

# Kapitał intelektualny w procesie rozwoju gmin i regionów

Jacek Pasieczny

*Wzrost roli kapitału intelektualnego w rozwoju przedsiębiorstw powodowany jest przez szereg przyczyn. Do najważniejszych z nich należą: spadek znaczenia niektórych tradycyjnych źródeł przewagi konkurencyjnej, zmiany technologiczne, globalna konkurencja. Kapitał intelektualny jest czynnikiem coraz silniej wpływającym na wartość przedsiębiorstw. Tworzone są coraz doskonalsze metody jego pomiaru. Również w przypadku gmin i regionów można mówić o istotnej roli kapitału intelektualnego w stymulowaniu procesów rozwoju. W tym jednak przypadku nie jest możliwe celowe jego szacowanie, gdyż wartość jednostek terytorialnych jest kategorią subiektywną, różną dla poszczególnych klientów tych jednostek. W artykule omawiane są mechanizmy wpływu kapitału intelektualnego na rozwój jednostek terytorialnych oraz zależności między poszczególnymi jego składowymi. Proponowane są również działania służące podnoszeniu kapitału intelektualnego jednostek terytorialnych.*

## 1. Kapitał intelektualny firm

Kapitał intelektualny jednostek terytorialnych stał się przedmiotem zainteresowania działaczy samorządowych stosunkowo niedawno. Jednak od wielu już lat zagadnieniem kapitału intelektualnego interesują się ekonomiści oraz menedżerowie firm.

Już przed II wojną światową pojawiły się pierwsze badania, w których udowodniono, że część wzrostu gospodarczego jest wynikiem innych czynników niż przyrost inwestycji i zatrudnienia. Na rolę „postępu technicznego” lub „przyrostu wiedzy” zwracali uwagę min. Cobb, Douglass, Kendrick, Solow, Denison i inni (Kwiatkowski 1990: 89).

Sformułowanie „kapitał intelektualny” zostało po raz pierwszy użyte w 1969 roku przez Johna Kennetha Galbraitha, który w liście do Michała Kaleckiego pisał: „jestem ciekaw, czy zdaje Pan sobie sprawę z tego, jak wiele my na całym świecie zawdzięczamy wkładowi Pańskiego kapitału intelektualnego w ostatnich dekadach” (Strojny 2003: 100). Natomiast w tytule ekonomicznym kapitał intelektualny pojawił się sześć lat później w monografii G.F. Feiwella *The Intellectual Capital of Michal Kalecki: A Study in Economic Theory and Policy* (2003: 12). Od tego czasu zainteresowanie tym

zagadnieniem ciągle wzrasta i jest to powodowane między innymi takimi czynnikami jak:

- spadek znaczenia niektórych dotychczasowych źródeł przewagi konkurencyjnej, jak: położenie, dostęp do technologii czy nawet dostęp do środków finansowych,
- łatwość redukcji kosztów działania dzięki m.in. możliwościom delokalizacji i globalizacji zewnętrznego łańcucha wartości,
- techniczne i prawne możliwości stosowania globalnego outsourcingu,
- globalna konkurencja o inwestycje,
- zmiana metod wytwarzania na takie, które umożliwiają bardzo szybki demontaż majątku produkcyjnego i przeniesienie produkcji w nowe miejsce.

Czynniki te zmuszają organizacje do poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Uważa się, że wśród takich „nowych” źródeł kluczową rolę odgrywa kapitał intelektualny. Termin ten definiowany jest w różny sposób. Według I. Durlika kapitał intelektualny jest narzędziem – wiedzą, informacją, intelektualną własnością, doświadczeniem i jest obecnie podstawowym czynnikiem pozyskiwania bogactwa firm (Durlik 2005: 25). Według Międzynarodowego Stowarzyszenia Księgowych kapitał intelektualny to całkowity kapitał przedsiębiorstwa odnoszący się do zawartej w nim wiedzy. Na kapitał ten składają się: wiedza i doświadczenie pracowników, zaufanie klientów, marka, umowy z partnerami, systemy informacyjne, procedury administracyjne, patenty, znaki handlowe, efektywność procesów. W uproszczeniu, zadanie obliczenia wartości kapitału intelektualnego można sprowadzić do wyliczenia różnic pomiędzy wartością księgową a rynkową przedsiębiorstwa (Kozłowska 2003: 38–39). Rdzeniem kapitału intelektualnego jest zdolność przedsiębiorstwa do zarabiania w przyszłości z uwzględnieniem głębszej, szerszej i bardziej ludzkiej perspektywy niż sprawozdanie finansowe (Skuzka 2003: 198). Kapitał intelektualny obejmuje swoim zakresem w równym stopniu zarówno pracowników, jak i klientów, stosunki biznesowe, struktury organizacyjne oraz zdolność do samoodnawiania organizacji (Skuzka 2003: 198).

Rola kapitału intelektualnego w rozwoju organizacji i tworzeniu jej wartości nieustannie rośnie. Obok tradycyjnych źródeł dochodów jak majątek czy renta położenia coraz większego znaczenia nabiera wiedza będąca źródłem innowacji. Na zjawisko to zwracał uwagę P. Drucker już połowie lat osiemdziesiątych XX wieku (Drucker 1992: 120). Nie chodzi tu wyłącznie o (wciąż niezwykle istotne) innowacje techniczne. Wraz z narastaniem tempa zmian coraz większego znaczenia nabiera zdolność do szybkiej reakcji i rozumnej improwizacji (patrz Koźmiński 2004: 76). Oznacza to, że coraz większego znaczenia w tworzeniu wartości nabierać będzie kapitał intelektualny firm. Już obecnie o wartości wielkich firm konsultingowych czy informatycznych decyduje przede wszystkim wysoka jakość, a co za tym idzie wartość kapitału intelektualnego. Wraz ze wzrostem znaczenia kapitału

intelektualnego doskonalone są metody jego pomiaru. Wagę kapitału intelektualnego zaczynają również dostrzegać instytucje nie nastawione na zysk, a w szczególności jednostki samorządu terytorialnego.

## 2. Rozwój jednostek terytorialnych

Zjawisko rozwoju bardzo silnie wiąże się z pojęciem wzrostu. Niejednokrotnie terminy te używane są przemiennie. Wielu badaczy podejmujących tematykę rozwoju w istocie zajmuje się problemami i składowymi wzrostu gospodarczego. Przejawia się to całkowitym skoncentrowaniem badaczy na takich mierzalnych zjawiskach jak wzrost populacji na danym obszarze, wzrost ilości miejsc pracy, wzrost (spadek) dochodów mieszkańców (patrz Beauregard 1993: 275). Noblista W.A. Lewis uważa, że celem rozwoju jest wzrost możliwości ludzkiego wyboru, ale koncentruje swą analizę na wzroście dochodu na osobę, gdyż daje to według niego człowiekowi większą kontrolę nad otoczeniem i tym samym czyni go bardziej wolnym (Lewis 1995 za Sengupta 2000: 553–578). Nacisk na mierzalne elementy rozwoju kładzie również A. Gobar, który uważa, że cele rozwoju ekonomicznego powinny być uporządkowane w takie mierzalne kategorie jak: wzrost średniego dochodu z podatku od własności per capita, wzrost sumy dochodów podatkowych, wzrost możliwości zatrudnienia i wzrost możliwości działania społeczności lokalnych (jakkolwiek ta ostatnia kategoria wydaje się być jednak słabiej mierzalna – przyp. aut.) (Gobar 1995: 19). Wielu autorów czyni jednak rozróżnienie między wzrostem a rozwojem. W. Kosiedowski pisze, że najbardziej ogólnie rozumiany rozwój regionalny jest procesem wszelkich zmian zachodzących w regionie. Rozwój regionalny może polegać zarówno na zmianach pozytywnych (rozwój progresywny) jak i negatywnych (rozwój regresywny). Jest to proces wielowymiarowy, wybitnie heterogeniczny, co powoduje, że jego badanie jest trudne i wymaga przyjęcia założeń upraszczających (Kosiedowski 2001: 28). Wieloznaczność tego pojęcia zauważa również T. Kudłacz, który przyjmuje jednak, że rozwój regionalny oznacza proces pozytywnie ocenianych zmian w zakresie ilościowych i jakościowo-strukturalnych przekształceń w ramach danego układu regionalnego, wywołanych zarówno samoczynnymi mechanizmami, jak i celowym oddziaływaniem odpowiednich podmiotów, głównie organów państwa różnych szczebli (Kudłacz 2001: 20). Należy jednak zauważyć, że w procesie oceny wspomnianych w licznych definicjach zmian uczestniczą różne podmioty – klienci jednostek terytorialnych. Mają oni różne cele i różne hierarchie wartości. Ocena procesów rozwoju lokalnego ma więc charakter subiektywny. Podsumowując te rozważania należy stwierdzić, że wzrost (w szczególności wzrost gospodarczy) jest podstawowym warunkiem i jednocześnie składową rozwoju jednostek terytorialnych. Odpowiedni poziom kapitału intelektualnego jest zaś coraz częściej traktowany jako kluczowy czynnik uruchamiający i podtrzymujący procesy wzrostu gospodarczego.

### 3. Wartość jako efekt rozwoju

Wycena przedsiębiorstw może być procesem stosunkowo skomplikowanym, a przede wszystkim bardzo konfliktogennym. Uczestniczą w nim liczni interesariusze, a ich potrzeby są nierzadko sprzeczne. Ponadto istnieje wiele metod wyceny, których zastosowanie daje zupełnie różne wyniki w przypadku tej samej firmy.

Zupełnie inna jest sytuacja gmin i innych jednostek terytorialnych (powiatów, województw). Ponieważ nie są one przedmiotem transakcji kupna-sprzedaży, nie ma potrzeby szacowania ich wartości. Istnieje natomiast potrzeba wielokryterialnej oceny tych jednostek. W praktyce jest ona dokonywana przy pomocy zestawu wskaźników mierzących poziom zamożności, stopień rozwoju gospodarczego czy społecznego. Są one podstawą do stosowania różnorodnych instrumentów oddziaływania wobec jednostek terytorialnych będących pochodną polityki władz centralnych czy organizacji międzynarodowych (jak np. Unia Europejska). Nie oznacza to jednak, że jednostki te są całkowicie wolne od działania gry sił rynkowych. Przeciwnie, mechanizmy rynkowe powodują że nieruchomości w jednej miejscowości są wielokrotnie droższe niż gdzie indziej, ceny wypoczynku w hotelach o podobnej klasie różnią się w zależności od ich położenia, przedsiębiorcy licznie lokalizują się w określonych miejscach, podczas gdy inne są przez nich pomijane. Oznacza to, że poszczególne jednostki terytorialne mają konkretną wartość, która istotnie wpływa na kształt i cenę transakcji dokonywanych w jej obrębie. Wartość ta ma jednak charakter subiektywny i daleko bardziej zróżnicowany niż w przypadku firm. Ilość interesariuszy, a także wielość kryteriów, którymi kierują się przy indywidualnym szacowaniu wartości jednostek terytorialnych jest praktycznie nieograniczona. Do podmiotów będących uczestnikami transakcji w obrębie jednostek terytorialnych należą między innymi:

- mieszkańcy,
- firmy i instytucje lokalne,
- potencjalni mieszkańcy,
- potencjalni inwestorzy,
- klienci lokalnych przedsiębiorstw i instytucji,
- turyści.

Wielość, różnorodność i niejednokrotnie sprzeczne cele i oczekiwania tych podmiotów sprawiają, że dla każdej z tych grup wartość jednostki terytorialnej jest inna. Tak więc jednostki terytorialne mogą mieć wysoką wartość dla określonej grupy podmiotów i niską dla innych. W określonych przypadkach dla tych samych podmiotów te same jednostki terytorialne mogą mieć różną wartość. Przykładowo gmina może być postrzegana przez przedsiębiorcę jako dogodne miejsce do zainwestowania (wysoka wartość jednostki terytorialnej), ale jako nieatrakcyjne miejsce zamieszkania (niska wartość). Wiąże się to z wielością ról, jakie mogą przyjmować podmioty

szacujące wartość jednostki terytorialnej. Próby podnoszenia wartości z punktu widzenia jednego podmiotu lub grupy (albo roli) oznaczać mogą spadek wartości dla innych podmiotów. Przykłady takich działań zawiera tab. 1.

Rozwój infrastruktury komunalnej		
Mieszkańcy	Poprawa komfortu życia – wzrost wartości gminy	Ewentualna utrata niektórych walorów przyrodniczych – spadek wartości
Potencjalni mieszkańcy	Potencjalny wzrost komfortu życia – wzrost wartości gminy	Wyższe ceny korzystania z infrastruktury – spadek wartości
Firmy lokalne	Poprawa warunków prowadzenia działalności, wzrost dostępności niezbędnej infrastruktury – wzrost wartości	Niekiedy wzrost kosztów korzystania z infrastruktury – spadek wartości
Klienci lokalnych firm i instytucji	Poprawa warunków korzystania z instytucji lokalnych – wzrost wartości	Ewentualna wyższa cena usług – spadek wartości
Potencjalni inwestorzy	Poprawa warunków prowadzenia działalności, wzrost dostępności niezbędnej infrastruktury – wzrost wartości	Niekiedy wzrost kosztów korzystania z infrastruktury – spadek wartości
Turyści	Wzrost komfortu na danym terenie, poprawa warunków transportowych, sanitarnych etc. – wzrost wartości	Wzrost ruchu turystycznego, niedogodności komunikacyjne, utrata niektórych walorów turystycznych – spadek wartości
Udzielanie zachęt inwestorom		
Mieszkańcy	Ewentualny wzrost ilości miejsc pracy a także przyszłych dochodów jednostki terytorialnej – wzrost wartości	Środki przeznaczone na inne cele niż zaspokojenie bieżących potrzeb mieszkańców – spadek wartości
Potencjalni mieszkańcy	Ewentualny wzrost ilości miejsc pracy, a także przyszłych dochodów jednostki terytorialnej – wzrost wartości	Spadek dostępności atrakcyjnych terenów, wzrost cen nieruchomości, ewentualny wzrost migracji do jednostki, utrata niektórych walorów przyrodniczych – spadek wartości
Firmy lokalne	Ewentualne korzyści aglomeracji – wzrost wartości	Ewentualne nierówne traktowanie podmiotów, niekorzyści aglomeracji – spadek wartości
Klienci lokalnych firm i instytucji	Wzrost dostępności niektórych produktów i usług – wzrost wartości	Ewentualne problemy logistyczne – spadek wartości
Potencjalni inwestorzy	Ułatwienie wejścia na dany obszar – wzrost wartości	

Udzielanie zachęt inwestorom cd.

Turyści	Wzrost dostępności niektórych produktów i usług, ewentualna poprawa infrastruktury – wzrost wartości	Utrata niektórych walorów turystycznych, wzrost ruchu towarowego, wzrost zanieczyszczenia środowiska, wzrost cen – spadek wartości
Przyciąganie nowych mieszkańców		
Mieszkańcy	Wzrost dochodów gminy, zwiększenie dostępności niektórych usług, wzrost wartości gruntów – wzrost wartości	Wzrost niedogodności życia, problemy komunikacyjne, spadek atrakcyjności turystycznej niektórych terenów, wzrost wartości gruntów – spadek wartości
Potencjalni mieszkańcy	Dogodne warunki osiedlania się – wzrost wartości	Po przekroczeniu punktu krytycznego – niekorzyści aglomeracji, <i>urban sprawl</i> – spadek wartości
Firmy lokalne	Wzrost ilości dostępnej (często wysoko wykwalifikowanej) siły roboczej, wzrost popytu na niektóre produkty i usługi – wzrost wartości	Ograniczenie możliwości wytwarzania niektórych wyrobów i usług (produkcja uciążliwa dla mieszkańców), spadek dostępności terenów i wzrost ich ceny – spadek wartości
Klienci lokalnych firm i instytucji	Ewentualnie – wzrost dostępności niektórych usług i poprawa ich jakości dzięki lepszej kadrze – wzrost wartości	Utrudnienia komunikacyjne, większe obciążenie istniejących instytucji i spadek jakości ich pracy – spadek wartości
Potencjalni inwestorzy	Wzrost ilości dostępnej (często wysoko wykwalifikowanej) siły roboczej, wzrost popytu na niektóre produkty i usługi – wzrost wartości	Konkurencja o tereny, wzrost cen nieruchomości, ewentualne problemy komunikacyjne, ograniczenie możliwości wytwarzania niektórych produktów i usług – spadek wartości
Turyści	Ewentualnie - wzrost dostępności niektórych usług i poprawa ich jakości dzięki lepszej kadrze – wzrost wartości	Spadek atrakcyjności turystycznej niektórych obszarów, utrudnienia komunikacyjne, wzrost cen – spadek wartości
Stymulowanie działalności turystycznej		
Mieszkańcy	Wzrost ilości miejsc pracy, wzrost dochodów jednostki terytorialnej, poprawa walorów estetycznych jednostki, dostęp do wielu produktów i usług oferowanych turystom – wzrost wartości	Utrudnienia transportowe, restrykcyjna polityka w zakresie zagospodarowania przestrzennego, uciążliwości związane z dużą ilością przyjezdnych, wzrost cen – spadek wartości

Stymulowanie działalności turystycznej cd.		
Potencjalni mieszkańcy	Wzrost ilości miejsc pracy, wzrost dochodów jednostki terytorialnej, poprawa walorów estetycznych jednostki, dostęp do wielu produktów i usług oferowanych turystom – wzrost wartości	Utrudnienia transportowe, niedostępność wielu terenów i restrykcyjna polityka w zakresie zagospodarowania przestrzennego, uciążliwość związane z dużą ilością przyjezdnych i koniecznością ich obsługi, wzrost cen – spadek wartości
Firmy lokalne	Możliwość rozszerzenia zakresu działania, duży popyt związany z obsługą ruchu turystycznego, możliwość promocji wśród turystów – wzrost wartości	Restrykcyjna polityka w zakresie zagospodarowania przestrzennego, brak możliwości rozwijania niektórych typów usług i produkcji, kłopoty transportowe – spadek wartości
Klienci lokalnych firm i instytucji	Dostęp do wielu produktów i usług oferowanych turystom, ewentualnie poprawa jakości niektórych z nich – wzrost wartości	Utrudnienia transportowe, wzrost cen – spadek wartości
Potencjalni inwestorzy	Możliwość rozwoju produkcji i usług z zakresu obsługi turystyki, duży popyt – wzrost wartości	Wzrost cen nieruchomości i brak dostępu do niektórych terenów, brak możliwości rozwoju niektórych rodzajów produkcji i usług, utrudnienia transportowe – spadek wartości
Turyści	Wzrost możliwości korzystania z usług turystycznych – wzrost wartości	Ewentualne kłopoty związane z nadmiernym ruchem turystycznym – spadek wartości

Tab. 1. Ocena wybranych działań jednostek terytorialnych z punktu widzenia podmiotów będących uczestnikami transakcji dokonywanych w obrębie tych jednostek. Źródło: opracowanie własne.

Przytoczone powyżej informacje potwierdzają tezę, że szacowanie wartości jednostek terytorialnych jest bezcelowe ze względu na zróżnicowanie oczekiwań pod ich adresem. Jednocześnie, z punktu widzenia poszczególnych grup podmiotów będących uczestnikami transakcji, wartość ta ma wyraźny wpływ na kształt, kierunek, tempo i cenę zawieranych transakcji. Czynnikiem, który w sposób jednoznaczny zwiększa wartość jednostek terytorialnych (nie naruszając interesów żadnej z istotnych grup podmiotów-uczestników transakcji), jest wzrost ich kapitału intelektualnego. Tak więc działania mające na celu wzrost kapitału intelektualnego jednostki terytorialnej należy uznać za jedną z jej najpewniejszych i najbezpieczniejszych inwestycji.

## 4. Kapitał intelektualny jednostek terytorialnych

Zdecydowana większość definicji kapitału intelektualnego odnosi się do organizacji działających na rynku. Zgodnie z popularnym modelem wywodzącym się z Grupy Skandia na kapitał intelektualny składa się (za Skuza 2003: 197):

- a) kapitał klientów:
  - baza klientów,
  - relacje z klientami,
  - potencjał klientów,
- b) kapitał organizacyjny:
  - kapitał procesowy,
  - kultura,
  - innowacyjność,
- c) kapitał ludzki:
  - kompetencje,
  - relacje,
  - wartości.

Model opracowany w Skandii, po niewielkich zmianach, jest możliwy do zastosowania w jednostkach terytorialnych. O ile jednak może on posłużyć jako podstawa i pomoc w działaniach podnoszących kapitał intelektualny, to trudne albo wręcz niemożliwe wydaje się jego zastosowanie przy szacowaniu kapitału intelektualnego jednostki terytorialnej. Wynika to przede wszystkim z opisanej powyżej wielkości i sprzeczności interesów podmiotów dokonujących transakcji w obrębie jednostek terytorialnych. Podmioty te można bowiem traktować jako klientów specyficznej organizacji, jaką jest jednostka terytorialna. Oznacza to, że jednostka terytorialna ma znacznie więcej i znacznie bardziej zróżnicowanych klientów niż przeciętne przedsiębiorstwo. Dobre relacje z jedną grupą klientów bardzo często prowadzą do pogorszenia relacji z innymi grupami, wzrost bazy lub potencjału jednej grupy może łatwo doprowadzić do spadku innej. Prowadzi to do konstatacji, że podobnie jak w przypadku wartości gminy, jej kapitał intelektualny jest zjawiskiem relatywnym, dynamicznym i w zasadzie niemierzalnym. Najważniejszą jednak jego cechą jest subiektywizm – z punktu widzenia różnych podmiotów wartość kapitału intelektualnego jednostki terytorialnej kształtuje się w zupełnie odmienny sposób.

Mimo to koncepcja kapitału intelektualnego może być z punktu widzenia takich jednostek użyteczna. Należy pamiętać, że celem jednostki terytorialnej jest poprawa zbiorowej efektywności wspólnoty ją zamieszkującej. W praktyce ma to prowadzić do szeroko rozumianej poprawy warunków życia jej mieszkańców *v.* W tej szerokiej kategorii mieści się wzrost dochodów i konsumpcji mieszkańców, poprawa jakości działania urzędów, wzrost bezpieczeństwa itd. Podstawowym klientem jednostki terytorialnej są zawsze jej mieszkańcy. Inni klienci (przedsiębiorstwa, inwestorzy, turyści etc.) są



tylko „środkami” do realizacji podstawowego celu jednostki terytorialnej, jakim jest właśnie poprawa życia jej uczestników (mieszkańców). Wobec sprzeczności interesów wielu klientów nie jest możliwe zaspokojenie wszystkich ich potrzeb na jednakowo wysokim poziomie. Nie powinno się nawet podejmować takiej próby, gdyż grozi to rozproszeniem środków i nieuchronnymi konfliktami. Wydaje się, że rozwiązaniem jest natomiast specjalizacja i kształtowanie wyraźnego profilu jednostek terytorialnych. Oznacza to, że powinny one (przede wszystkim gminy i powiaty) dokonać wyboru tych podmiotów (klientów), których interesy zaspokajane będą najlepiej i w pierwszej kolejności. Wybór ten uwarunkowany jest między innymi takimi czynnikami jak: warunki naturalne, tradycja, dotychczasowy profil, cechy demograficzne, położenie i możliwości transportowe. W praktyce do najczęściej występujących profili jednostek terytorialnych należą:

- przemysłowy,
- rolniczy,
- mieszkaniowy,
- turystyczny,
- usługowy.

#### **4.1. Profil przemysłowy**

Jednostkę terytorialną o profilu przemysłowym charakteryzuje nagromadzenie działalności wytwórczej na danym terenie i znaczący odsetek mieszkańców zatrudnionych w przemyśle. Rozwój działalności przemysłowej prowadzi na ogół do wzrostu dochodów jednostek terytorialnych bezpośrednio (podatki i udziały w podatkach) i pośrednio (efekty mnożnikowe). Koncentracja działalności wytwórczej wymaga dobrej infrastruktury komunikacyjnej i transportowej, rozwiniętych usług komunalnych, sprawnych urzędów, bliskości instytucji towarzyszących. Potrzebne są też dogodne warunki naturalne – sprzyjające ukształtowanie terenu, klimat, dostęp do wody, w określonych przypadkach bliskość źródeł surowców, dostawców i nabywców. Bardzo ważnym czynnikiem są również odpowiednie do wykorzystania w działalności przemysłowej nieruchomości. Czynnikiem, którego znaczenie ciągle rośnie, jest kapitał ludzki. Współczesne przedsiębiorstwa charakteryzują się wysoką wydajnością, którą osiąga się dzięki stosowaniu dobrej organizacji pracy i nowoczesnych sposobów wytwarzania. Posługiwanie się nowoczesną technologią jest możliwe dzięki dobremu przygotowaniu zawodowemu i wysokiej kulturze pracy zatrudnionych. Takie kadry są zazwyczaj dostępne w większych ośrodkach miejskich lub też regionach o dużych tradycjach przemysłowych. Z tego powodu większość inwestorów lokuje swoją działalność właśnie w takich miejscach, mimo że dostępność terenów przeznaczonych do inwestycji jest tam zazwyczaj mniejsza, a koszty prowadzenia działalności (w tym koszty pracy) są wyższe niż w regionach rzadziej zaludnionych i uboższych. Poważnym problemem jednostek terytorialnych o profilu przemysłowym jest zazwyczaj brak możliwości późniejszej zmiany

profilu. Działalność przemysłowa trwale i najczęściej nieodwracalnie przekształca przestrzeń danego obszaru. „Utracona” w ten sposób przestrzeń jest nie do odzyskania dla działalności rolniczej lub turystycznej. Jedynie w nielicznych przypadkach (centra wielkich miast) zmienia się przeznaczenie niektórych dawnych budynków i budowli przemysłowych (na działalność handlowo-usługową lub mieszkaniową). W większości przypadków prowadzona na danym obszarze działalność przemysłowa determinuje przyszłość jednostki terytorialnej. Czynnikiem dodatkowo utrwalającym profil jest odpowiednio ukształtowany kapitał społeczny. Nagromadzona wiedza, umiejętności, wysoka kultura przemysłowa zachęca kolejnych inwestorów do prowadzenia działalności w danym miejscu. Niektórzy z nich przyciągają również swoich kooperantów. W ten sposób utrwała się i umacnia przemysłowy profil jednostki terytorialnej. Przykładem może być Górny Śląsk, który po kilkunastu latach kryzysu ponownie stał się jednym z najatrakcyjniejszych obszarów inwestycyjnych w Polsce.

#### 4.2. Profil rolniczy

Jednostki o profilu rolniczym charakteryzują się dużym udziałem zatrudnionych w rolnictwie i – najczęściej – stosunkowo niskim poziomem urbanizacji. Biorąc pod uwagę stosunkowo niskie podatki od nieruchomości rolnych oraz niski poziom innej aktywności gospodarczej, dochody takich jednostek terytorialnych są z reguły niewysokie. Jednocześnie zapewnienie mieszkańcom niezbędnej infrastruktury (drogi, wodociągi, kanalizacja, linie energetyczne itd.) wiąże się z koniecznością ponoszenia wysokich nakładów z powodu małej gęstości zaludnienia i znacznego rozproszenia zabudowy. Praktyka pokazuje, że wybrane jednostki terytorialne mogą jednak osiągać korzyści z profilu rolniczego. Obszary, na których dominują wysokotowarowe, duże gospodarstwa rolne przyciągają zazwyczaj zakłady przetwórstwa rolno-spożywczego i działalność towarzyszącą, gdzie zatrudnienie znajduje część mieszkańców. Produkcja owocowo-warzywna daje znaczne dochody właścicielom i jednocześnie tworzy liczne miejsca pracy. Tak jest np. w grójecko-sandomierskim obszarze sadowniczym. Również specjalizacja gwarantuje rentowność i możliwości rozwoju produkcji. Przykładem może służyć tworzący się klaster mleczarski na Podlasiu. Warunkiem osiągania korzyści z profilu rolniczego jest więc wysoka wydajność i wysokie obroty podmiotów gospodarczych (w tym gospodarstw rolnych) działających na danym obszarze. Liczne przykłady wskazują, że czynnikiem istotniejszym od sprzyjających warunków naturalnych jest właściwe prowadzenie gospodarki rolnej. Wyraża się to wysokim poziomem specjalistycznej wiedzy u działających podmiotów, otwartością na zmiany w zakresie rodzaju i sposobu prowadzenia gospodarki rolnej, dostosowywaniem się do potrzeb odbiorców. Dzięki tak rozumianemu wysokiemu kapitałowi intelektualnemu najwyższą wydajnością produkcji rolnej odznaczają się niektóre gminy w Wielkopolsce i w województwie opolskim.

### 4.3. Profil mieszkaniowy

Warunkiem rozwoju jednostek o profilu mieszkaniowym jest ich sprzyjające położenie. Najczęściej powstają one w pobliżu dużych ośrodków miejskich, w których pracują ich mieszkańcy. Motywem osiedlania się w takich miejscach są niższe koszty i – niejednokrotnie – wyższy komfort życia. Jedynie bardzo nieliczne jednostki o profilu mieszkaniowym powstają w oddaleniu od wielkich miast. Wówczas czynnikiem decydującym o osiedlaniu się mieszkańców mogą być bardzo atrakcyjne warunki naturalne (np. góry lub jeziora) lub też inwestycje przyciągające pracowników. Napływ nowych mieszkańców powoduje wzrost dochodów jednostek terytorialnych. Rosną dochody z udziału w podatkach od firm i osób fizycznych, znacznie wyższe są również sumy osiągnięte z podatków od nieruchomości (bardzo często wynika to ze zmiany przeznaczenia gruntów, z rolnych na budowlane). Dzięki temu jednostka terytorialna może lepiej zaspokajać potrzeby swojej społeczności. Należy jednak pamiętać, że wraz z napływem kolejnych mieszkańców rosną potrzeby w zakresie infrastruktury technicznej, komunikacyjnej, transportowej, ochrony środowiska itd. Zwiększają się też wymagania odnośnie pracy lokalnych urzędów i instytucji. Taka presja może (choć nie zawsze musi) pozytywnie wpłynąć na sposób ich funkcjonowania. Rośnie również popyt na niektóre usługi, co z reguły przyczynia się do tworzenia miejsc pracy i poprawy koniunktury w danym miejscu. Mimo to większość mieszkańców znajduje zatrudnienie w sąsiednim, dużym ośrodku miejskim. Dlatego podstawowym zadaniem władz jest stworzenie dobrych połączeń transportowych z metropolią. Z problemem takim stykają się prawie wszystkie szybko rozwijające się gminy podwarszawskie. Równie ważne jest stworzenie warunków do powstawania miejsc pracy (być może poprzez zachęcenie większych inwestorów) na danym terenie. Wysoki kapitał ludzki jest zazwyczaj czynnikiem podnoszącym atrakcyjność danego miejsca w ocenie potencjalnych inwestorów. Biorąc pod uwagę silne zakotwiczenie tego profilu (ograniczone możliwości jego zmiany w przyszłości) kluczowym warunkiem efektywnego rozwoju jest rozsądna i ostrożna gospodarka przestrzenna władz lokalnych.

### 4.4. Profil turystyczny

Rozwój profilu turystycznego jest uzależniony od atrakcji posiadanych przez dany teren. Może to być położenie (jeziora, morze, góry itd.), walory uzdrowiskowe, historyczne obiekty, oryginalna zabudowa itd. Jednostki o profilu turystycznym osiągają zazwyczaj znacznie wyższe dochody od jednostek nieposiadających wyraźnego profilu. Do najważniejszych wymogów stawianych przez turystów należą: zapewnienie wystarczającej ilości miejsc noclegowych o odpowiednim standardzie, dobre połączenia transportowe, niezbędne usługi towarzyszące i dodatkowe atrakcje. Wobec rosnącej konkurencji ośrodków turystycznych na całym świecie coraz większego znaczenia nabiera ten ostatni czynnik. Rozwój profilu turystycznego jest bardzo silnie uzależniony od

poziomu kapitału intelektualnego danej jednostki terytorialnej. Czynniki kulturowe mogą wzmacniać pozytywny odbiór danej jednostki u turystów lub też do niej zniechęcać. Mają one wpływ na tak podstawowe charakterystyki jak: czystość, punktualność, słowność, uprzejmość, gościnność, ale również na bogactwo i zróżnicowanie lokalnych zwyczajów, różnorodność lokalnej kuchni itd. Podobnie istotną rolę odgrywają czynniki organizacyjne. Od jakości i tempa działania urzędów uzależnione są tak istotne zagadnienia jak sposób zagospodarowania przestrzennego, kształt i poziom inwestycji, promocja jednostki terytorialnej, ale również rozwiązywanie codziennych problemów mieszkańców i turystów. W jednostkach terytorialnych o profilu turystycznym szczególnie wyraźnie dostrzegalna jest też rola kapitału klientów. Zadowolenie dotychczasowych klientów z usług świadczonych przez daną jednostkę bardzo szybko skutkuje zwiększeniem popytu, ale również wzrostem oczekiwań co do jakości i różnorodności oferty. Oznacza to zazwyczaj konieczność podejmowania działań prowadzących do wzmocnienia i pogłębienia dotychczasowego profilu. Przykładem są miejscowości nadmorskie, które podejmują działania mające na celu przedłużenie sezonu turystycznego i stworzenie możliwości odpoczynku w czasie niepogody.

#### **4.5. Profil usługowy**

Jednostki terytorialne o profilu usługowym, podobnie jak jednostki o profilu mieszkaniowym, są najczęściej silnie związane ze znajdującym się w pobliżu dużym ośrodkiem miejskim. Ze względu na wysokie koszty, brak odpowiednich terenów, a także – niekiedy – brak odpowiednio wykształconych kadr, część usług wytwarzana jest w pewnym oddaleniu od metropolii. Jednak ich nabywcami są w przeważającej większości mieszkańcy z dużych ośrodków. W jednostkach o profilu usługowym powstają zarówno nieduże firmy świadczące tradycyjne usługi budowlane, wykończeniowe, transportowe itd., jak i nowoczesne centra handlowo-usługowe, które oferują również usługi charakterystyczne do niedawna dla wielkich miast; znajdują się tam restauracje, kina, apteki, banki itd. Warunkiem właściwego funkcjonowania takich jednostek są dobre połączenia transportowe z metropolią. Niedostosowanie ciągów komunikacyjnych do dużego natężenia ruchu zmniejsza atrakcyjność danej jednostki i jednocześnie bardzo utrudnia życie jej mieszkańcom. Podobnie jak w przypadku profilu przemysłowego, ukształtowanie profilu usługowego niejako determinuje przyszłość jednostki terytorialnej. Intensyfikacja działalności usługowej prowadzi zazwyczaj do zagęszczenia zabudowy i dominacji walorów użytkowych nad estetycznymi. Oznacza to, że bardzo trudno jest zmienić przeznaczenie terenów, na których prowadzona jest działalność usługowa. Biorąc jednak pod uwagę rosnące znaczenie usług oraz zaostrzające się wymogi odnośnie ochrony środowiska (w tym ochrony krajobrazu) takie „dziedziczenie” profilu może być poważnym atutem jednostki terytorialnej. Dodatkową przewagą takich jednostek jest bogactwo i zróżnicowanie zasobów ludzkich. Dzięki temu

podmioty znajdujące się na danym obszarze działają elastycznie, a ich usługi charakteryzują się dużą różnorodnością. Dochody jednostek o profilu usługowym są często wyższe i bezpieczniejsze niż jednostek o innym (zwłaszcza bardziej „monokulturowym”) profilu.

Kształtowanie się określonego profilu jednostki terytorialnej może być wynikiem procesów spontanicznych, jak i zaplanowanych i konsekwentnie wdrażanych planów rozwoju.

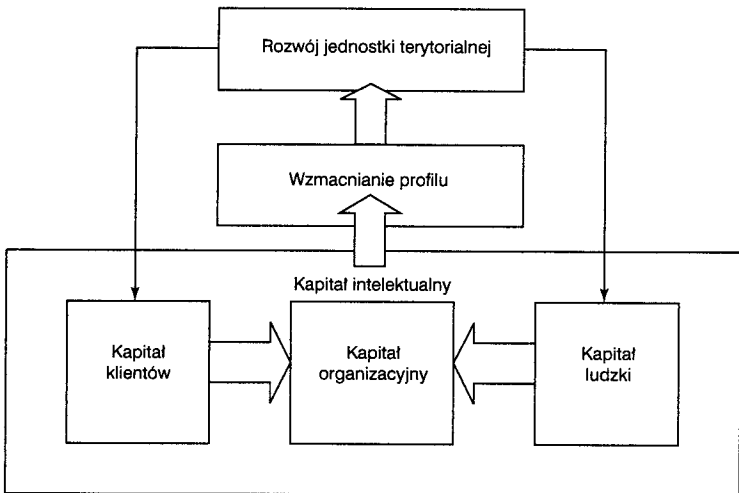
Najczęściej występuje jednak połączenie procesów spontanicznych i planowych. Wśród uwarunkowań tego procesu można wyróżnić czynniki:

- uniwersalne – całkowicie lub prawie całkowicie niezależne od społeczności (władz) lokalnych,
- specyficzne – niezależne lub częściowo zależne od społeczności lokalnych,
- w pełni lub w przeważającej mierze zależnych od społeczności lokalnych (cele i systemy ich realizacji).

Wydaje się, że do drugiej i trzeciej grupy czynników zaliczyć można kapitał intelektualny jednostek terytorialnych. O ile trudno jest mówić o kapitale intelektualnym jako podstawie rozwoju jednostki terytorialnej w ogóle (ze względu na wspomniane wyżej sprzeczne interesy poszczególnych grup klientów), to można stwierdzić, iż jest on podstawą kształtowania i rozwoju poszczególnych profili gmin. Kształtowanie profilu jest bowiem równoznaczne z wyborem lub zidentyfikowaniem tej grupy klientów jednostki terytorialnej, której potrzeby będą miały preferencje na danym terenie. Przykładowo atrakcyjna lokalizacja i czyste środowisko może skłonić gminę lub powiat do wyboru profilu turystycznego. W ten sposób turyści stają się preferowanym klientem tej jednostki. Zdefiniowanie profilu pozwala na zdiagnozowanie i ewentualne rozwijanie kapitału intelektualnego. Rozwijanie kapitału intelektualnego będzie prowadzić do pogłębiania profilu jednostki, co w efekcie pozwoli na lepszą realizację podstawowego celu, jakim jest poprawa poziomu życia mieszkańców. Zależności między tworzeniem rozwojem jednostki terytorialnej a jej kapitałem intelektualnym przedstawia rysunek 1.

Przykładowo, wybór profilu turystycznego przez gminę lub powiat prowadzi do realizacji określonych działań o charakterze inwestycyjnym i organizacyjnym mających na celu przyciągnięcie na dany teren turystów. Dochody z turystyki nie tylko przyczyniają się do wzrostu dochodów danej jednostki oraz wzrostu poziomu życia mieszkańców (podstawowego klienta jednostki terytorialnej), ale i uruchamiają swoiste sprzężenie zwrotne przyczyniające się do podniesienia kapitału ludzkiego danej jednostki. Mieszkańcy nabywają doświadczeń z zakresu obsługi turystyki, powielane są najlepsze zachowania, tworzy się specjalistyczna wiedza. Z czasem rozwija się specjalistyczne szkolnictwo (np. technika hotelarskie lub szkoły wyższe o tym profilu), co dodatkowo rozwija kapitał ludzki na danym terenie. Również klienci dzięki lepszej obsłudze coraz liczniej odwiedzają dane miejsce i rośnie ich zadowolenie ze świadczonych usług. Wzrasta również kapitał organizacyjny. Wyraża się to poprawą procesów obsługi klientów (mieszkańców i turystów) przez miejscowe

instytucje (przedsiębiorstwa i urzędy). Pojawiają się kolejne atrakcje dla klientów zewnętrznych oraz udogodnienia dla mieszkańców. Wzrost kapitału organizacyjnego jest wynikiem dwustronnej presji. Z jednej strony klienci zewnętrzni (w tym przypadku turyści) oczekują coraz lepszej obsługi i wzrostu różnorodności i atrakcyjności usług, z drugiej zaś rosną wymagania coraz zamożniejszych i posiadających coraz wyższe aspiracje mieszkańców. Rozwój tych trzech elementów: kapitału pracowników (mieszkańców), kapitału klientów (turyistów i mieszkańców) oraz kapitału organizacyjnego jest równoznaczny ze wzrostem kapitału intelektualnego jednostki terytorialnej. Im wyższy jest kapitał intelektualny jednostki, tym lepsze, bardziej różnorodne i bardziej innowacyjne są oferowane przez nią produkty i usługi. Jednocześnie rośnie zainteresowanie tymi produktami lub usługami wśród nabywców. Oznacza to zazwyczaj, że rośnie również ich cena rynkowa. Wszystko to prowadzi do wzrostu zatrudnienia, poprawy standardu życia mieszkańców i wzrostu poziomu dochodów jednostki terytorialnej. W ten sposób można mówić o wyraźnym wpływie kapitału intelektualnego na rozwój jednostki terytorialnej.



- Wzrost bazy klientów
- Poprawa relacji z klientami
- Wzrost potencjału klientów
- Doskonalenie procesów
- Kultura sprzyjająca rozwojowi
- Rozwój innowacyjnych produktów, usług i metod obsługi klientów
- Stopniowy rozwój kompetencji
- Utrwalanie pożądanych wartości
- Dzielenie się wiedzą i przenikanie wiedzy

Rys. 1. Kapitał intelektualny w tworzeniu wartości podstawowych jednostek terytorialnych.  
 Źródło: opracowanie własne.

## 5. Drogi podnoszenia kapitału intelektualnego jednostki terytorialnej

Podnoszenie kapitału intelektualnego jednostki terytorialnej powinno być podstawowym zadaniem jej władz. Jak wcześniej wykazano, jest to droga do zwiększenia wartości jednostki terytorialnej, co skutkuje wzrostem poziomu życia jej mieszkańców. Na rozwój kapitału intelektualnego i w konsekwencji wzrost wartości jednostki terytorialnej mają między innymi wpływ takie działania jak:

a) W obszarze kapitału organizacyjnego:

- jasne zdefiniowanie misji instytucji publicznych i ich koncentracja na celach, a nie (jak to zazwyczaj ma miejsce) funkcjach. Takie rozwiązanie przyjęto m.in. w Niepołomicach przy obsłudze inwestorów. Dzięki temu przyciągnięto do gminy wielu poważnych inwestorów. Ich obsługa jest sprawna i bardzo szybka (np. z firmą MAN prowadzono negocjacje tylko kilka godzin),
- stosowanie benchmarkingu – czerpanie wzorców od najlepszych w danej dziedzinie. W tym celu można znacznie efektywniej wykorzystywać instytucję gmin i miast partnerskich. Jedną z wiodących gmin, która stosuje benchmarking, jest Mszczonów wzorujący się na bawarskim Erding m.in. w zakresie wykorzystania wód geotermalnych,
- promowanie myślenia w kategoriach projektów oraz myślenia procesowego w lokalnych instytucjach, w szczególności w organizacjach o charakterze publicznym. Jest to szczególnie ważne przy realizacji projektów finansowanych ze środków UE. Przykładem jednostki terytorialnej umiejętnie zarządzającej projektami jest Wrocław. Natomiast antyprzykładem w tym zakresie w ostatnich latach stała się Warszawa.
- tworzenie rozwiązań organizacyjnych sprzyjających aktywności i zachęcających do podejmowania decyzji (problem szczególnej wagi w instytucjach publicznych). Większość najszybciej rozwijających się w ostatnich latach gmin (np. Wrocław, Katowice, Niepołomice, Tarnowo Podgórne) osiągnęła sukces dzięki odwadze i umiejętności podejmowania decyzji przez urzędników samorządowych,
- promowanie udogodnień organizacyjnych mających na celu ciągłą poprawę obsługi klientów w instytucjach publicznych (np. stosowane w wielu miejscowościach zasady jednego okienka, jednego „opiekuna”, e-urząd i inne),
- otwarta polityka informacyjna: pełne i rzetelne informowanie mieszkańców i najważniejszych klientów jednostki terytorialnej o problemach i zamierzeniach władz lokalnych,
- współpraca z innymi jednostkami terytorialnymi w realizacji przedsięwzięć wykraczających poza skalę jednej gminy, powiatu czy regionu. Przykładem wspólnego przedsięwzięcia kilku gmin jest „Dolina

Strugu” – mające wiele sukcesów (m.in. telefonizacja, produkcja i dystrybucja zdrowej żywności) stowarzyszenie integrujące gminy w okolicy Rzeszowa.

b) W obszarze kapitału ludzkiego:

- intensywne podnoszenie kwalifikacji osób zatrudnionych w instytucjach publicznych poprzez zastosowanie różnorodnych form doskonalenia kadr,
- instytucjonalizacja kodyfikowania, magazynowania i transferu wiedzy na terenie danej jednostki poprzez tworzenie ośrodków kompetencji, centrów doskonalenia, biur doradztwa, bibliotek, baz danych itd. Przydatna może być tu współpraca jednostek terytorialnych z wyższymi uczelniami i ośrodkami naukowo-badawczymi,
- rozwój szkolnictwa na danym terenie, z uwzględnieniem istniejących i przyszłych potrzeb pracodawców (inicjowanie współpracy między placówkami edukacyjnymi a pracodawcami w zakresie profilowania programów nauczania). Tego typu rozwiązania zastosowano między innymi w powiatowych Koberzycach, a także w Niepołomicach.
- aktywizacja zawodowa mieszkańców i przeciwdziałanie wykluczeniu (dobrze zorganizowana pomoc społeczna, centra informacji, inkubatory przedsiębiorczości itd.). Jedną z gmin, która podjęła intensywne działania w tym kierunku jest Żelów, gdzie stworzono szereg instytucji (między innymi Fundację Rozwoju Gminy Żelów, Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości, Żelowski Fundusz Przedsiębiorczości) wspierających rozwój lokalnych podmiotów gospodarczych,
- aktywizacja życia społecznego, integracja społeczna i promowanie uczestnictwa w lokalnych przedsięwzięciach (wzmacnianie instytucji kulturalnych, rozwój lokalnych mediów itd.). Przykładem mogą służyć inicjatywy mające na celu integrację gmin leżących na południe od Warszawy (wspólne zawody sportowe, gazety, imprezy kulturalne).

c) W obszarze kapitału klientów:

- promowanie rozwoju innowacyjnych produktów i usług oferowanych wybranym grupom klientów jednostki terytorialnej (klientom o określonym profilu). Przykładowo niektóre miejscowości nadmorskie uruchamiają niedrogie połączenia promowe lub wodolotowe z turystycznymi miejscowościami w Szwecji i Danii,
- stymulowanie inwestycji będących w zgodzie z profilem jednostki i/lub wzmacniających ten profil. Działania takie podejmuje wiele gmin: Niepołomice, Koberzyce czy Kleszczów aktywnie przyciągają kolejnych inwestorów, gminy turystyczne rozszerzają ofertę usług (np. budowa parku wodnego w Zakopanem czy Bukowinie Tatrzańskiej), gminy mieszkaniowe przyciągają kolejnych mieszkańców, np. Piaseczno organizuje loterie dla osób meldujących się w gminie,
- współpraca z najważniejszymi klientami lub grupami klientów jednostki terytorialnej przy wyznaczaniu jej celów strategicznych.



## 6. Podsumowanie

Podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw, kapitał intelektualny odgrywa coraz większą rolę w procesach rozwoju lokalnego. Stymulowanie rozwoju kapitału intelektualnego jednostki terytorialnej wymaga podejmowania wielu zróżnicowanych działań, przy czym część z nich może być prowadzona metodą bezinwestycyjną. Pierwszoplanową rolę odgrywają tu bowiem: właściwa diagnoza sytuacji i koncepcja działania, wspólny wysiłek wielu podmiotów oraz konsekwencja. Rozwój kapitału intelektualnego jednostki terytorialnej jest procesem ewolucyjnym, jednak w określonych warunkach może on ulegać przyspieszeniu. Jednym z czynników przyspieszających może być wykształcenie wyraźnego profilu jednostki terytorialnej. Specjalizacja jednostek terytorialnych nie tylko stymuluje ich wzrost gospodarczy, ale i uruchamia dodatnie sprzężenia zwrotne przyspieszające rozwój kapitału intelektualnego na ich terenie.

### Informacje o autorze

**Dr Jacek Pasieczny** – Katedra Teorii Organizacji, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. E-mail: japas@wspiz.edu.pl.

### Bibliografia

- Beauregard, A. 1993. *Constituing Economic Development: A Theoretical Perspective*. w: Bingham R.D. i R. Mier (red.) *Theories of Local Economic Development*. London: SAGE.
- Drucker, P. 1992. *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa: PWE.
- Durlik, I. 2005. Postęp technologiczny a ekonomia wiedzy i rola kapitału intelektualnego. w: Godziszewski B., Haffer M. i M.J. Stankiewicz (red.) *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*. Toruń: TNOiK.
- Gobar, A. 1995. *The Need for Community Self-Evaluation*. w: Kemp R.L. (red.) *Economic Development in Local Government*. Jefferson, North Carolina and London: McFarland & Company Inc Publishers.
- Kosiedowski, W. 2001. Teoretyczne problemy rozwoju regionalnego. w: Kosiedowski W. (red.) *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym*. Toruń: TNOiK, Dom Organizatora.
- Kozińska, A.M. 2003. Wartość przedsiębiorstwa a kapitał ludzki. w: Dobija D. (red.) *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polska Fundacja Promocji Kadr.
- Koźmiński, A.K. 2004. *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Warszawa: PWN.
- Kudłacz, T. 2001. Rozwój regionalny polski lat 90. – ocena dominujących procesów oraz spodziewanych tendencji. w: Szomburg J. (red.) *Polityka regionalna państwa pośród uwikłań instytucjonalno-regulacyjnych*. Gdańsk: IbnGR.
- Kwiatkowski, S. 1990. *Spółeczeństwo innowacyjne*, Warszawa: PWN.
- Kwiatkowski, S. 2003. Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego organizacji. w: Dobija D. (red.) *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polska Fundacja Promocji Kadr.
- Lewis, W.A. 1995. *Theory of Economic Growth*, London: Allen and Unwin.

- Skuza, B. 2003. Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie grupy Skandia. w: Wawrzyniak B. (red.) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: WSPiZ.
- Strojny, M. 2003. Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji. w: Dobija D. (red.) *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polska Fundacja Promocji Kadr.