmat zasobu kulturowego. Autor w centrum zainteresowań stawia zaufanie, próbując nadać mu wymiar ekonomiczny. Największym spośród popularyzatorów kapitału społecznego jest Putnam, który rozumie go jako ogół norm, sieci, wzajemnego zaufania oraz lojalności, jakie zachodzą w konkretnej grupie społecznej (Gajowiak, 2011, s. 57).

W organizacji kapitał społeczny jest warstwą zachowań, tworzoną jako „mieszanka” konfrontacji współpracowników i ich wzajemnego wspierania się, stając się dźwignią przedsiębiorczości (Dyduch, 2001). Przedsiębiorstwa o wysokim poziomie kapitału społecznego, dzięki płynnemu przepływowi informacji są predystynowane do osiągnięcia wyższej innowacyjności, zyskując przewagę nad konkurentami (Przybysz, 2011, s. 208).

Kapitał społeczny jest ujmowany przez niektórych badaczy jako element kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. W związku z tym, warto bliżej zastanowić się jakie czynniki, poza tak zwanymi twardymi, wpływają na kondycję przedsiębiorstw, podnosząc jej wartość. Kategoria zasobów niematerialnych jest dość pojemna i między innymi obejmuje: wiedzę, kulturę organizacyjną, reputację przedsiębiorstwa, marki produktów, kreatywność i przedsiębiorczość, sieć relacji, kapitał intelektualny, innowacyjność, stosunki międzyludzkie w organizacji, a także kapitał społeczny (Macias, 2009, s. 26).

Podstawowymi składowymi wartości firmy są: kapitał finansowy i kapitał intelektualny, stanowiący duży potencjał tworzenia wartości przedsiębiorstwa (Marcinkowska, 2005, s. 65). Kapitał intelektualny podzielony jest na dwie sfery: świadomą i nieświadomą. Pierwsza z nich jest tworzona przez kapitał ludzki i wiedzę ludzi, a drugą organizują niewidzialne zasoby i procesy, tworząc kapitał organizacyjny oraz kapitał społeczny (Bratnicki i Strużyna, 2001, s. 71), będący zasobem zewnętrznym, zastanym, który również może być aktywnie tworzony poprzez jego wykorzystanie, internalizację, co udowadnia jego wkład w pomnażanie wartości przedsiębiorstwa (Przygodzki, 2004, s. 5). Kapitał społeczny nie jest tylko jednym z wielu elementów kapitału intelektualnego, lecz istotnym czynnikiem transformującym zasoby organizacyjne w różne postacie kapitałów (Sitko-Lutek i Pawłowska, 2008).

Wartościotwórczą rolę kapitału społecznego potwierdzają jego kluczowe wyznaczniki, do których należą (Bullen i Onyx, 1998):

- Uczestnictwo w sieciach. Kluczową kwestią jest tworzenie mniej lub bardziej gęstych, przenikających się relacji pomiędzy jednostkami i grupami. Ludzie zawierają związki z innymi na różnych poziomach, które muszą być dobrowolne oraz równe. Kapitał społeczny nie może być generowany przez osoby, działające przez pryzmat własnych korzyści. Zależy to od takich cech jak chęć współpracy, towarzyskość, zdolność do tworzenia nowych znajomości i sieci.
- Wzajemność. Tworzenie kapitału społecznego wymaga czasu, w którym krótkoterminowy altruizm przeplata się z długoterminowym ukierunkowaniem na osiągnięcie korzyści własnych. Wzajemność przejawia się w działaniu na rzecz innych, czasem z chwilową stratą dla nich, lecz przy ogólnym założeniu, że te działania zaowocują w przyszłości zwrotem korzyści z nawiązką.
- Zaufanie. Wiąże się ono ze zwiększoną skłonnością do podejmowania ryzyka, opartą na pewności, że partnerzy będą się wzajemnie wspierać lub przynajmniej działać bez zamiaru wyrządzenia sobie krzywdy.

- Normy społeczne. Stanowią zazwyczaj nieformalną kontrolę społeczną, która eliminuje konieczność wprowadzenia bardziej formalnych, zinstytucjonalizowanych regulacji prawnych. Pomimo tego, że przyjmują zwykle postać niepisanych reguł, są powszechnie rozumiane i akceptowane przez uczestników organizacji.
- Wspólnota. Jest połączeniem zaufania, sieci, norm i wzajemności, tworzących silną społeczność, wewnątrz której obserwuje się wspólność zasobów, których nikt nie posiada na własność.
- Proaktywność. Jest ona poczuciem skuteczności osobistej i zbiorowej. Rozwój kapitału społecznego wymaga aktywnego zaangażowania uczestników sieci we wspólne działania. Kapitał społeczny traktuje ludzi jako kreatorów aktywności, a nie ofiary.

Kapitał społeczny wpływa na tworzenie bogactwa organizacji i społeczeństwa poprzez występowanie w roli jednego ze środków zmiany organizacyjnego kontekstu przedsiębiorczości i procesów wytwarzania wartości, mających na celu podwyższenie efektywności społecznej i ekonomicznej (Bratnicki i in., 2002). Jest on traktowany jako priorytetowy w poprawie przedsiębiorczości oraz promowaniu jej efektów wśród interesariuszy. Przyczynia się do tworzenia organizacji partnerskiej, która wykorzystuje kapitał społeczny zarówno w krótszej perspektywie czasowej jako czynnik sukcesu oraz w dłuższym horyzoncie, jako nośnik przedsiębiorczości (Bratnicki i in., 2002, s. 29). Kreacja kapitału społecznego odbywa się za pośrednictwem: struktury sieci powiązań, norm społecznych i kulturowych, zaufania, wzajemności działań wspólnoty oraz proaktywności. Kapitał społeczny wpływa na funkcjonowanie organizacji partnerskiej w następujących wymiarach (Bratnicki i in., 2002, s. 30):

- efektywność funkcjonowania;
- żywotność i długowieczność;
- działanie innowacyjne;
- tworzenie przewagi konkurencyjnej;
- zwiększone podejmowanie ryzyka;
- ożywienie przedsiębiorczości.

Mając na uwadze powyższe, można wysunąć wniosek, że kapitał społeczny jako istotny czynnik tworzenia wartości firmy wpływa na wyniki finansowe przedsiębiorstw. Możliwe staje się zatem, że nieumiejętne zarządzanie kapitałem społecznym stanowi zagrożenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Niewłaściwe budowanie więzi międzyludzkich, brak zaangażowania w budowanie sieci wynikające z niesprzyjającego otoczenia w miejscu pracy może rodzić ryzyko występowania kapitału społecznego jako hamulca w rozwoju innowacyjności i przedsiębiorczości (Dyduch, 2001). Wiąże się z tym wydłużenie procesu poszukiwania informacji oraz

wzrost kosztów z tego tytułu, gdyż sieć kontaktów społecznych stanowi źródło wiedzy i danych, które wsparte kapitałem społecznym są podstawą działania zespołowego i efektywnego dzielenia się prywatnymi dobrami, również wiedzą (Dyduch, 2001). Doświadczenie gospodarze odkrywa wiele przypadków poszukiwania źródeł problemów finansowych państw w sferze społecznej. Największe uznanie w tym zakresie zyskał Putnam, który przyczyn kryzysu demokratycznego poszukiwał w niedostatecznym kapitale społecznym gospodarki Włoch. Inspirował się koncepcją kapitału społecznego według Colemana, potwierdzając, że kapitał społeczny tworzą normy, zaufanie i sieć, które ułatwiają osiągnięcie korzyści poprzez wspólną realizację celów. Wprowadził jednak do tej idei czynnik lokalizacyjny, który mówi o przywiązaniu norm, wartości, zwyczajów do danego obszaru terytorialnego (Przygodzki, 2004, s. 100). W kontekście zarządzania wartością przedsiębiorstwa istotne jest, że wybór i realizacja strategii przedsiębiorstwa nie zawsze prowadzi do (korzystnych) zmian w kapitale społecznym (por. Bratnicki i Strużyńska, 2001, s. 130).

Zdaniem niektórych badaczy cechy kapitału społecznego, takie jak niepewtarzalność, unikalność trudność w imitowaniu, świadczą o jego powiązaniu z rozwojem organizacji (Bullen i Onyx, 1998). Kapitał społeczny jest istotnym zasobem organizacyjnym, umożliwiającym osiągnięcie celów, które bez jego zaangażowania nie byłyby nawet widoczne. Z powyższego wynika, że kapitał społeczny zwiększa w organizacji skłonność do wprowadzania nowych i rozwijania dotychczasowych działań. Jest swoistą postacią struktury społecznej w przedsiębiorstwie, która wzmacnia proaktywne zachowania w jej wnętrzu.

3. Znaczenie kapitału społecznego w procesie budowania przewagi konkurencyjnej przez małe i średnie przedsiębiorstwa

Celem podjętych badań była identyfikacja przyczyn oraz barier internacjonalizacji wielkopolskich MSP, a także rozpoznanie zakresu ich współpracy w sieci¹. W świe-

¹ Badanie prowadzone było w ramach projektu „DS Młoda Kadra 2011”, pod kierownictwem dr M. Gajowiak (Politechnika Poznańska). Wykonawcami były: mgr inż. Agata Budzyńska (Politechnika Poznańska) oraz mgr inż. Andżelika Libertowska (Politechnika Poznańska). Projekt „Czynniki determinujące kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przetwórstwa żywnościowego Wielkopolski na rynku międzynarodowym” realizowany był w latach 2011-2012. Głównym problemem badawczym było określenie stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw w przemyśle przetwórstwa żywnościowego. Celowy dobór przedsiębiorstw do badań obejmował 29 (spośród 34) przedsiębiorstw zinternacjonalizowanych (11 małych i 18 średnich). Zasięg terytorialny badania uwzględnił następu-

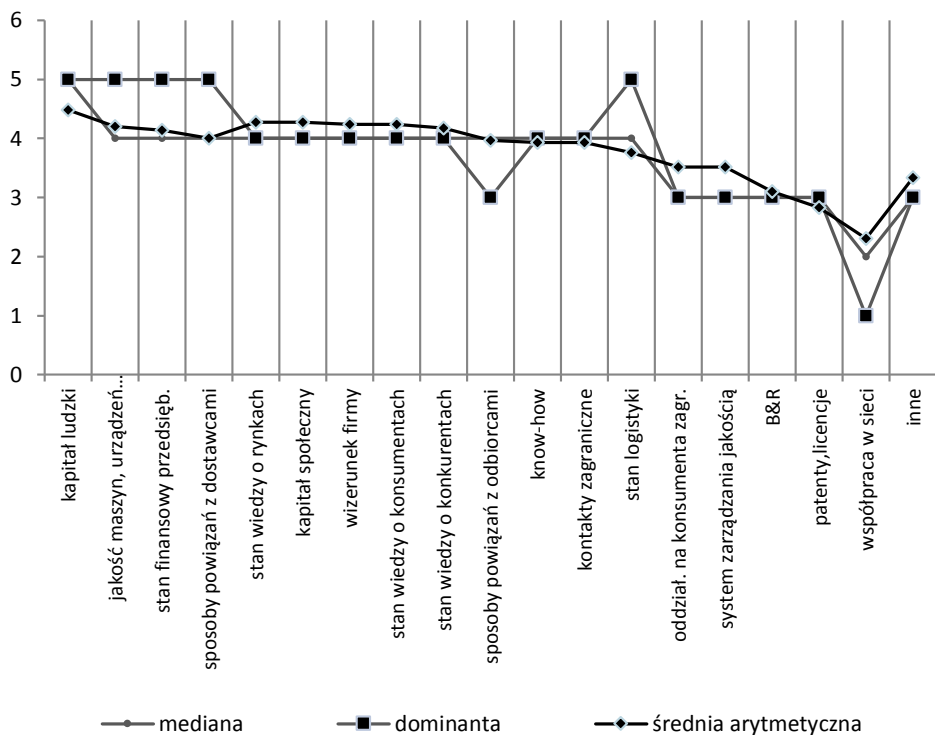
tle tak szeroko sformułowanego celu badania przedstawione wyniki stanowią jedynie część prac badawczych, dotyczącą znaczenia kapitału społecznego w procesie internacjonalizacji rozpatrywanych przedsiębiorstw.

Przez kapitał społeczny rozumie się tutaj ogół wartości typu zaufanie, lojalność oraz wiarygodność do partnerów biznesowych.

Zestaw zasobów istotnych z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej na arenie międzynarodowej wraz z ich oceną (w skali od 1 – bez znaczenia do 5 – bardzo duże znaczenie) dokonaną przez przedsiębiorców przedstawiono na rys. 1. Jak wynika z wykresu 1, respondenci ocenili znaczenie kapitału społecznego jako zasób dość istotny w omawianym procesie. ($m_e=4$, $d=4$, $\bar{x}=4,28$). Jak wynika z ustaleń teoretycznych, instytucje formalne redukują niepewność stron, stwarzają bezpieczeństwo, zmniejszają koszty transakcyjne oraz tworzą strukturę bodźców dla działań przedsiębiorczych (por. Piasecki, 2005), aczkolwiek szczególne znaczenie przypisuje się instytucjom nieformalnym. Jednak pomimo wysokich ocen kapitału społecznego jako zasobu, nie jest on podstawową determinantą budowania przewagi konkurencyjnej (nie znajduje się w grupie zasobów o najwyższym znaczeniu).

Istotne jest także, że wciąż niedocenianym przez przedsiębiorstwa zasobem staje się współpraca w sieci, której fundamentów tworzenia i trwania w niej upatruje się właśnie w kapitale społecznym. Została ona oceniona jako najslabiej wpływająca na budowanie przewagi konkurencyjnej ($m_e=2$, $d=1$, $\bar{x}=2,31$). Warto także dodać, że 72% respondentów potwierdziło, że współpraca w sieci wpływa na wzrost wartości dodanej ich firmy, jednak z uwagi na zbyt niski udział tego zasobu w ocenie potencjału konkurencyjnego hipoteza badawcza dotycząca zwiększania wartości dodanej i umacniania trwałości przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym właśnie poprzez budowanie konstelacji podmiotów w strukturach sieciowych organizacji nie mogła zostać przyjęta. Z drugiej strony, nie można także odrzucić tej hipotezy bez dokładniejszego rozpoznania cech powiązań sieciowych.

jące powiaty województwa wielkopolskiego: gostyński, jarociński, koniński, poznański, średzki, wągrowiecki oraz miasta Konin i Poznań. Firmy mikro, które ze względu na swą licznosc generowały ryzyko zbyt dużego błędu wnioskowania zostały wykluczone z badania. Badane przedsiębiorstwa są zaliczane do branży przetwórstwa żywnościowego na podstawie PKD-2007 (sekcja C, dział 10, 11). Należy także zwrócić uwagę na pewne ograniczenia wnioskowania, związane z niską liczebnością próby. W związku z tym, uogólniania wyników badań na całe województwo wielkopolskie trzeba dokonywać z ostrożnością. Metoda ilościowa była oparta na kwestionariuszu ankiety składającym się z 28 pytań, podzielonych na 3 części, wyróżnione na podstawie wiodącej tematyki.



Rys. 1. Oceny zasobów kluczowych w procesie internacjonalizacji MSP w Wielkopolsce

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

W świetle powyższych rozważań istotne staje się zwrócenie uwagi na rolę kapitału społecznego w procesie zarządzania. Jego akumulacja pozwala na wykorzystanie istniejących zasobów organizacyjnych i ustanawianie takich ich kombinacji, które tworzą nowy wymiar tych zasobów, nową wartość (Coleman, 1988, s. 101). Biorąc pod uwagę indywidualizm każdego podmiotu gospodarczego warto zauważyć, że te same zasoby mogą być wykorzystywane w różny sposób, co nie zawsze skutkuje powstawaniem nowej wartości.

Kapitał społeczny nie tylko przyczynia się do tworzenia nowej wartości dla przedsiębiorstw, lecz także uczestniczy w zarządzaniu tą wartością poprzez występowanie w roli nośnika dobrych praktyk i zachowań przedsiębiorstw. Wpływa na

organizację czyniąc ją bardziej elastyczną, tzn. dostosowującą się do wciąż zmieniającego się otoczenia. W związku z tym, zmiany, które zakłada zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w kontekście procesów zarządzania są możliwe dzięki wysokiemu poziomowi kapitału społecznego, który poprzez wysoki poziom zaufania i współpracy wewnątrz organizacji pozwala te zmiany wprowadzić. Potwierdza to Kuder (2008, s. 56), wskazując na rolę instytucji nieformalnych, które zdaniem autorki rozszerzają zasięg stosowania norm i umów formalnych.

Konfrontując rozważania teoretyczne z badaniami empirycznymi prowadzonymi w obszarze kapitału społecznego, należy sformułować wnioski zarówno o jego niskim poziomie wśród przedsiębiorców, jak również ich świadomości o potencjale „drzemającym” w jego aprecjacji (por. Skawińska i in., 2012). W ramach rekomendacji ukierunkowanych na wzrost kapitału społecznego wśród przedsiębiorców główne instrumenty należy zorientować na wzmocnienie i podnoszenie wartości zasobów strategicznych (zaufanie, wiarygodność, współpraca i lojalność) oraz słabego ogniwa kapitału społecznego, czyli uczestnictwa i solidarności (Skawińska i in., 2012, s. 129).

Literatura

1. Bratnicki M., Dyduch W., Zbierowski P. (2002), *Przedsiębiorczość a kapitał społeczny*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 12 (3)
2. Bratnicki M., Strużyna J. (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice
3. Bullen P., Onyx J. (1998), *Measuring Social Capital in Five Communities in NSW*, <http://www.mapl.com.au/a2.htm> [27.02.2014]
4. Coleman J. S. (1988), *Social Capital in the creation of Human Capital*, *The American Journal of Sociology* 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, The University of Chicago Press, Chicago
5. Copeland T., Koller T., Murrin J. (1997), *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG PRESS, Warszawa
6. Dudycz T. (2005), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
7. Dyduch W. (2001), *Kapitał społeczny organizacji pożywką dla przedsiębiorczości i innowacyjności*, http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref42_full.html [17.06.2013]

8. Edvinsson L., Malone M. S. (2001), *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
9. Gajowiak M. (2011), *Kapitał społeczny a wzrost gospodarczy – wybrane aspekty*, w: Tomczonek Z., Prystrom J. (red.), *Gospodarka i społeczeństwo wobec wyzwań XXI wieku*, Difin, Warszawa
10. Gajowiak M. (2012), *Kapitał społeczny przypadek Polski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
11. Jaki A. (2008), *Wycena i kształtowanie wartości przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Kraków
12. Krawczyk-Sokołowska I. (2011), *Wybrane aspekty wartości przedsiębiorstwa*, Zeszyt Naukowy Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie 107, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa
13. Kuder D. (2008), *Instytucje wspierające wzrost gospodarczy w wymiarze teoretycznym*, w: Kopycińska D. (red.), *Polityka ekonomiczna państwa we współczesnych systemach gospodarczych*, Wydawnictwo Print Group Daniel Krzanowski, Szczecin
14. Lachowski S. (2011), *Droga ważniejsza niż cel*, Studio EMKA, Warszawa
15. Macias J. (2009), *Kapitał intelektualny jako kreator jakości i wartości przedsiębiorstwa*, Problemy Jakości 1
16. Marcinkowska M. (2005), *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnej firmy*, w: Szablewski A. (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa
17. Nita B. (2007), *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
18. Piasecki R. (2005), *Znaczenie rozwiązań instytucjonalnych dla rozwoju gospodarczego krajów słabiej i średnio rozwiniętych*, w: Rudolf S. (red.), *Nowa Ekonomia Instytucjonalna. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa, Kielce
19. Przybysz J. (2011), *Kapitał społeczny a poziom innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)*, Optimum. Studia Ekonomiczne 2 (50)
20. Przygodzki Z. (2004), *Znaczenie kapitału społecznego w rozwoju*, w: Jewtuchowicz A. (red.), *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
21. Sitko-Lutek A., Pawłowska E. (2008), *Kapitał społeczny a doskonalenie kompetencji menedżerów*, Organizacja i Zarządzanie 3
22. Siudak M. (2001), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa

23. Skawińska E., Zalewski R. I., Brzęczek T. (2012), *Kapitał społeczny przedsiębiorstw w ocenie ich przedstawicieli*, w: Skawińska E. (red.), *Kapitał społeczny w rozwoju regionu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa

Social capital in the Value Based Management

Abstract

The article discusses the subject of value based management and the particular role of social capital in this process. Social capital acting as factor of changing the organizational entrepreneurship context contributes to multiply the company value. Social capital converts existing resources to create the new one of a higher value. The author also presented the results of research on social capital in the context of achieving a competitive advantage in the international market for small and medium-sized enterprises (SMEs) of the Wielkopolska region (study conducted in 2011-2012).

Keywords

goodwill, Value Based Management, social capital