

BARBARA CZERNIACHOWICZ

ZASOBY I ICH ZNACZENIE W KREOWANIU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Nowoczesne ujęcie zasobów

Pozyskiwanie i efektywne wykorzystanie zasobów jest zagadnieniem bardzo istotnym w teorii ekonomii oraz w praktyce działalności gospodarczej. Ograniczoność zasobów przez wieki determinowała rozmiary działalności ludzkiej. Główne zasoby ziemi, pracy i kapitału były dostępne w ograniczonych ilościach, a ich ilość i jakość determinowały możliwości wytwórcze, które decydowały o stopniu zaspokojenia potrzeb społecznych.

Zasoby są nie tylko wykorzystywane, ale również tworzone w procesie gospodarowania P. Drucker podkreśla: „Zasób nie istnieje, dopóki człowiek nie znajdzie zastosowania dla czegoś co występuje w przyrodzie i nie nada mu w ten sposób wartości ekonomicznej”¹.

W rozwoju cywilizacyjnym, przedsiębiorstwa stworzyły sposoby pozyskiwania zasobów wewnętrznych, które stanowią tradycyjnie podstawową grupę zasobów organizacji i w zasadzie są własnością w pełni kontrolowaną oraz zasobów zewnętrznych, które nie są własnością podmiotu i w związku z tym nie mogą być w pełni kontrolowane.

W praktyce gospodarczej występuje bardzo wiele różnorodnych form współpracy między przedsiębiorstwami² oraz przedsiębiorstwami a innymi podmiotami gospodarczymi³. Współpraca między podmiotami stwarza możliwości połączenia różnych zasobów co wywołuje zmianę konfiguracji zasobów, dopasowania ich do potrzeb wynikających ze zmian w otoczeniu. Uruchamia to procesy synergiczne i wpływa na szybszy wzrost wartości przedsiębiorstwa.

W literaturze ukształtowały się w miarę stabilne, poglądy na temat podstawowych rodzajów zasobów przedsiębiorstwa choć poszczególni autorzy różnie je klasyfikują. W artykule przyjęto podział zasobów na trzy główne grupy: zasoby materialne, zasoby ludzkie i zasoby niematerialne.

¹ P. Drucker: *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, PWE, Warszawa 1991, 39.

² *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002.

³ Por. S. Marek: *Stosunki przedsiębiorstwa z innymi podmiotami gospodarczymi*, [w:] *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, red. S. Marek, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 107–132.

Zasoby materialne w organizacji

W zasobach materialnych można wyodrębnić zasoby naturalne i zasoby kapitałowe. Zasoby naturalne są darem natury i jako składniki przyrody pełnią dwie podstawowe funkcje: tworzą środowisko życia człowieka i jednocześnie stanowią czynniki procesów produkcyjnych. Zasoby naturalne są różnie klasyfikowane. Niektóre z nich są niewyczerpywalne (przykładowo położenie geograficzne i przestrzeń), inne są wyczerpywalne, a wśród tych ostatnich są zasoby odnawialne i nieodnawialne⁴.

W ostatnim okresie wzrosło zainteresowanie problematyką prawidłowego i rozsądnego wykorzystania zasobów naturalnych zarówno w skali globalnej, jak również poszczególnych krajów i regionów. Doprowadziło to do zmiany sposobu widzenia człowieka i Ziemi. Dawne ujęcie, że są to dwa przeciwstawne byty zostało zastąpione widzeniem człowieka jako integralnej części świata przyrody. Zmiana filozofii podejścia do zasobów przyrody doprowadziła do odchodzenia od gospodarki typu rabunkowego, opartej na założeniu o nieograniczonych możliwościach podboju i eksploatacji przyrody do przyjęcia idei „Matki Ziemi”. Ujęcie to postuluje konieczność nowego stylu myślenia, nowej całościowej strategii świata, potrzeby nowych koncepcji ekonomicznych, uwzględniających sprawy zasobów naturalnych jako warunku dobrobytu społeczeństwa⁵.

Na zasoby kapitałowe składają się natomiast zasoby fizyczne (przykładowo budynki, urządzenia, maszyny) oraz zasoby finansowe organizacji, będące w jej posiadaniu oraz możliwe do zdobycia⁶.

Zasoby kapitałowe sukcesywnie tracą znaczenie jako czynniki wytwórcze. Ich najważniejsza i wspólną cechą jest bowiem źródłowy charakter i ograniczoność występowania. Ponadto zasoby te nie mają charakteru unikalnego, co oznacza, że może je mieć każda organizacja. Każde przedsiębiorstwo, żeby działać powinno posiadać pewną ilość zasobów kapitałowych. Można zatem przyjąć, że wszystkie przedsiębiorstwa mogą dysponować podobnymi (pod względem rodzaju) zasobami kapitałowymi. Nie one zatem decydują o inności, czy odrębności podmiotu, i nie decydują o jego przewadze konkurencyjnej. Coraz trudniejsze jest więc budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na posiadanych przez przedsiębiorstwo aktywach materialnych. Ogólnie można stwierdzić, że w warunkach Gospodarki Opartej na Wiedzy (GOW) unikalność podmiotu w minimalnym stopniu zależna jest od organizacji procesu wytwarzania, coraz częściej jest funkcją umiejętności uczenia się oraz nowych relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a innymi podmiotami, głównie klientami.

Zmiana znaczenia zasobów kapitałowych postępowała na przestrzeni wieków. W obecnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw podstawowymi zasobami są za-

⁴ A. Woś: *Ekonomika odnawialnych zasobów naturalnych*, PWN, Warszawa 1995, s. 11.

⁵ J. Brózda, S. Marek: *Zasoby i ich znaczenie w działalności przedsiębiorstwa*, [w:] *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008.

⁶ Z. Pierścionek: *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 119.

soby ludzkie i niematerialne, w tym szczególnie wiedza (indywidualna i organizacyjna). Głównym źródłem bogactwa są informacje i wiedza.

Rola wiedzy w budowaniu zasobów ludzkich

Zasoby ludzkie to cechy pracowników (fizyczne i psychiczne, a także charakter pracownika oraz jego zdrowie i związana z tym witalność) oraz ich kompetencje (umiejętności, wiedza i doświadczenie). W porównaniu do innych zasobów, zasoby ludzkie nieustannie zyskują na znaczeniu, choć zmienia się podejście do cech, najbardziej akcentowanych i najbardziej pożądanых przez przedsiębiorstwa. Współczesne organizacje poszukują pracowników twórczych, gotowych do zmian, podejmowania ryzyka i odpowiedzialności, samo zarządzających, myślących i konstruktywnie krytycznych. Nowatorskie przedsiębiorstwa będą tworzyć zespoły, w których coraz więcej decyzji będą podejmować pracownicy, będzie następowało delegowanie uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble⁷. W sytuacji, kiedy pracownicy muszą być zdolni do rozumienia wielu nowych zjawisk, nieodzowna staje się dogłębna wiedza i coraz lepsze kwalifikacje.

Przyrost wiedzy, jaką dysponują pracownicy, coraz częściej wymusza zmiany w organizacji i stylu zarządzania przedsiębiorstwem. Współcześnie eksplozja wiedzy podważa tradycyjne koncepcje działalności. Rozpada się hierarchia oparta na formalnym wykształceniu i sprawowaniu stanowisk kierowniczych. Na znaczeniu zyskuje zespół składający się z pracowników dysponujących wiedzą, która umożliwia im dostrzeganie zależności i struktur. Poziom umiejętności łączy się również z potrzebą samorealizacji, tolerancji oraz odmiennym niż kiedyś spojrzeniem na życie. Takich pracowników nie można dowolnie wymieniać i zastępować, gdyż o ich wartości decyduje indywidualność⁸.

Istota i cechy zasobów niematerialnych

Zasoby niematerialne są z jednej strony urzeczywistniane przez ludzi w postaci posiadanych przez nie kompetencji, a z drugiej strony urzeczywistniane przez samo przedsiębiorstwo, które posiada/wynajmuje lub tworzy takie zasoby, jak: know-how, kultura organizacyjna, technologia, patenty, marka, reputacja, znak towarowy, znak firmowy, image, informacja, licencje, kompetencje przedsiębiorstwa, kapitał partnerski, kapitał kliencki, tajemnice, prawa własności intelektualnej, prawa autorskie, nazwa, tradycja czy lokalizacja.

Zasoby niematerialne (niewidzialne) mogą być klasyfikowane jako:

- aktywa, do których zaliczane są te elementy zasobów niematerialnych, które stanowią własność organizacji, w tym własność intelektualną: patenty, prawa autorskie, znak towarowy oraz kontrakty, bazy danych i tajemnice handlowe;

⁷ A. i H. Toffler: *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, Zysk i S-ka, Poznań 1999, s. 101.

⁸ A. i H. Toffler: *Wojna i antywojna. Jak przetrwać na progu XXI wieku*, PWE, Warszawa 1997, s. 87.

- kompetencje i umiejętności, które stanowią know-how pracowników i zbiorowe postawy, które przesądzają o kulturze przedsiębiorstwa.

Zasoby niematerialne mogą być podstawą tworzenia „kluczowych kompetencji”, przez które najczęściej rozumie się możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej, stworzone na bazie zbiorowych procesów uczenia.

W literaturze wskazuje się na trzy istotne cechy odróżniające zasoby niematerialne od zasobów materialnych⁹.

1. Zasoby niematerialne mogą być wykorzystane w wielu miejscach, w przeciwieństwie do zasobów materialnych, które są wykorzystywane w miejscu ich lokalizacji.
2. Zasoby niematerialne trzeba długo wypracowywać (renomę firmy czy markę produktu, podobnie jak lojalnych pracowników i nabywców kształtuje się latami) oraz utrudniony jest handel tymi zasobami (często kupuje się całą firmę dla zdobycia posiadanego przez nią konkretnego zasobu niematerialnego).
3. Zasoby niematerialne nie deprecjonują się trakcie ich wykorzystania, wręcz przeciwnie, najczęściej następuje ich wzbogacenie.

Inne istotne różnice pomiędzy zasobami materialnymi a niematerialnymi, które pokazują znaczenie tych ostatnich dotyczą¹⁰:

- miejsca w konwencjonalnych systemach rachunkowości – zasoby materialne są widocznymi, kwantyfikowanymi składnikami bilansu, natomiast zasoby niematerialne są zwykle niewymierne,
- możliwości gromadzenia – zasoby materialne mogą być gromadzone i magazynowane, zaś zasoby niematerialne mają dynamiczną naturę, mogą zanikać jak się ich nie używa, lub gwałtownie tracić na wartości,
- ochrony prawnej poprzez prawa własności – zasoby materialne podlegają pełnej i ścisłej ochronie, którą dość łatwo egzekwować, zasoby niematerialne podlegają ograniczonej ochronie, dodatkowo trudno egzekwować.

W podejściu zasobowym przedsiębiorstwo traktowane jest jako wiązka unikatowych zasobów. Do zasobów niematerialnych zaliczyć można zasoby cech i kompetencji – rzeczywistnie przez czynnik ludzki, takie jak: umiejętności, wiedza, doświadczenie, kwalifikacje, wykształcenie i zasoby rzeczywistnie przez przedsiębiorstwo, takie jak: informacja, lokalizacja, licencje, patenty, marka, reputacja, kultura organizacyjna, technologia, znak towarowy, znak firmowy, prawa autorskie i własności intelektualnej, image i tożsamość przedsiębiorstwa czy wreszcie kapitał partnerski i kliencki.

⁹ K. Oblój: *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 222–223.

¹⁰ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki: *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 30; E. Głuszek: *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 2004, s. 65.

Wartość zasobów partnerskich i klienckich dla przedsiębiorstwa

Zasoby partnerskie i klienckie pełnią szczególną rolę w kreowaniu przewagi strategicznej i konkurencyjnej w dzisiejszych przedsiębiorstwach. Wspólną częścią składową tych zasobów organizacji jest kapitał relacji łączących przedsiębiorstwo z innymi uczestnikami otoczenia zadaniowego. Zasoby partnerskie i klienckie uważane są obecnie za zasoby o charakterze kluczowym dla przedsiębiorstwa. Za takim podejściem przemawiają ich specyficzne atrybuty, do których zaliczyć można¹¹:

- unikalny charakter,
- niemożność skopiowania, a więc także odporność na możliwość imitacji,
- brak możliwości zastąpienia ich innymi zasobami oraz
- długi czas potrzebny na ich wypracowywanie.

Zasoby klienckie, zwane również kapitałem rynkowym, bezpośrednio wiążą się z gospodarczym funkcjonowaniem przedsiębiorstw, stanowią bowiem swego rodzaju pomost między rynkiem i jego potrzebami a działaniami organizacji. Kapitał klientów jest katalizatorem wszelkich działań, ułatwia wytyczanie kierunków przekształceń wszystkich zasobów przedsiębiorstwa na wartość rynkową podmiotu gospodarczego. Bez uwzględnienia kapitału klientów wartość rynkowa i funkcjonowanie organizacji byłyby trudne do osiągnięcia. Stanowią one ważną część kapitału intelektualnego osadzoną w działaniach marketingowych i innych związkach rozwijanych przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą. Na tle kapitału ludzkiego, kapitał klientów w jeszcze większym stopniu wpływa na tworzenie wartości przedsiębiorstwa. Satysfakcja klientów sprzyja podtrzymywaniu biznesowych związków, poprawie prestiżu organizacji, stabilności cenowej produktów¹².

Rola zasobów w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa

Przed rozpoczęciem procesu transformacji zasobów, wartość przedsiębiorstwa na wejściu określają wszystkie materialne i niematerialne zasoby, którymi gospodaruje oraz które posiada (cechy) i urzeczywistnia (kompetencje) czynnik ludzki. Po zakończeniu tego procesu uzyskana w ten sposób wartość przedsiębiorstwa na wyjściu (postrzegana również przez pryzmat zasobów, które ją określają) powinna być wyższa od wartości wejściowej. Powinna, gdyż nie zawsze procesy ich transformacji, które dokonują się w trakcie gospodarowania przez organizację poszczególnymi kategoriami zasobów, jak i całym przedsiębiorstwem, są na tyle efektywne, by zapewnić przyrost tejej wartości, a w skrajnych przypadkach mogą powodować jej spadek. Problem przyrostu wartości przedsiębiorstwa na wyjściu jest dużo bardziej skomplikowany, gdyż może obejmować również kwestie związane z racjonalnym i efektywnym pozyskiwaniem z otoczenia zasobów zewnętrznych, problem kreowania ka-

¹¹ J. Brózda, B. Czerniachowicz: *Zasoby partnerskie i klienckie*, [w:] *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008, s. 243.

¹² J. Baruk: *Istota i struktura kapitału intelektualnego*, „Gospodarka Narodowa” 2005, nr 1–2, s. 54–55.

pitału partnerskiego i klienckiego czy też gospodarowania zasobami niematerialnymi nie uczestniczącymi bezpośrednio w samej transformacji zasobów (np. reputacji przedsiębiorstwa, marek produktów czy sprzedanych licencji).

Transformacja zasobów przedsiębiorstwa jest procesem skomplikowanym. Podmiot gospodarczy w głównej mierze pozyskuje zasoby z otoczenia, ale część z nich, przede wszystkim niektóre zasoby niematerialne, tworzy we własnym zakresie. Wskazują one na wartość organizacji na wejściu (input) w proces transformacji. Wartość ta nie jest prostą sumą wartości księgowej zasobów podmiotu z kilku powodów, a mianowicie¹³:

- a) nie wszystkie zasoby są ujmowane w bilansie (przykładowo kultura organizacyjna, kapitał kliencki, partnerski i inne) i mimo, iż podejmowane są próby w tym zakresie, to nie wypracowano jeszcze powszechnie obowiązujących metod wyceny wszystkich zasobów organizacji. Jest to o tyle istotne, że w przypadku niektórych podmiotów gospodarczych o ich wartości w dużo większym stopniu decydują czynniki niematerialne, których wartość szacowana jest wyżej niż wartość posiadanych przez nie zasobów materialnych. Problemy z szacowaniem wartości zasobów przedsiębiorstwa dotyczą przede wszystkim wartości zasobów niematerialnych;
- b) specyficzna cecha jaką posiadają zasoby niematerialne, a konkretnie możliwość wykorzystania ich w kilku miejscach jednocześnie powoduje, że ten sam zasób (np. know-how czy informacja) kreuje wartość przedsiębiorstwa na wejściu poprzez tworzenie wartości składających się na nie strategicznych jednostek biznesu. Oznacza to, że w szeroko rozumianym procesie transformacji zasobów, a konkretyzując w procesach ich transformacji dokonujących się w wielu miejscach lokalizacji działań realizowanych przez podmiot gospodarczy (o ile takowe posiada) działają efekty synergiczne;
- c) zewnętrznym źródłem wartości przedsiębiorstwa kreowanej w ramach kapitału partnerskiego i klienckiego jest także jego otoczenie.

Transformacja zasobów przebiega w sposób zróżnicowany względem rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej, pod względem sektora działania przedsiębiorstwa oraz posiadanych przez nie zasobów. Warto również podkreślić, że na strukturę i znaczenie zasobów poddawanych procesom transformacji wpływają także same zasoby. Niektóre zasoby niematerialne urzeczywistniane zarówno przez czynnik ludzki, jak i przez samo przedsiębiorstwo (takie jak: kompetencje pracowników, kompetencje przedsiębiorstwa czy know-how) będą bowiem przesądzały o tym, które z zasobów, w jakim zakresie i na ile efektywnie będą ostatecznie włączone w procesy transformacji, a które nie.

Końcowym etapem procesu transformacji jest otrzymany w jej efekcie produkt (usługa). W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych produkt posiada postać material-

¹³ B. Czerniachowicz, S. Marek, M. Szczepkowska, *Zasoby i ich rola w działalności przedsiębiorstw*, [w:] *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, red. S. Marek, *Economicus* 2008, s. 111–130.

ną i wchodzi w skład aktywów obrotowych stając się zapasem. W niektórych przypadkach (produkcja na zamówienie) bezpośrednio trafia do odbiorcy. Nieco inaczej to wygląda w przypadku przedsiębiorstw prowadzących różnego rodzaju działalność usługową, ze względu na specyficzne cechy usług rozpatrywanych w kategoriach produktu. Niemożność ich magazynowania, składowania czy przechowywania, a także niematerialny charakter powodują, że w tym przypadku efektem końcowym procesu transformacji jest produkt niematerialny. Tym niemniej we wszystkich tych przypadkach koniec procesu transformacji oznacza stworzenie produktu i/lub świadczenie usługi. Niezależnie od ich materialnej czy niematerialnej postaci w procesie transformacji powstaje dodatkowo wiele innych zasobów, takich jak know-how, informacja czy kompetencje pracowników. Wszystkie one tworzą wartość przedsiębiorstwa na wyjściu i ostatecznie trafiają do jego otoczenia.

Syntetyzując powyższe rozważania można powiedzieć, że każde przedsięwzięcie gospodarcze wymaga zaangażowania zasobów materialnych, ludzkich i niematerialnych. Z powyższych rozważań wynika też fakt, iż zaangażowanie zasobów nie jest tożsame z posiadaniem do nich praw własności, a oznacza tylko i wyłącznie to, że zostają one włączone w proces transformacji. Ponadto: źródłem pozyskiwania i kreowania zasobów uczestniczących w procesach transformacji jest otoczenie przedsiębiorstwa; niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności w procesie transformacji zasobów uczestniczą zasoby tak zewnętrzne, jak i wewnętrzne, przy czym część z nich ma charakter zasobów zewnątrz-wewnętrznych; niektóre z zasobów zewnętrznych w miarę upływu czasu stają się zasobami wewnętrznymi przedsiębiorstwa; proporcje wykorzystania poszczególnych kategorii zasobów w procesach ich transformacji są odmienne, podobnie, jak ich znaczenie dla przedsiębiorstwa; sposoby wykorzystania zasobów w procesach ich transformacji są różnicowane względem specyfiki sektora ich działania i posiadanych/wynajmowanych/nabytych przez przedsiębiorstwo zasobów materialnych, ludzkich i niematerialnych; poszczególne zasoby w różnym stopniu wpływają na wartość przedsiębiorstwa zarówno na wejściu, jak i na wyjściu z procesu ich transformacji.

Podsumowanie

Miejsce i znaczenie zasobów w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa jest zmienne w czasie i przestrzeni. W gospodarce opartej na wiedzy systematycznie rośnie rola i znaczenie zasobów niematerialnych. Wzrost znaczenia zasobów niematerialnych nie jest równoznaczny z absolutnym spadkiem roli zasobów materialnych w działalności przedsiębiorstw. Można zauważyć, że w rozwoju cywilizacyjnym podejście do roli zasobów naturalnych w jednych organizacjach systematycznie spadało, ale w innych zasadniczo rosło. Zmiany te wynikają z ogólnych prawidłowości rozwojowych. Ten rodzaj zasobów jest szczególnie cenny dla przedsiębiorstw świadczących usługi turystyczne, rekreacyjne i bytowe ludności.

Zróznicowanie zasobowe podmiotów wynika także z sektora prowadzonej działalności przez przedsiębiorstwa, relacji rynek – produkt, które wyznaczają mechanizmy budowania lub utraty przewagi konkurencyjnej w otoczeniu. O utrzymaniu tej przewagi decyduje „odporność” niektórych zasobów na możliwości ich imitacji przez konkurentów. Brak takiej odporności powoduje utratę wartości strategicznej zasobów¹⁴.

Ze względu na trwałość wartości strategicznej zasobów, B. Godziszewski¹⁵ opierając się na propozycji I.R. Williamsa¹⁶, dzieli te zasoby na trzy grupy:

1. Grupa pierwsza składa się z zasobów długo zachowujących wartość strategiczną. Mogą być to zasoby chronione patentami lub innymi prawami własności, specjalne relacje z klientami oparte na zaufaniu i lojalności. Prawa własności mogą skutecznie chronić zasoby przed ich imitacją.
2. Druga grupa to zasoby o standardowym okresie trwałości, charakterystyczne dla sektorów o masowej produkcji (przykładowo produkcja trwałych dóbr konsumpcyjnych czy samochodów). Organizacje funkcjonujące w tych sektorach narażone są na silną presję imitacji ze strony konkurentów. Podmioty konkurujące stosunkowo łatwo imitują takie zasoby, jak maszyny, urządzenia czy nowe technologie, natomiast znacznie trudniej imitować umiejętności zarządzania czy sposoby organizacji produkcji.
3. Trzecia grupa to zasoby w sektorach o wysokim poziomie innowacyjności. Produkty wytwarzane w tych sektorach charakteryzują się bardzo częstymi zmianami konstrukcji i funkcjonalności. Kreatywność w zakresie tworzenia innowacji produktowych decyduje o pojawieniu się nowych produktów. Podstawą tworzenia takich produktów jest pomysł (idea) co można w nich zmienić, aby były one bardziej funkcjonalne i przydatne dla użytkownika. Cykl życia takich produktów jest z reguły krótki, a w wielu dziedzinach wytwórczości głównie takich, które wykorzystują technologię informatyczną nie przekracza często jednego roku. Zasoby zaliczone do tej grupy sektorów charakteryzują się słabym mechanizmem izolacji. Mechanizm ten funkcjonuje na poziomie sektora producentów, a nie na poziomie poszczególnych podmiotów. Dlatego też zasoby niezbędne do wytworzenia określanych produktów są stosunkowo łatwe do nabycia na rynku pod warunkiem dysponowania przez organizację niezbędnymi środkami finansowymi¹⁷.

Przedsiębiorstwa traktują pozyskiwanie i budowanie zasobów oraz ponoszone nakłady na tworzenie i kształtowanie elementów kapitału intelektualnego, jako swoistą długoterminową inwestycję, która przynosi wymierne korzyści, szczególnie przy kreowaniu swojej

¹⁴ Por. J. Brózda, S. Marek: *op.cit.*, s. 138–140.

¹⁵ Por. B. Godziszewski: *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu im. M. Kopernika w Toruniu, Toruń 2001, s. 88–89.

¹⁶ J.R. Williams: *How sustainable is your competitive advantage?*, „California Management Review” 1992, Vol. 13, s. 29–55.

¹⁷ B. Godziszewski: *op.cit.*, s. 89.

wartości. Istotne jest w tym procesie sprzężenie poszczególnych elementów zasobów, bo to dopiero pozwoli na pełne wykorzystanie potencjału organizacji i realizację strategicznego celu, jakim jest kreowanie wartości przedsiębiorstwa.

Literatura

- Baruk J.: *Istota i struktura kapitału intelektualnego*, „Gospodarka Narodowa” 2005, nr 1–2.
- Brózda J., Czerniachowicz B.: *Zasoby partnerskie i klienckie*, [w:] *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008.
- Brózda J., Marek S.: *Zasoby i ich znaczenie w działalności przedsiębiorstwa*, [w:] *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008.
- Czerniachowicz B., Marek S., Szczepkowska M.: *Zasoby i ich rola w działalności przedsiębiorstw*, [w:] *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, red. S. Marek, *Economicus* 2008.
- Drucker P.: *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, PWE, Warszawa 1991.
- Głuszek E.: *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 2004.
- Godziszewski B.: *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu im. M. Kopernika w Toruniu, Toruń 2001.
- Marek S.: *Stosunki przedsiębiorstwa z innymi podmiotami gospodarczymi*, [w:] *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, red. S. Marek, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A.: *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- Obłój K.: *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Pierścionek Z.: *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002.
- Toffler A. i H.: *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, Zysk i S-ka, Poznań 1999.
- Toffler A. i H.: *Wojna i antywojna. Jak przetrwać na progu XXI wieku*, PWE, Warszawa 1997.
- Williams J.R.: *How sustainable is your competitive advantage?*, „California Management Review” 1992, vol. 13.
- Woś A.: *Ekonomika odnawialnych zasobów naturalnych*, PWN, Warszawa 1995, s. 11.

dr Barbara Czerniachowicz
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Instytut Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw

Streszczenie

Możliwość zaspokojenia potrzeb materialnych i niematerialnych człowieka wiąże się z posiadaniem określonych zasobów oraz działań jednostkowych i zespołowych. Pozyskiwanie najwartościowszych zasobów, a następnie ich efektywne i skuteczne wykorzystanie, może być uważane za jeden z podstawowych celów decyzji zarządczych przedsiębiorstw¹⁸. Organizacje prowadzące działalność gospodarczą w Gospodarce Opartej na Wiedzy skupiają się na tworzeniu swojej wartości. Współcześnie rośnie rola zasobów ludzkich oraz zasobów niematerialnych, ale tylko łącznie z kapitałem finansowym mogą budować wartość przedsiębiorstwa. W opracowaniu podjęto próbę przybliżenia istoty i znaczenia poszczególnych rodzajów zasobów w działalności przedsiębiorstwa oraz w kształtowaniu wartości organizacji.

RESOURCES AND THEIR MEANING IN THE CREATION OF THE ENTERPRISE VALUE

Summary

The opportunity to meet material and non-material needs of each person is associated with the possession of certain assets and both individual and team-related activities. Getting the most valuable resources and then their efficient and effective utilization can be considered a fundamental objective of business management decisions. Organizations operating in the business sector on the basis of knowledge-based economy focus on creating its value. Nowadays, the meaning of human resources and intangible assets is increasing, but they can build enterprise value only together with the financial capital. This paper is intended to explain the nature and significance of particular types of resources in business and in shaping the value of organization.

¹⁸ *Ibidem*, s. 62.