

Chrystyna Misiewicz¹

ZASOBY NIEMATERIALNE W STRUKTURZE POTENCJAŁU KONKURENCYJNEGO WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

Uwarunkowania rynkowe zmieniły się zasadniczo w ciągu ostatnich lat. Sprostanie współczesnym wyzwaniom wymaga poszukiwania nowych koncepcji, adekwatnie opisujących rzeczywistość gospodarczą. W myśli ekonomicznej jest widoczna reorientacja zainteresowań w kierunku nowych źródeł przewagi konkurencyjnej – niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa. W artykule zostały poruszone powyższe zagadnienia w kontekście potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Przybliżono istotę zasobów niematerialnych oraz wskazano na ich rosnącą rolę w strukturze potencjału współczesnych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: zasoby niematerialne, potencjał konkurencyjny, konkurencyjność

INTANGIBLE ASSETS IN STRUCTURE OF COMPETITIVE POTENTIAL OF CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

Abstract

Market conditions have changed substantially in the recent years. In order to meet the challenges of the modern world, organizations require new concepts adequately describing the economic reality. A shift towards new sources of competitive advantage, i.e. intangible assets is visible in the economic thought. The paper discusses the above issue in the context of the competitive potential of organizations. The author focuses on the essence of intangible assets, their structure and their growing role in the organizations' potential.

Key words: intangible assets, competitive potential, competitiveness

Wstęp

Współczesna gospodarka stawia przed uczestnikami rynku wysokie wymagania, co jest spowodowane zmianami dokonującymi się w otoczeniu zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Wśród najważniejszych warto wymienić:

- globalizację, która jest związana z nasilającymi się procesami konkurencyjności na rynku;

¹ mgr Chrystyna Misiewicz – Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

- rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnej, dzięki której wymiana informacji odbywa się coraz szybciej;
- zmiany w procesie produkcji, polegające na przejściu od produkcji masowej, ukierunkowanej na klienta anonimowego, do produkcji indywidualizowanej, ukierunkowanej na klienta dobrze rozpoznanego oraz chętnie współpracującego z podmiotem;
- wzrost poziomu wykształcenia, aspiracji zawodowych pracowników, zmiana wzorców kulturowych;
- dynamiczność otoczenia, co sprawia, że dotychczasowe metody nie sprawdzają się w nowych warunkach, a więc pojawia się zapotrzebowanie na lepiej dostosowane metody;
- zmianę roli nabywcy na rynku, wzrost jego wymagań, a także świadomości i możliwości oddziaływania na wytwórców produktu².

Zmieniające się i złożone warunki otoczenia sprawiają, że w celu osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwo musi skoncentrować się na szczegółowej analizie i ocenie posiadanych zasobów, dążyć do tworzenia takiej ich kombinacji oraz tak zorganizować działania, aby klient zdecydował się na zakup produktu przedsiębiorstwa, tym samym tworząc wartość dodaną dla podmiotu.

Zgodnie z założeniami szkoły zasobowej, możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa są uwarunkowane jego potencjałem wewnętrznym, czyli unikatowym zestawem zasobów o charakterze materialnym i niematerialnym. Według tej koncepcji rentowność przedsiębiorstwa zależy od rodzaju, wielkości i natury posiadanych zasobów, a także od niedoskonałości rynku, na którym zasoby te były pozyskiwane. Odpowiedni sposób kształtowania oraz kontrolowania zasobów umożliwia uzyskanie ponadprzeciętnych korzyści ekonomicznych. Zdobytą przewagę rynkową przedsiębiorstwa wzmacnia również trudność konkurentów w pozyskaniu analogicznych czy zbliżonych zasobów.

Barney twierdzi, że aby zasoby stanowiły źródło przewagi konkurencyjnej, powinny być:

- cenne, czyli zasobami strategicznymi wykorzystującymi szanse lub minimalizującymi zagrożenia;
- rzadkie, trudno dostępne dla obecnych i przyszłych konkurentów;
- trudne do imitacji i kopiowania przez konkurentów;
- trudne do substytucji, co wynika z ich unikalnego charakteru³.

² S. Łobejko, *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Szkoła Główna Handlowa. Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2010, s. 7-13; A. Mazurkiewicz, P. Frączek, *Kluczowe kompetencje a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, M. G. Woźniak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011, s. 94; T. Taranko, *Zmiana w zachowaniach konsumentów i ich wpływ na kształtowanie produktów*, „Marketing i Rynek” 2013, nr 3, s. 2-7.

³ J. Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, nr 2, DOI 10.1016/S0742-3322(00)17018-4, s. 112.

Takie cechy z pewnością posiadają zasoby niematerialne, np. marka, relacje z klientami, reputacja organizacji, wiedza pracowników, patenty itd. Współcześnie obserwuje się wzrost znaczenia zasobów niematerialnych w działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwa nie tylko opierają swoje funkcjonowanie na tych zasobach, ale również oferują produkty o charakterze niematerialnym, które dzięki rozwojowi technologii informacyjno-komunikacyjnej mogą dotrzeć w dowolne miejsce bez większych ograniczeń.

Zasadniczym celem niniejszego opracowania jest określenie roli zasobów niematerialnych w strukturze potencjału współczesnych przedsiębiorstw. Przeprowadzone w artykule analizy mają charakter teoretyczny i bazują na dorobku literatury naukowej.

1. Istota zasobów niematerialnych

Zasoby niematerialne są różnie definiowane w literaturze. Ze względu na złożoność tej kategorii ekonomicznej identyfikacja oraz klasyfikacja zasobów niematerialnych jest jednym z trudniejszych obszarów nauk ekonomicznych. W zależności od przyjętego celu badawczego oraz podejścia do oddania istoty tych zasobów są przyjmowane szersze lub węższe jej określenia. Konsekwencją tego jest wielość określeń zasobów niematerialnych. Przykładowo badacze stosują następujące nazwy: *kapitał intelektualny, niematerialne aktywa rynkowe, aktywa niewidzialne, miękkie elementy, zasoby wiedzy*.

W polskiej literaturze problematykę zasobów niematerialnych poruszają m.in.: G. Urbanek, M. Marcinkowska, G. Michalczyk.

Urbanek określa zasoby niematerialne jako wszystkie wewnętrzne oraz zewnętrzne czynniki niematerialne, do których przedsiębiorstwo ma dostęp, i które może wykorzystać w procesie tworzenia wartości. Pod pojęciem czynników niematerialnych należy rozumieć niemające postaci fizycznej źródła ekonomicznej korzyści bez względu na rodzaj i sposób tworzenia, które mogą stać się udziałem przedsiębiorstwa⁴.

Zdaniem M. Marcinkowskiej, zasoby niematerialne obejmują zarówno aktywa niematerialne (wartości niematerialne i prawne), jak i te nieposiadające postaci fizycznej, które nie spełniają definicji aktywów zawartych w bilansie⁵. Do tej ostatniej grupy autorka zalicza te aktywa niematerialne, których generowane korzyści ma prawo pobierać podmiot. Badaczka podkreśla, że korzyści ekonomiczne, tworzone przez zasoby niematerialne, mogą mieć charakter pośredni (np. przychody ze sprzedaży) lub bezpośredni (np. przychody ze sprzedaży, wynajęcia tego składnika).

⁴ G. Urbanek, *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa: zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 31.

⁵ M. Marcinkowska, *Wycena zasobów niematerialnych*, [w:] *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, M. Panfil, A. Szablewski (red.), Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011, s. 498.

Grażyna Michalczuk, podsumowując rozważania na temat istoty zasobów niematerialnych, określa je jako zasoby unikalne, niemające postaci fizycznej, oparte na wiedzy, zdolne do tworzenia potencjalnych korzyści, kontrolowane bądź przynajmniej będące pod wpływem przedsiębiorstwa⁶.

Potencjał zasobów niematerialnych do tworzenia korzyści ekonomicznych dla przedsiębiorstwa wynika przede wszystkim z ich cech charakterystycznych. Wśród najważniejszych warto wymienić następujące⁷:

- wiedza jako zasadniczy element oraz podstawa tworzenia – powstałe dzięki niej produkty są bardziej dopasowane do potrzeb klienta, a więc mają wyższą wartość;
- brak postaci fizycznej – uniemożliwia lub ogranicza imitowanie zasobów przez obecnych oraz potencjalnych konkurentów;
- okres tworzenia – proces tworzenia zasobów niematerialnych jest czasochłonny, np. przeciętny okres budowy reputacji firmy trwa 8-10 lat;
- dostępność dla innych – zasoby niematerialne są łatwo przenikalne, co powoduje ich nieograniczony dostęp w konkretnym przedsiębiorstwie; w wypadku sieci jednoczesne użytkowanie przez wielu uczestników nie tylko nie zmniejsza wartości zasobów niematerialnych, ale także może przynieść dodatkowe korzyści finansowe;
- ekonomiczna przydatność – są one elementem majątku podmiotu, stanowiąc źródło ekonomicznych korzyści w postaci wartości rynkowej, zysku i in.;
- podzielność – większość zasobów niematerialnych może być wykorzystana w tym samym czasie w różnych celach;
- okres zużycia – zasoby niematerialne nie zużywają się wraz z upływem czasu, lecz przeciwnie – mogą zyskać na wartości (np. marki handlowe, tożsamość podmiotu); zasoby niematerialne również mogą być wykorzystywane łącznie z innymi zasobami organizacji bez utraty wartości;
- unikalny charakter – dzięki zasobom niematerialnym przedsiębiorstwo wyróżnia swoją nazwę, własne produkty, usługi, dzięki czemu wzmacnia pozycję rynkową;
- zwiększony poziom ryzyka związanego z inwestowaniem – poniesione nakłady nie gwarantują zaplanowanych korzyści; również nie ma bezpośredniej zależności między poniesionymi kosztami na zasoby niematerialne

⁶ G. Michalczuk, *Zasoby niematerialne jako czynnik wartości przedsiębiorstwa: luka informacyjna sprawozdawczości finansowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2013, s. 108.

⁷ E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 61-69; G. Urbanek, op. cit., s. 28; D. Szwałca, *Zasoby marketingowe jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012, s. 63-68; M. Murawska, *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008, s. 73-82; B. Lev, *Intangibles. Management, Measurement, Reporting*, Brookings Institution Press, New York 2001, s. 21-25.

rialne, a ich wartością rynkową, jednak inwestowanie w te zasoby umożliwia uzyskanie ponadprzeciętnych korzyści ekonomicznych.

Dzięki wyżej wymienionym cechom zasoby niematerialne wyróżniają się na tle pozostałych zasobów. Ta specyfika sprawia, że współcześnie zasoby niematerialne są postrzegane jako źródło wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw.

2. Typologia zasobów niematerialnych

Zagadnienie zasobów niematerialnych jest kategorią złożoną. Zasoby te stanowią tzw. ukryty potencjał przedsiębiorstwa. Ze względu na brak postaci fizycznej oraz trudność w ocenie ilościowej identyfikacja tych zasobów w skali przedsiębiorstwa cechuje się dużym subiektywizmem. Konsekwencją zróżnicowanej struktury zasobów niematerialnych jest duża liczba ich podziałów i typologii.

Według B. Godziszewskiego zasoby niematerialne są tworzone przez trzy podgrupy:

- zasoby relacyjne (na które składają się relacje z dostawcami, relacje z klientami, reputacja świadomości marki oraz pozostałe relacje z otoczeniem);
- umiejętności (czyli wiedza, zdolności integracyjne, zdolności w zakresie produktów i procesów);
- nastawienie i kultura wewnętrzna⁸.

Bardziej szczegółową klasyfikację zasobów niematerialnych proponuje M. J. Stankiewicz. Autor wskazuje na pięć podgrup tych zasobów. Są to:

- kompetencje (tj. wiedza oraz doświadczenia pracowników i organizacji jako całości);
- relacje (tj. relacje wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjne);
- postawy (tj. nastawienia, skłonności, wartości i normy, wynikające z kultury organizacyjnej);
- systemy funkcjonalne (tj. systemy zarządzania zarówno całym przedsiębiorstwem, jak i jego poszczególnymi funkcjami);
- możliwości (tj. możliwości wykorzystania posiadanych zasobów, dostępność zasobów, układ władz w organizacji)⁹.

⁸ B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowanie strategii przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 75.

⁹ M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 109.

Nieco inną systematyzację zasobów niematerialnych proponują badacze, którzy definiują tę grupę zasobów w ramach kapitału intelektualnego¹⁰. Najczęściej uwzględniają oni trzy jego składowe:

- kapitał ludzki, czyli wiedza pracowników, kwalifikacje zawodowe, innowacyjność, kreatywność;
- kapitał organizacyjny, czyli wewnętrzny kapitał strukturalny, na który składają się: własność intelektualna posiadana przez podmiot (patenty, marka, tajemnica handlowa itp.) oraz zasoby infrastrukturalne (tj. zdolności przedsiębiorstwa, wspierające produktywność pracowników);
- kapitał relacyjny, baza klientów, relacje z dostawcami, kanały dystrybucji, potencjał klientów.

Tabela 1. Typologia zasobów niematerialnych

Kryterium	Podział
Stopień złożoności	<ul style="list-style-type: none"> – zasoby elementarne (postawy, możliwości, interakcje itp.); – zasoby wyższego poziomu (kultura organizacyjna, zdolność firmy do uczenia się itp.); – zasoby najwyższego poziomu (reputacja firmy).
Ze względu na możliwość wydzielenia ze struktury organizacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> – „twarde” zasoby niematerialne, zasoby posiadające oddzielny byt ekonomiczny i prawny (patenty, wzory użytkowe, marki handlowe); – „miękkie” zasoby niematerialne, nieposiadające oddzielnego bytu ekonomicznego (relacje z klientami, wiedza specjalistyczna, kultura organizacyjna itp.).
Ze względu na możliwość zakupu	<ul style="list-style-type: none"> – zasoby będące przedmiotem obrotu, a więc możliwe do kupienia (patenty, marka); – zasoby niebędące z natury przedmiotem obrotu (<i>goodwill</i>).
Ze względu na ujęcie w sprawozdawczości finansowej	<ul style="list-style-type: none"> – aktywa niematerialne (wartości niematerialne); – zasoby niematerialne nieujmowane (zasoby te są identyfikowane w ramach kapitału intelektualnego).
Charakter powiązań	<ul style="list-style-type: none"> – zasoby niematerialne związane z rynkiem (tj. znaki firmowe); – zasoby niematerialne związane z technologią (tj. projektowanie patentów, dokumentacja technologiczna); – zasoby niematerialne artystyczne (np. prawa autorskie, kapitał ludzki, dane związane z klientami, lokalizacja).
Ochrona własności	<ul style="list-style-type: none"> – zasoby będące prawną własnością podmiotu (tj. patenty, zakupione usługi obce, wyniki badań); – zasoby wykorzystywane i/lub kontrolowane przez podmiot, ale niekwalifikujące się do ochrony ich własności (tj. większość zasobów niematerialnych); – zasoby wykorzystywane i/lub czasowo kontrolowane przez podmiot, lecz stanowiące własność innych jednostek; – zasoby obce, efekty działania których są wykorzystywane w działalności podmiotu na podstawie formalnych umów z innymi podmiotami kontrolującymi te zasoby (np. marka, procesy zarządzania w systemie <i>franchisingowym</i>).
Funkcja w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> – zasoby organizacyjne; – zasoby ludzkie; – zasoby marketingowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Sopińska, op. cit.; G. Michalczuk, op. cit.; M. Murawska, op. cit.; *Uwarunkowania i sposoby konkurencyjności*, M. Białasiewicz (red.), Wydawnictwo Economicus, Szczecin 2009

¹⁰ M. Marcinkowska, op. cit., s. 497; G. Michalczuk, op. cit., s. 102; A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa: analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa. Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2010 s. 116.

Oprócz zaprezentowanych typologii zasobów niematerialnych w literaturze przedmiotu można znaleźć szereg dalszych klasyfikacji, opartych na innych kryteriach. Zestawienie zasobów niematerialnych według wybranych kryteriów prezentuje tabela 1.

3. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa a zasoby niematerialne

W ogólnym ujęciu można powiedzieć, że działalność przedsiębiorstwa na rynku poza czynnikami zewnętrznymi jest uwarunkowana również jego potencjałem, czyli posiadanymi zasobami oraz umiejętnościami. Zdaniem J. Bratnickiego, potencjał przedsiębiorstwa wynika ze struktury, cech oraz właściwości jakościowych zasobów oraz umiejętności tworzenia optymalnych ich kombinacji¹¹. Potencjał przedsiębiorstwa można analizować w kategoriach:

- prawdopodobieństwa, czyli ryzyka, bowiem poziom zasobów przedsiębiorstwa w przyszłości nie jest znany;
- relatywnych, gdyż potencjał przedsiębiorstwa powinien pozostać do dyspozycji, a skutki ewentualnego wykorzystania – efektywne.

Ciekawą propozycję rodzajów potencjału przedsiębiorstwa jako źródła trwałej przewagi konkurencyjnej zaproponował J. R. Williams¹². Autor wyróżnił trzy jego rodzaje:

- długookresowy potencjał wynika z cennych, rzadkich, bardzo trudnych do skopiowania zasobów, którymi dysponuje przedsiębiorstwo;
- średniookresowy potencjał jest efektem posiadanych przez przedsiębiorstwo umiejętności w zakresie koordynacji poszczególnych działań, organizacji pracy, rozwoju skali działalności;
- krótkookresowy potencjał wynika z umiejętności tworzenia nowych produktów czy usług; produkty te nie są objęte ochroną patentową, a ich proces produkcji nie jest skomplikowany.

Według koncepcji zasobowej determinantów sukcesu przedsiębiorstwa należy poszukiwać przede wszystkim w jego wnętrzu. Stanowią go zasoby, jakie obecnie przedsiębiorstwo ma do dyspozycji oraz jakie będzie miał do wykorzystania w przyszłości. Jednak w kontekście potencjału konkurencyjnego, nie wszystkie posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby zapewniają zdobycie przewagi konkurencyjnej, a w konsekwencji – lepsze niż u konkurencji wyniki ekonomiczne. Zdaniem E. T. Penrose'a, do potencjału konkurencyjnego warto zali-

¹¹ J. Karpacz, *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw: aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Szkoła Główna Handlowa. Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2011, s. 35.

¹² T. Taranko, *Analiza warunków działań*, [w:] *Marketing: koncepcja skutecznych działań*, L. Garbarski (red.), PWE, Warszawa 2011, s. 63.

czyć tylko te zasoby, których wykorzystanie prowadzi do osiągnięcia wartości dodanej¹³.

Podobne stanowisko prezentuje M. J. Stankiewicz, który twierdzi, że ogólne pojęcie zasobów przedsiębiorstwa nie jest tożsame z pojęciem potencjału konkurencyjnego. Autor definiuje potencjał konkurencyjny jako ogół zasobów przedsiębiorstwa umożliwiających budowanie, utrzymanie i umacnianie swojej konkurencyjności¹⁴.

Również A. Sopińska traktuje potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa jako jeden z elementów procesu tworzenia konkurencyjności. Autorka określa potencjał konkurencyjny jako konkurencyjność potencjalną przedsiębiorstwa, tworzoną przez szeroko rozumiane zasoby przedsiębiorstwa, w tym także kapitał intelektualny, jak również realizowaną aktualnie strategię firmy¹⁵.

Ze względu na relację pomiędzy posiadanymi przez przedsiębiorstwo zasobami, a jego potencjałem konkurencyjnym można wyróżnić lukę potencjału i/lub lukę efektywności. Luka potencjału dotyczy przedsiębiorstwa, które nie dysponuje w całości zasobami niezbędnymi do pokrycia w danych warunkach potencjału konkurencyjnego. Z kolei nadwyżkę zasobów przedsiębiorstwa w stosunku do wymaganego potencjału konkurencyjnego określa się jako lukę efektywności. W takiej sytuacji pojawiają się tzw. puste zasoby. Koszty posiadania oraz wykorzystania takich zasobów niwelują efekty osiągnięte przez potencjał konkurencyjny. Zasoby puste nie mogą bowiem być włączone do procesu tworzenia wartości przedsiębiorstwa, a ich dysponowanie nie może być związane z poniesieniem kosztów¹⁶.

Zgodnie z modelem konkurencyjności przedsiębiorstwa, miarą potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa są: wartość, poziom i struktura profilu posiadanych zasobów¹⁷. Konfiguracja zasobów oraz ich wartość są zmienne w czasie i zależą od aktualnych warunków rynkowych. Te zasoby, które dzisiaj decydują o potencjale konkurencyjnym podmiotu, w przyszłości mogą już nie mieć znaczenia albo nawet mogą prowadzić do destrukcji tego podmiotu. Z tego względu problematykę zasobów determinujących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa należy uznać współcześnie za zagadnienie posiadające nie tylko wymiar teoretyczny, ale też praktyczny. Wiedza na ten temat ma znaczenie przy podejmowaniu decyzji przez różne grupy interesariuszy, z tym że ich potrzeby informacyjne w tym zakresie są zróżnicowane¹⁸.

¹³ W. Caputa, *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w okresie globalizacji*, [w:] *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, W. Caputa, D. Sz wajca (red.), CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2010, s. 79.

¹⁴ M. J. Stankiewicz, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7-8, s. 79.

¹⁵ A. Sopińska, op. cit., s. 120.

¹⁶ W. Caputa, op. cit., s. 81.

¹⁷ A. Sopińska, op. cit., s. 120.

¹⁸ G. Michalczuk, op. cit., s. 66.

Nasilająca się niepewność warunków rynkowych oraz procesy konkurencyjne sprawiły, że zmieniają się: rola oraz struktura niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa. Działalność gospodarcza ery industrialnej była oparta na zastępowaniu pracy ręcznej ludzi pracą maszyn. O generowaniu wartości przedsiębiorstwa decydowały zasoby techniczne i technologiczne. Stąd też w strukturze potencjału konkurencyjnego kluczową rolę przypisywano zasobom o charakterze materialnym¹⁹.

Według P. Druckera współczesna gospodarka znajduje się w trzeciej fazie ewolucji, po rewolucji przemysłowej i produkcyjnej, w tzw. rewolucji zarządczej, w której przedsiębiorstwa wykorzystują posiadane umiejętności do kreowania nowej, lepszej wiedzy²⁰.

Działalność przedsiębiorstwa jest zdeterminowana postępem technicznym i technologicznym oraz rewolucją informacyjną. Proces budowania wartości przedsiębiorstwa coraz ściślej jest związany z zasobami niematerialnymi. Umożliwiają one nie tylko tworzenie wartości dodanej, ale też przyczyniają się do powstania innowacyjnych produktów, usług, procesów, strategii marketingowych.

Stąd też następuje zmiana w strukturze potencjału konkurencyjnego – największe znaczenie w niej mają złożone zasoby niematerialne. Wskazują na to wyniki badań, pokazujące zmiany zachodzące w relacji wartości zasobów materialnych do niematerialnych²¹. Z kolei na rosnący udział zasobów niematerialnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa wskazują badania wybitnego profesora księgowości i autora wielu publikacji na temat zasobów niematerialnych – B. Leva. W roku 1980 wartość księgowa analizowanych przez naukowca przedsiębiorstw wynosiła około 80% wartości rynkowej, w 1990 – już 55%, a w roku 2002 – zaledwie 25%. Potwierdzają to również badania J. Guthrie'go i in., które wykazały, iż od 50% do 90% wartości przedsiębiorstwa jest determinowane przez zasoby niematerialne²². W przypadku przedsiębiorstw notowanych na GPW w Warszawie średnia udziału zasobów niematerialnych w wartości rynkowej dla roku 2010 przekroczyła 50%²³.

Wraz ze zmianą znaczenia zasobów niematerialnych w strukturze potencjału przedsiębiorstwa rośnie udział nakładów na aktywa niematerialne w wydatkach inwestycyjnych. Zdaniem G. Urbanek, przesunięcie udziałów w kierunku aktywów niematerialnych zostało spowodowane m.in. wzrostem w globalnych zasobach niematerialnych oraz panującą hiperkonkurencją. Przedsiębiorstwo, aby utrzymać swój potencjał konkurencyjny, musi w sposób ciągły wprowadzać innowacje, których powstanie zależy od poziomu inwestycji w wiedzę. Konse-

¹⁹ D. Szwajca, op. cit., s. 48-50.

²⁰ G. Urbanek, op. cit., s. 12.

²¹ W tym celu badacze wykorzystują udział wartości rynkowej przedsiębiorstwa do wartości księgowej przedsiębiorstwa.

²² J. Guthrie et al., *Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting*, "Journal of Intellectual Capital" 2004, Vol. 5 (2), s. 282-293.

²³ G. Michalczuk, op. cit., s. 156.

kwencją tego jest rosnące zapotrzebowanie na minimalny poziom wiedzy, który jest potrzebny do konkurowania w różnych sektorach gospodarki²⁴.

W przeciwieństwie do zasobów materialnych w wypadku tworzenia korzyści z zasobów niematerialnych prawo malejących efektów krańcowych często ulega odwróceniu. Zwiększenie stopnia wykorzystania zasobów niematerialnych prowadzi do wzrastających korzyści²⁵. Przykładem może być kreowanie marki. Potencjał tkwiący w silnej marce przekłada się na wzmacnianie pozycji przedsiębiorstwa, np. uzyskiwanie wyższych marż ze sprzedaży produktów.

Zasoby niematerialne generują korzyści w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa i czynią to w odmienny sposób. Według R. S. Kaplana i D. P. Nortona wśród najistotniejszych korzyści warto wymienić:

- pozyskanie nowych klientów oraz utrzymanie właściwych relacji z obecnymi klientami;
- skuteczne wprowadzenie innowacyjnych produktów i usług wynikających z oczekiwań docelowych grup klientów;
- szybkie i efektywne kosztowo wytwarzanie produktów i świadczenie usług o wysokiej jakości, dostosowanych do indywidualnych potrzeb klientów;
- motywację pracowników w celu podnoszenia ich kwalifikacji;
- rozwijanie technologii informatycznej, baz danych oraz systemów informatycznych;
- skracanie czasu reakcji przedsiębiorstwa na zmieniające się potrzeby klienta;
- systematyczny proces doskonalenia procesów oraz polepszenie jakości²⁶.

Ze względu na cechy charakterystyczne zasoby niematerialne mogą stanowić podstawę kluczowych kompetencji. Zgodnie z modelem G. Hamela i C. K. Prahalda, kluczowe kompetencje pozwalają przedsiębiorstwu efektywnie konkurować poprzez lepsze dostosowania oferty rynkowej do potrzeb klientów, tym samym uzyskując lepsze niż konkurencja korzyści finansowe²⁷.

Rosnąca rola zasobów niematerialnych w strukturze potencjału przedsiębiorstwa jest spowodowana również zmieniającymi się potrzebami oraz preferencjami klienta. Obecnie nabywcy, decydując się na konkretny produkt lub określoną usługę, zwracają uwagę nie tylko na ich wartość ilościową, ale również na wartości jakościowe, czyli: wizerunek marki, reputację przedsiębiorstwa, relacje podmiotu z klientami itd. Stąd działania przedsiębiorstwa ukierunkowane na

²⁴ G. Urbanek, op. cit., s. 14.

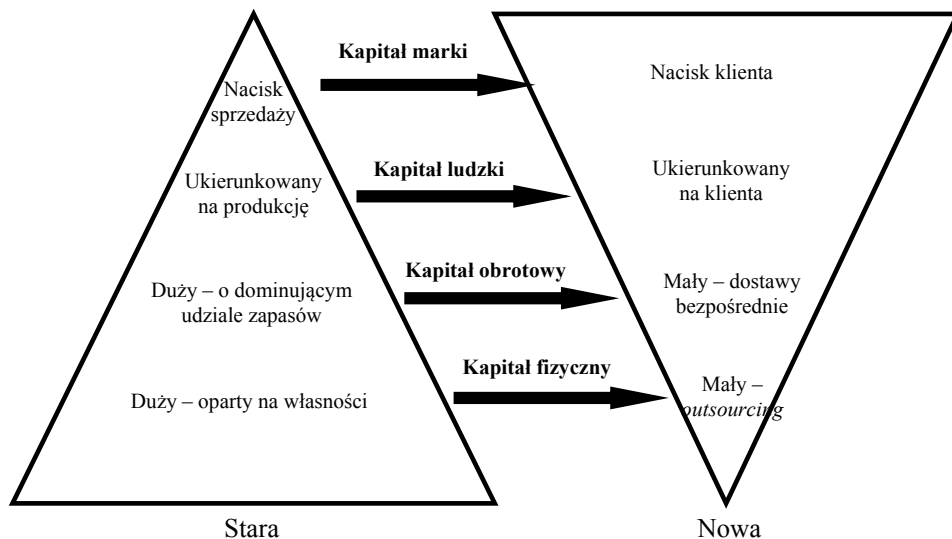
²⁵ B. W. Arthur, *Increasing return and the new world of business*, "Harvard Business Review" 1996, July – August, s. 100-109.

²⁶ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników: jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 23.

²⁷ C. K. Prahalad, Hamel G., *The core competence of the organization*, "Harvard Business Review" 1990, May – June, s. 79-91.

tworzenie wartości dla klienta są związane z koniecznością kształtowania oraz z rozwojem zasobów o charakterze niematerialnym. Zmiany zachodzące w strukturze potencjału konkurencyjnego w kierunku zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa ilustruje rysunek 1.

Rysunek 1. Struktura potencjału konkurencyjnego



Źródło: W. Caputa, op. cit., s. 87

Przedstawione powyżej rozważania wskazują na to, że zasoby niematerialne w coraz większym stopniu determinują potencjał konkurencyjny współczesnego przedsiębiorstwa. Jak słusznie zauważa C. Suszyński, „produkty wiedzy, takie jak nowoczesne technologie, a także renoma, marka, tożsamość przedsiębiorstwa, charyzmatyczne przywództwo, oryginalna strategia czy wiele innych, stały się aktywami, a wręcz właściwościami przedsiębiorstwa niezbędnymi w walce o rynek”²⁸.

Zakończenie

Złożony charakter zasobów niematerialnych sprawia, że identyfikacja oraz klasyfikacja tej grupy zasobów jest jednym z trudniejszych obszarów nauk ekonomicznych. W zależności od przyjętego celu badawczego oraz podejścia są przyjmowane szersze lub węższe określenia zasobów niematerialnych. Ze względu na brak postaci fizycznej oraz trudność w ocenie ilościowej identyfika-

²⁸ *Przedsiębiorstwo: wartość, zarządzanie*, C. Suszyński (red.), PWE, Warszawa 2007, s. 56.

cja tych zasobów w skali przedsiębiorstwa cechuje się dużym subiektywizmem. Konsekwencją zróżnicowanej struktury zasobów niematerialnych jest duża liczba ich podziałów i typologii w literaturze przedmiotu.

Zaprezentowane w niniejszym artykule rozważania wskazują na rosnącą rolę niematerialnych zasobów przedsiębiorstw. Zarówno w teorii, jak i praktyce działalności gospodarczej jest zauważalna reorientacja zainteresowań w kierunku zasobów niematerialnych. Koncepcje, opracowane na ich podstawie, takie jak: kapitał intelektualny, kluczowe kompetencje, wartość rynkowa przedsiębiorstwa są postrzegane jako bardziej adekwatnie opisujące rzeczywistość. W celu sprostania współczesnym wyzwaniom potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu jest determinowany zasobami niematerialnymi. Odpowiednie kształtowanie oraz analiza tej grupy zasobów przyczynią się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa, a tym samym do osiągnięcia ponadprzeciętnych korzyści ekonomicznych.

Bibliografia

1. Arthur B. W., *Increasing return and the new world of business*, "Harvard Business Review" 1996, July – August.
2. Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 1991, nr 2, DOI 10.1016/S0742-3322(00)17018-4.
3. Caputa W., *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w okresie globalizacji*, [w:] *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, W. Caputa, D. Szwejca (red.), CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2010.
4. Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
5. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowanie strategii przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
6. Guthrie J. et al., *Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting*, "Journal of Intellectual Capital" 2004, Vol. 5 (2).
7. Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników: jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
8. Karpacz J., *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw: aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Szkoła Główna Handlowa. Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2011.
9. Lev B., *Intangibles. Management, Measurement, Reporting*, Brookings Institution Press, New York 2001.
10. Łobejko S., *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Szkoła Główna Handlowa. Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2010.
11. Marcinkowska M., *Wycena zasobów niematerialnych*, [w:] *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, M. Panfil, A. Szablewski (red.), Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011.

12. Mazurkiewicz A., Frączek P., *Kluczowe kompetencje a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, M. G. Woźniak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011.
13. Michalczuk G., *Zasoby niematerialne jako czynnik wartości przedsiębiorstwa: luka informacyjna sprawozdawczości finansowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2013.
14. Murawska M., *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008.
15. Prahalad C. K., Hamel G., *The core competence of the organization*, "Harvard Business Review" 1990, May – June.
16. *Przedsiębiorstwo: wartość, zarządzanie*, C. Suszyński (red.), PWE, Warszawa 2007.
17. Sopińska A., *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa: analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa. Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2010.
18. Stankiewicz M. J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7-8.
19. Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002.
20. Sz wajca D., *Zasoby marketingowe jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012.
21. Taranko T., *Analiza warunków działań*, [w:] *Marketing: koncepcja skutecznych działań*, L. Garbarski (red.), PWE, Warszawa 2011.
22. Taranko T., *Zmiana w zachowaniach konsumentów i ich wpływ na kształtowanie produktów*, „Marketing i Rynek” 2013, nr 3.
23. Urbanek G., *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa: zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
24. *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności*, M. Białasiewicz (red.), Wydawnictwo Economicus, Szczecin 2009.