

Dr Edyta Bombiak

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

ORCID: 0000-0002-0273-6228

e-mail: edyta.bombiak@uph.edu.pl

Zielony kapitał relacyjny jako instrument budowania konkurencyjności przedsiębiorstw

Green relational capital as an instrument for building
the competitiveness of enterprises

Streszczenie

Zielony kapitał relacyjny to unikatowy zasób wspomagający proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Celem artykułu jest ocena skali wdrożenia działań prowadzących do budowania tego kapitału oraz identyfikacja postaw polskich menedżerów w zakresie oddziaływania tych praktyk na konkurencyjność organizacji. Badaniami objęto 150 przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie Polski. W toku badań stwierdzono lukę w zakresie implementacji działań prowadzących do budowania zielonego kapitału relacyjnego. Ustalono, że kapitał ten jako instrument budowania konkurencyjności jest wykorzystywany zaledwie w połowie badanych podmiotów. Zdiagnozowana luka może stanowić impuls stymulujący zainteresowanie tą problematyką w polskich organizacjach.

Słowa kluczowe

kapitał intelektualny, zielony kapitał relacyjny, konkurencyjność przedsiębiorstw

Abstract

Green relational capital is a unique resource supporting pro-ecological management. The aim of the article is to assess the scale of implementation of activities leading to the building of this capital and to identify the attitudes of Polish managers regarding the impact of these practices on the competitiveness of the organization. The research covered 150 enterprises located in Poland. In the course of the research, a gap was found in the implementation of activities leading to building green relational capital. It was found that this capital as an instrument of building competitiveness is used in less than half of the surveyed entities. The diagnosed gap may constitute an impulse stimulating interest in these issues in Polish organizations.

Keywords

intellectual capital, green relational capital, the competitiveness of enterprises

JEL: O34, D22, M14

Wstęp

Konkurencyjność oznacza zdolność przedsiębiorstw do osiągania lepszych wyników od konkurentów. W nowoczesnej gospodarce za główny czynnik przewagi konkurencyjnej uznaje się kapitał intelektualny, będący aktywem strategicznym (Clarke, Seng i Whiting, 2011, s. 505–530). Tworzące go zasoby niematerialne są niezwykle cenne, rzadkie i trudne do naśladowania, stąd mogą generować trwałą przewagę konkurencyjną i znaczne wyniki

finansowe (Barney, 1991, s. 99–120). Jednym z komponentów tego kapitału jest kapitał relacyjny, tworzony na bazie relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwo z innymi jednostkami i podmiotami. Przedsiębiorstwo nie może bowiem funkcjonować na rynku bez współpracy z otoczeniem (Mendyk, 2007, s. 119). J. Kay kapitał ten utożsamia z architekturą przedsiębiorstwa, rozumianą jako złożony system formalnych i nieformalnych stosunków wewnętrznych i zewnętrznych regulujących warunki funkcjonowania podmiotu gospodarczego,



i uznaje za jedno z głównych źródeł przewagi konkurencyjnej. Ogół tych relacji tworzy pewien unikatowy zasób będący podstawą wyróżniających zdolności (Kay, 1996, s. 29).

Zdolność do tworzenia trwałych związków i towarzyszący im efekt synergii, wynikający ze współdziałania między podmiotami, ułatwia wykorzystanie posiadanych kompetencji, dzielenie się wiedzą i ryzykiem oraz tworzenie unikatowych produktów i usług. Można więc stwierdzić, że kapitał relacyjny ma znaczny potencjał konkurencyjności. Specyficznym jego rodzajem jest zielony kapitał relacyjny. Tworzy go ogół powiązań firmy z interesariuszami w zakresie zarządzania proekologicznego i zielonych innowacji, które prowadzą do zrównoważonego funkcjonowania. Okazuje się, że potencjał tego kapitału w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw nie jeszcze w pełni zbadany, o czym świadczy stosunkowo niewielka liczba opracowań podejmujących tę problematykę. Analiza literatury wykazała bowiem lukę w zakresie badań empirycznych dotyczących zielonego kapitału relacyjnego, szczególnie w odniesieniu do uwarunkowań polskich. Jak dotąd nie podejmowano próby oceny wpływu tego kapitału na konkurencyjność polskich firm. Zamiarem autorki jest przynajmniej częściowe wypełnienie zdiagnozowanej luki badawczej.

Celem artykułu jest ocena zakresu wdrożenia działań prowadzących do budowania zielonego kapitału relacyjnego oraz identyfikacja postaw polskich menedżerów dotyczących oceny oddziaływania tych praktyk na konkurencyjność przedsiębiorstw. Wnosi on wkład do literatury przedmiotu poprzez zdiagnozowanie luki w zakresie wykorzystania zielonego kapitału relacyjnego jako narzędzia budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach polskich, co stanowi podstawę podjęcia działań korygujących przez praktyków zarządzania. W opinii autorki wyniki opisanych w artykule badań mogą mieć znaczenia dla stymulowania zainteresowania tą problematyką w polskich przedsiębiorstwach.

Kapitał relacyjny jako komponent kapitału intelektualnego

Kapitał intelektualny to kategoria, która obejmuje zasoby niematerialne przedsiębiorstwa oraz uwzględnia ich wzajemne powiązania (Lev, 2001). Aktywa te nie są ujmowane w bilansie (Chaharbaghi i Cripps, 2006, s. 29–32), ale stanowią zasób strategiczny, który może tworzyć wartość dodaną i zapewniać przewagę konkurencyjną (Youndt, Subramaniam i Snell, 2004, s. 337–361). Metaforycznie kapitał intelektualny jest porównywany do korzeni drzewa, które choć nie są widoczne, to decydują

o rozwoju jego części naziemnej, czyli zasobów rzeczowych i finansowych (Edvinsson i Malone, 2001, s. 59).

Kapitał relacyjny, określane także mianem kapitału społecznego, to jeden z komponentów kapitału intelektualnego (Kasiewicz, Rogowski i Kicińska, 2006, s. 83–90). Obejmuje on relacje, które firma utrzymuje z otoczeniem, tj. klientami, dostawcami, pracownikami, akcjonariuszami, partnerami strategicznym, bankami, instytucjami publicznymi itp. (Komnenic i Pokrajčić, 2013, s. 106–119). Interesariusze ci są postrzegani jako partnerzy w procesie tworzenia wartości dodanej. Kapitał relacyjny to także wiedza osadzona w tych relacjach (Yahya, Arshad, Kamaluddin i Rahman, 2014, s. 463–471). Obejmuje on złożone i wieloelementowe sieci powiązań, które wpływają na jakość, ilość i dostępność różnych zasobów (Januszek, 2004, s. 111–112). Kapitał ten powstaje jako element historycznego rozwoju przedsiębiorstwa, stąd nie jest możliwy do skopiowania przez konkurencję. Jego unikatowość wynika ze złożonej i niepowtarzalnej sieci kontaktów nawiązywanych z różnymi partnerami (Bombiak, 2013, s. 74).

Rozwój kapitału relacyjnego przynosi przedsiębiorstwu szereg korzyści. Przede wszystkim staje się ono bardziej innowacyjne, gdyż współpraca z różnymi interesariuszami stanowi źródło nowych pomysłów. Wspólnie opracowane produkty/usługi cechuje większa unikatowość, są one bardziej rzadkie i trudne do imitacji, co zwiększa przewagę nad konkurencją. Przedsiębiorstwo zyskuje też na elastyczności, gdy w sytuacji ścisłej współpracy z partnerami włącza ich w łańcuch tworzenia wartości. Dodatkowymi korzyściami może być redukcja kosztów poprzez ich dzielenie między partnerów. Ponadto współpraca sprzyja wymianie wiedzy, daje możliwość korzystania z zasobów i umiejętności innych podmiotów, nowych rynków i technologii. Istotną korzyścią jest również oszczędność czasu związana ze znacznie szybszym wdrażaniem nowych koncepcji (Bombiak, 2012, s. 97–113). Rosnąca obecnie świadomość ekologiczna oraz nacisk na zrównoważone zarządzanie powodują, że zwiększa się znaczenie specyficznej formy tego kapitału — określanej mianem zielonego kapitału relacyjnego.

Specyfika zielonego kapitału relacyjnego

Zielony kapitał relacyjny to element zielonego kapitału intelektualnego. Zielony kapitał intelektualny jest definiowany jako suma całej wiedzy, którą ma przedsiębiorstwo i którą wykorzystuje w procesie zarządzania proekologicznego (Yahya, Arshad, Kamaluddin i Rahman 2019, s. 463–471). Nato-

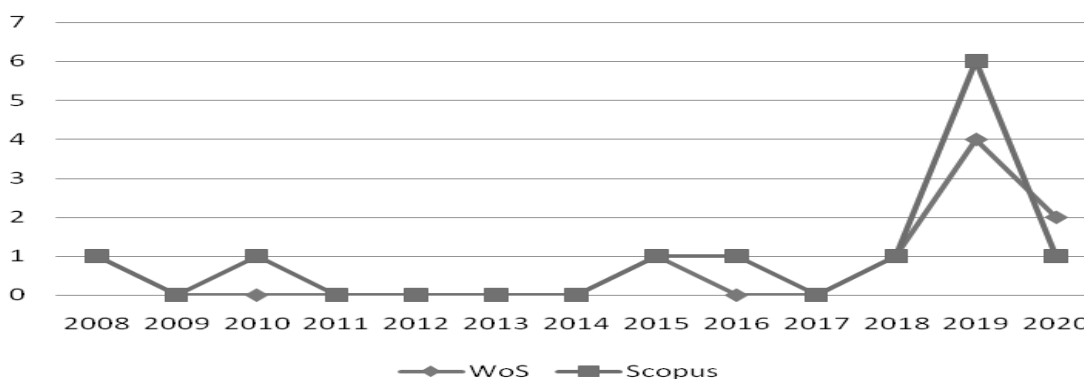
miast zielony kapitał relacyjny to ta część wiedzy, która jest osadzona w relacjach z interesariuszami. Tworzy go ogół powiązań firmy z interesariuszami w zakresie zarządzania proekologicznego i zielonych innowacji, które prowadzą do zrównoważonego funkcjonowania (Chen, 2008, s. 271–286; Yong, Yusliza, Ramayah, Olawole i Fawehinmi, 2019, s. 364–374; Yusliza, Yong, Tanveer, Ramayah, Faezah, i Muhammad, 2020).

Problematyka dotycząca zielonego kapitału relacyjnego jest stosunkowo nowa. Jest ona przedmiotem zainteresowania badaczy zaledwie od kilkunastu lat, co potwierdza analiza liczby publikacji zgromadzonych w międzynarodowych bazach Scopus i Web of Science zawierających ten termin w tytule lub słowach kluczowych (rysunek 1). Wskazuje to na wcześniejszą fazę rozwoju koncepcji zarządzania zielonym kapitałem relacyjnym.

Działaniem wzmacniającym zielony kapitał relacyjny jest też stosowane w niektórych przedsiębiorstwach tzw. zielone raportowanie, które stanowi narzędzie komunikowania proekologicznych działań przedsiębiorstwa jego interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym (Bathmanathan i Hironaka, 2016). W połączeniu z rachunkowością środowiskową jest ono dowodem na odpowiedzialność ekologiczną i społeczną (Dilling, 2009, s. 19–30). Potwierdza, że kierownictwo poważnie podchodzi do kwestii ekologicznych, co pomaga budować zielony wizerunek (Nair i Menon, 2008, s. 467–479).

W budowaniu zielonego kapitału relacyjnego ważną rolę odgrywa również zielony marketing, będący jedną z odmian marketingu społecznego. Polega on na ukazywaniu, że ogniwa pośredniczące w łańcuchu produkcyjnym realizują swoje zadania w sposób społecznie odpowiedzialny i proekologiczny.

Rysunek 1. Liczba publikacji w wybranych bazach danych zawierających termin „zielony kapitał relacyjny”



Źródło: opracowanie własne.

Dotychczasowe badania dowodzą, że efektem budowania zielonego kapitału relacyjnego jest lepsza współpraca między nabywcą a dostawcą w zakresie ochrony środowiska (Woo, Kim, Chung i Rho, 2016, s. 483–493). Kapitał ten pomaga bowiem członkom łańcucha dostaw w dzieleniu się wiedzą ekologiczną. Ułatwia też wdrażanie zielonych innowacji i takie projektowanie procesów biznesowych, aby zredukować ich negatywny wpływ na środowisko (Chen i Hung, 2014, s. 347–363).

Ważnym elementem zielonego kapitału relacyjnego jest zielona reputacja, którą firma zyskuje w oczach konsumentów. Badania wykazały, że ekologiczny obraz firmy wzmacnia jej pozycję w branży oraz ułatwia budowanie przewagi konkurencyjnej (Behrend, Baker i Thompson, 2009, s. 341–350). Zielona reputacja przyciąga klientów, którzy poszukują produktów pozytywnie wpływających na środowisko naturalne, i wzmacnia relacje z nimi. Zachęca też do rozwoju współpracy z tymi interesariuszami, którzy wykazują postawy proekologiczne.

ny (Kurzak, 2013, s. 223–234). Obejmuje między innymi promowanie bezpiecznych dla środowiska produktów oraz opakowań (Bati, 2016, s. 189–201). Zielony marketing nie tylko sprzyja budowaniu zielonego wizerunku firmy, ale odgrywa także ważną rolę w podnoszeniu poziomu ekologicznej świadomości partnerów w sieci relacji.

Podsumowując, zielony kapitał relacyjny obejmuje unikatowe relacje z interesariuszami, które ułatwiają ochronę środowiska oraz zrównoważoną działalność przedsiębiorstwa. Aktywa tworzące ten kapitał mają charakter niematerialny, stąd trudno jest je skwantyfikować i wykazać w sprawozdaniach finansowych. Poszczególne elementy tego kapitału są komplementarne i oddziałują na siebie, wzajemnie się wzmacniając lub osłabiając. Biorąc pod uwagę złożoną strukturę zielonego kapitału relacyjnego istotną kwestią badawczą jest identyfikacja tych jego komponentów, które w największym stopniu mogą oddziaływać na konkurencyjność przedsiębiorstwa.



Metodyka badań

Przedmiotem badań były praktyki ukierunkowane na tworzenie zielonego kapitału relacyjnego wdrażane w polskich przedsiębiorstwach. Celem badań była ocena zakresu implementacji tych praktyk oraz identyfikacja postaw menedżerów dotyczących oddziaływania praktyk ukierunkowanych na tworzenie zielonego kapitału relacyjnego na konkurencyjność przedsiębiorstw. W toku analiz podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- które praktyki tworzące zielony kapitał relacyjny mają kluczowe znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw w ocenie polskich menedżerów?
- jaki jest zakres wdrożenia działań prowadzących do budowania zielonego kapitału relacyjnego w badanych przedsiębiorstwach?

Wpływ praktyk budujących zielony kapitał relacyjny na konkurencyjność przedsiębiorstw oceniali menedżerowie zatrudnieni w badanych podmiotach w oparciu o 5-stopniową skalę Likerta, gdzie 1 oznaczało bardzo mały wpływ danej praktyki, zaś 5 wpływ bardzo duży. Tablica 1 zawiera wykaz działań stanowiących mierniki wykorzystane do oceny stopnia zaawansowania badanych podmiotów we wdrażaniu modelu zielonego kapitału relacyjnego. Wykorzystane mierniki poddano testowi niezawodności przy użyciu współczynnika α Cronbacha. Wyniósł on 0,876, co wskazuje na dobrą niezawodność i spójność wewnętrzną zastosowanych mierników (Hair, Anderson, Black i Babin, 2016).

Dla rozwiązania zdefiniowanych problemów wykorzystano analizę literatury przedmiotu, metodę sondażu diagnostycznego oraz analizę statystyczną z wykorzystaniem oprogramowania SPSS. Badania zrealizowano w oparciu o technikę CATI w okresie od czerwca do sierpnia 2020 roku w grupie 150 przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie Polski.

Zastosowano następujące kryteria doboru podmiotów do próby:

- wielkość zatrudniania (przedsiębiorstwa zatrudniające 50 i więcej osób),
- rodzaj prowadzonej działalności (działalność produkcyjna).

Dobór próby badawczej miał charakter warstwowy. Wylosowano po 25 podmiotów z każdego z sześciu regionów Polski, tj. regionu centralnego, południowego, wschodniego, północno-zachodniego, południowo-zachodniego i północnego. Respondentami byli menedżerowie różnych szczebli zatrudnieni w badanych podmiotach, po jednym z każdego przedsiębiorstwa. Charakterystykę badanej populacji zawiera tablica 2.

Największy odsetek badanych podmiotów stanowiły przedsiębiorstwa średniej wielkości zatrudniające do 249 pracowników (73,3%), których okres funkcjonowania na rynku wynosił powyżej 9 lat (96,1%). Dominującą formą własności była spółka z o.o. (69,3%). Najliczniej reprezentowane były przedsiębiorstwa działające w skali międzynarodowej (57,3%) oraz europejskiej (21,3%). W strukturze kapitału dominował kapitał polski (74%).

Wynik badań

W toku badań zwrócono się do menedżerów z prośbą o wskazanie tych praktyk związanych z budowaniem zielonego kapitału relacyjnego, które są realizowane w zatrudniających ich przedsiębiorstwach. Uzyskane wyniki ilustruje tablica 3.

Badania wykazały, że zakres wdrożenia poszczególnych praktyk prowadzących do tworzenia zielonego kapitału relacyjnego w polskich przedsiębiorstwach był stosunkowo niski i wahał się w przedziale od 33,3% do 60%. Ustalono, iż badane podmioty

Tablica 1. Wykaz działań prowadzących do tworzenia zielonego kapitału relacyjnego

Symbol	Działanie
ZKR1	Wartości ekologiczne są deklarowane w misji przedsiębiorstwa
ZKR2	Kryteria środowiskowe są uwzględnione przy dystrybucji produktów
ZKR3	Przedsiębiorstwo współpracuje wyłącznie z partnerami, którzy przestrzegają wysokich standardów w zakresie ochrony środowiska
ZKR4	Przedsiębiorstwo stosuje zielony marketing
ZKR5	Kryteria środowiskowe są uwzględnione przy wyborze dostawców
ZKR6	Przedsiębiorstwo publikuje raporty dotyczące oddziaływania na środowisko
ZKR7	Przedsiębiorstwo dąży do budowania zielonego wizerunku
ZKR8	Przedsiębiorstwo angażuje się w charytatywne inicjatywy ekologiczne

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 2. Charakterystyka przedsiębiorstw zatrudniających badanych menedżerów

Kryterium	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
Wielkość zatrudnienia:		
50–249 osób	110	73.3
250–499 osób	33	22.0
500 osób i więcej	7	4.7
Okres funkcjonowania na rynku:		
do 9 lat	6	3,9
powyżej 9 lat	144	96.1
Forma własności:		
spółka z o.o.	104	69.3
spółka akcyjna	30	20.0
spółka jawna	10	6.7
spółka komandytowa	3	2.0
własność prywatna	2	1.3
spółdzielnia	1	0.7
Zasięg działalności:		
międzynarodowy	86	57.3
europejski	32	21.3
krajowy	26	17.3
regionalny	1	0.7
lokalny	5	3.4
Struktura kapitału:		
polski	111	74.0
zagraniczny	23	15.3
mieszany	16	60.7

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 3. Praktyki sprzyjające budowaniu zielonego kapitału relacyjnego realizowane w badanych przedsiębiorstwach (N=150)

Symbol działania	Liczba przedsiębiorstw realizujących działanie	Odsetek przedsiębiorstw realizujących działanie (%)	Średni poziom wdrożenia działań (%)
ZKR1	86	57,3	45,8
ZKR2	90	60,0	
ZKR3	61	40,7	
ZKR4	52	34,7	
ZKR5	68	45,3	
ZKR6	66	44,0	
ZKR7	76	50,7	
ZKR8	50	33,3	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

najczęściej uwzględniały kryteria środowiskowe przy dystrybucji produktów (60%) oraz deklarowały wartości ekologiczne w misji przedsiębiorstwa (57,3%). Stosunkowo rzadko natomiast angażowały

się w charytatywne inicjatywy ekologiczne (33,3%), które wzmacniają zielony wizerunek organizacji, oraz prowadziły zielony marketing (34,7%). Tylko 44% badanych przedsiębiorstw udostępniało inte-

resariuszom zewnętrznym raporty na temat oddziaływania na środowisko. Taki stan rzeczy budzi wątpliwości co do rzeczywistej dbałości o zielony wizerunek deklarowanej przez 50,7% menedżerów. Średni poziom wdrożenia analizowanych działań wyniósł 45,8%, co oznacza, że zaledwie połowa badanych podmiotów inwestowała w zielony kapitał relacyjny.

W badaniach podjęto także próbę identyfikacji postaw menedżerów co do wpływu działań prowadzących do tworzenia zielonego kapitału relacyjnego na konkurencyjność przedsiębiorstw. W ocenie zastosowano 5-stopniową skalę Likerta, gdzie 1 oznaczał bardzo mały wpływ danej praktyki, zaś 5 wpływ bardzo duży. Wyniki analizy przedstawiono w tablicy 4.

Analiza danych przedstawionych w tablicy 4 pozwala na stwierdzenie, że działania tworzące zielony kapitał relacyjny wywierają, w ocenie badanych menedżerów, umiarkowany wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Oceny wpływu poszczególnych działań proekologicznych wahały się bowiem w przedziale od 1,77 do 2,43. Najwyżej badani menedżerowie ocenili oddziaływanie następujących praktyk:

- uwzględnianie wartości ekologicznych w misji przedsiębiorstwa,
- stosowanie kryteriów ekologicznych w procesie dystrybucji produktów,
- budowanie zielonego wizerunku w oczach interesariuszy.

Z kolei najmniejszy wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa zdaniem respondentów miały następujące działania:

- wsparcie charytatywne dla inicjatyw ekologicznych,
- przygotowywanie raportów środowiskowych dla interesariusza zewnętrznego,

- uwzględnianie kryteriów środowiskowych przy wyborze dostawców,
- zielony marketing.

Średnia ocena wpływu działań ukierunkowanych na budowanie zielonego kapitału relacyjnego na konkurencyjność przedsiębiorstwa wyniosła 2,11 przy przyjętej 5-stopniowej skali ocen. Można więc stwierdzić, że menedżerowie stosunkowo nisko ocenili znaczenie zielonego kapitału relacyjnego w budowaniu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Jak należy sądzić, stan ten wynika głównie z braku doświadczeń w zakresie stosowania wyżej wymienionych praktyk.

Fakt niedoceny znaczenia zielonego kapitału relacyjnego oraz mała popularność działań prowadzących do jego budowania pozwala przypuszczać, że polscy menedżerowie nie nadążają za trendami światowymi. Badania prowadzone przez autorów z różnych krajów dowodzą bowiem, że wszystkie elementy zielonego kapitału intelektualnego, tj. zielony kapitał ludzki, zielony kapitał relacyjny i zielony kapitał organizacyjny, mają istotny związek z przewagą konkurencyjną i wpływają na nią (Nivlouei i Khass, 2014, s. 41–58; Sidik, Yadiati, Lee i Khalid, 2019, s. 379–386; Yadiati, Nissa, Paulus, Suharman i Meiryani, 2019, s. 261–268), przy czym największy wpływ ma właśnie zielony kapitał relacyjny (Chen, 2008, s. 271–286). Badania prowadzone przez Papadasa i współautorów (2019, s. 632–643) wykazały duże znaczenie zielonego marketingu, niedocenywanego przez polskich menedżerów. Z kolei badania prowadzone przez Li, Sun i Li (2018, s. 221–236) wśród przedsiębiorstw chińskich wykazały, że zielony branding istotnie wpływa na wyniki firmy i pomaga zwiększyć jej wydajność w warunkach zielonej konsumpcji.

Tablica 4. Ocena wpływu działań tworzących zielony kapitał relacyjny na konkurencyjność przedsiębiorstw w opinii menedżerów zatrudnionych w badanych podmiotach

Symbol działania	Sumaryczna ocena wpływu działania (pkt.)	Średnia siła wpływu działania (pkt.)	Odchylenie standardowe (pkt.)	Asymetria (pkt.)	Kurtoza (pkt.)
ZKR1	365	2,43	1,223	0,145	-1,340
ZKR2	365	2,43	1,318	0,351	-1,142
ZKR3	300	2,00	1,295	0,864	-0,713
ZKR4	295	1,97	1,308	0,993	-0,432
ZKR5	294	1,96	1,164	0,778	-0,772
ZKR6	290	1,93	1,145	0,893	-0,413
ZKR7	360	2,40	1,447	0,418	-1,361
ZKR8	266	1,77	1,112	1,113	-0,089

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych z wykorzystaniem oprogramowania SPSS.

Podsumowanie

Zielony kapitał relacyjny to unikatowy zasób wspomagający proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. W toku badań ustalono, że kapitał ten jako instrument budowania konkurencyjności nie jest jeszcze szeroko wykorzystywany w polskich przedsiębiorstwach. Potwierdziła to niewielka skala implementacji działań prowadzących do jego tworzenia. Biorąc pod uwagę fakt, iż w zaledwie połowie badanych podmiotów były podejmowane działania ukierunkowane na budowanie zielonego kapitału intelektualnego, można przypuszczać, że w warunkach polskich mamy do czynienia z procesem powolnego odkrywania jego potencjału. Prawdopodobnie polscy menedżerowie nie wykształcili jeszcze umiejętności efektywnego zarządzania tym kapitałem. Tymczasem badania prowadzone przez autorów z różnych krajów dowodzą, że inwestowanie w zielony kapitał relacyjny wykazuje istotny związek z konkurencyjnością przedsiębiorstw. W tym kontekście należy podkreślić, że doskonalenie kompetencji polskich menedżerów w zakresie zarządzania zielonym kapitałem relacyjnym jest konieczne dla budowania konkurencyjności podmiotów gospodarczych. Przedsiębiorstwa, które będą rozwijać swoje kompetencje w zakresie równoważonego zarządzania zielonymi relacjami, mają bowiem szansę na wzrost wartości rynkowej.

Wzmacnianie zielonego kapitału relacyjnego to strategia szczególnie polecana w przypadku przedsiębiorstw o ograniczonej wiedzy i niewielkim doświadczeniu w rozwiązywaniu problemów środowiskowych. Pozwala ona bowiem poszerzyć współpracę ekologiczną z innymi podmiotami. Umożliwia też poszukiwanie wiedzy we współpracy z klientami, dostawcami, społecznością, rządem, co może ułatwić opracowanie takich modeli biznesowych, które będą prowadziły do wytwarzania produktów przyjaznych dla środowiska. Dodatkowo umacnianie relacji z klientami i dostawcami kultywującymi wartości ekologiczne wpływa na kształtowanie zielonej reputacji firmy, wzmacniając tym samym pozostałe komponenty zielonego kapitału relacyjnego.

Biorąc pod uwagę ustalenia z opisanych wyżej badań, niezbędne i konieczne wydaje się budowanie świadomości znaczenia zielonego kapitału relacyjnego wśród polskich menedżerów. Służy temu niniejsza publikacja. Jednocześnie, uwzględniając fakt, że badania te oparto na subiektywnej ocenie menedżerów dotyczącej wpływu zielonego kapitału relacyjnego na konkurencyjność przedsiębiorstw, potrzebne są dalsze, pogłębione badania, które umożliwią kwantyfikację oddziaływania tego specyficznego kapitału na wyniki finansowe przedsiębiorstwa.

Bibliografia/References

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bathmanathan, V. i Hironaka, Ch. (2016). Sustainability and business: what is green corporate image? *IOP Conference Series Earth and Environmental Science*, 320, 012049. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/321/012049>
- Bati, U. (2016). Green Marketing Activities to Support Corporate Reputation on a Sample from Turkey. *International Journal of Marketing Studies*, 8, 189–201. <https://doi.org/10.5539/ijms.v8n3p189>
- Behrend, T. S., Baker, B. A. i Thompson, L. F. (2009). Effects of pro-environmental recruiting messages: The role of organizational reputation. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 341–350.
- Bombiak, E. (2012). Kapitał relacyjny w nowoczesnych organizacjach — istota i pomiar. W: M. Cisek i M. Wakula (red.), *Odpowiedzialne zarządzanie: wybrane aspekty*. Warszawa: Studio Emka.
- Bombiak, E. (2013). Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa — kluczowy majątek współczesnych organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie*, 96, 74–86.
- Chaharbaghi, K. i Cripps, S. (2006). Intellectual capital: direction, not blind faith. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1), 29–32. <https://doi.org/10.1108/14691930610639750>
- Chen, P. i Hung, S. (2014). Collaborative green innovation in emerging countries: A social capital perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(3), 347–363. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2012-0222>
- Chen, Y. S. (2008). The Positive Effect of Green Intellectual Capital on Competitive Advantages of Firms. *Journal of Business Ethics*, 77, 271–286. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9349-1>
- Clarke, M., Seng, D. i Whiting, R. (2011). Intellectual Capital and Firm Performance in Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 12, 505–530. <https://doi.org/10.1108/14691931111181706>
- Dilling, P. F. A. (2010). Sustainability Reporting in a Global Context: What are the Characteristics of Corporations that Provide High Quality Sustainability Reports — An Empirical Analysis. *International Business & Economics Research Journal*, 9, 19–30. <https://doi.org/10.19030/iber.v9i1.505>
- Edvinsson, L. i Malone, M. S. (2001). *Kapitał intelektualny*. Warszawa: PWN.
- Hair, J., Anderson, R., Black, B. i Babin, B. (2016). *Multivariate Data Analysis*, 7th ed., New York: Pearson, Upper Saddle River.
- Kasiewicz, S., Rogowski, W. i Kicińska, M. (2006). *Kapitał intelektualny*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Kay, J. (1996). *Podstawy sukcesu firmy*. Warszawa: PWE.
- Kommenic, B. i Pokrajčić, D. (2012). Intellectual capital and corporate performance of MNCs in Serbia. *Journal of Intellectual Capital*, 13(1), 106–119. <https://doi.org/10.1108/14691931211196231>
- Kurzak, A. (2013). Zielony marketing jako element współczesnego marketingu. W: J. M. Osiński i M. Pachocka (red.), *Zmieniający się świat. Perspektywa demograficzna, społeczna i gospodarcza*. Warszawa: SGH.
- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Washington: The Brookings Institution.

- Li, J. X., Sun, X. i Li, G. (2018). Relationships among green brand, brand equity and firm performance: Empirical evidence from China. *Transformations in Business and Economics*, 17(3), 221–236.
- Mendyk, I. (2007). Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa. W: A. Sitko-Lutek (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*. Warszawa: PWN.
- Nair, S. R. I. Menon, C. G. (2008). An environment marketing system — a proposed model based on Indian experience. *Business Strategy and the Environment*, 17, 467–479. <https://doi.org/10.1002/bse.586>
- Nivlouei, F. B. i Khass, E. D. (2014). The Role of Green Intellectual Capital Management in Acquiring Green Competitive Advantage for Companies. *International Journal of Management Research and Development*, 4(2), 41–58.
- Papadasa, K.-K., Avlonitis, G. J., Carrigan, M. i Pihad, L. (2019). The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage. *Journal of Business Research*, 104, 632–643. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.009>
- Sidik, M. H. J., Yadiati, W., Lee, H. i Khalid, N. (2019). The Dynamic Association of Energy, Environmental Management Accounting and Green Intellectual Capital with Corporate Environmental Performance and Competitive Advantages. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 9(5), 379–386. <https://doi.org/10.32479/ijee.8283>
- Woo, C., Kim, M. G., Chung, Y. i Rho, J. J. (2016). „Suppliers” communication capability and 32 external green integration for green and financial performance in Korean construction industry. *Journal of Cleaner Production*, 112, 483–493. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.05.119>
- Yadiati, W., Nissa, N., Paulus, S., Suharman, H., Meiryani, M. (2019). The Role of Green Intellectual Capital and Organizational Reputation in Influencing Environmental Performance. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 9(3), 261–268. <https://doi.org/10.32479/ijee.7752>
- Yahya, N. A., Arshad, R. i Kamaluddin, A. (2014). Measuring green intellectual capital in Malaysian environmentally sensitive companies. *International Journal of Business and Management Study*, 1(2), 92–96.
- Yahya, N. A., Arshad, R., Kamaluddin, A. i Rahman, R. A. (2019). Green Intellectual Capital and Firm Competitive Advantage: Evidence from Malaysian Manufacturing Firms. *The Journal of Social Sciences Research*, 5(2), 463–471. <https://doi.org/10.32861/jssr.52.463.471>
- Yong, J. Y., Yusliza, M.-Y., Ramayah, Y. i Fawehinmi, O. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 215, 364–374. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.306>
- Youndt, M. A., Subramaniam, M. i Snell, S. (2004). Intellectual Capital profiles. An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 16, 337–61. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00435.x>
- Yusliza, M.-Y., Yong, J. Y., Tanveer, M. I., Ramayah, T., Faezah, J. N., Muhammad, Z. (2020). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 249, 119334. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119334>

Dr Edyta Bombiak

Doktor nauk ekonomicznych. Pracuje na stanowisku adiunkta w Instytucie Nauk o Zarządzaniu i Jakości na Wydziale Nauk Społecznych Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Pełniła funkcje Prodziekana ds. nauki na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Prawnych UPH w Siedlcach oraz Dyrektora Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości. Specjalizuje się w problematyce zarządzania kapitałem intelektualnym, zarządzania zasobami ludzkimi i ryzyka personalnego. Jest autorką i współautorką ponad 90 publikacji w języku polskim i angielskim.

Dr Edyta Bombiak

(PhD) is the Doctor of Sciences (Economics) at Siedlce University of Natural Sciences and Humanities. She was the Vice-Dean for Research of Faculty of Economic and Legal Sciences and the Director of the Institute of Management and Quality Sciences. Her research interests include intellectual capital management, human resource management, personnel risk and sustainability. She is the author and co-author of over 90 publications in Polish and English.

Klub książki PWE

Z myślą o swoich Czytelnikach Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne stworzyło **Klub książki PWE**. W ramach członkostwa w Klubie proponujemy następujące udogodnienia i korzyści:

- ✓ szybkie zakupy;
- ✓ zakupy z rabatem;
- ✓ informacje o nowościach, promocjach, konkursach.

Po więcej informacji zapraszamy na stronę PWE:

 www.pwe.com.pl