

Agnieszka Jasińska

WYBRANE ELEMENTY KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W ŚWIELE ZAŁOŻEŃ KONCEPCJI ZASOBOWEJ

1. Wstęp

Od kiedy pojawiło się pojęcie organizacji, wiele z tychże organizacji próbuje odnaleźć skuteczny sposób na pokonanie rywali rynkowych, zdobycie jak największych profitów dla swojego przedsiębiorstwa i odniesienie jak największego sukcesu. W ciągu wielu lat podejście do budowania przewagi konkurencyjnej w odniesieniu do przedsiębiorstw rynkowych znacznie ewoluowało. Zmieniało się podejście odnośnie do kluczowych i najważniejszych kwestii mogących świadczyć o przewadze nad innymi uczestnikami rynku, a równocześnie zmieniało się także podejście do pracowników w organizacji, którzy przecież są podstawą i filarem każdego przedsiębiorstwa. Wspomniane poglądy zależały od sytuacji ekonomicznej, gospodarczej, historycznej, zmian społecznych, ewolucji myśli filozoficznych i aktywności różnych naukowców czy badaczy tych zagadnień. Każda kolejna teoria wydawała się doskonalsza, pełniejsza, jeszcze bardziej uniwersalna i adekwatna do istniejących na rynku warunków, jednak po pewnym czasie okazywała się już nie tak aktualna, założenia bowiem, na których organizacja miała budować swój potencjał, okazywały się nietrwałe i wątpliwe, nie oferowały jej możliwości zdobycia takiej pozycji na rynku, jakiej by sobie życzyła.

Najbardziej popularnymi nurtami w tworzeniu przewagi konkurencyjnej były [Pierścionek 2005]:

- koncepcja konkurencyjności kosztowej, opierająca się na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji oraz na efektach doświadczenia,
- przywództwo jakościowe i systemy sterowania jakością,
- konkurowanie bazujące na sile rynkowej przedsiębiorstwa (pozycja lidera oraz dominanta na rynku),
- marketingowa koncepcja konkurencyjności,

– przywództwo kosztowe i dyferencjacja.

Te tradycyjne podejścia skupiały swoją uwagę na podstawowych czynnikach konkurencyjności, tzn. kosztach, jakości, marketingu czy pozycji na rynku. Brały również pod uwagę konkurencję występującą w formie oligopolu i konkurencji monopolistycznej. Przyjmowano, że organizacje nie są mocno zainteresowane współpracą z innymi instytucjami i z tego też powodu przyjmują postawę konfrontacyjną [Pierścionek 2005].

Kolejne koncepcje budowania przewagi konkurencyjnej zaczęły poświęcać coraz więcej uwagi zasobom przedsiębiorstwa, szczególnie tym niematerialnym, trudno imitowalnym, jak też mocno doceniać takie czynniki przewagi rynkowej, jak przedsiębiorczość czy innowacyjność.

W latach dziewięćdziesiątych XX w. wykształciło się zasobowe podejście do przedsiębiorstwa, które obecnie uznawane jest za koncepcję jak dotychczas najtrafniej odpowiadającą realiom współczesnego rynku i oferującą możliwość zapewnienia sobie pozycji lidera na rynku.

Celem artykułu jest pokazanie w świetle tej koncepcji wybranych elementów kapitału intelektualnego, jako tych, które najpełniej odpowiadają cechom zasobów i umiejętności z założeń szkoły zasobów i tym samym są w stanie zapewnić przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną.

2. Istota szkoły zasobowej

Nurt zasobowy jest koncepcją rozwijaną od lat dziewięćdziesiątych XX w. Wówczas zaczęto zwracać coraz większą uwagę na zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa jako podstawę budowania strategii. Podkreślano również ich znaczenie jako determinantów rentowności przedsiębiorstwa. Jako pierwszy kierunek ten mianem RBV (*Resource-Based View of the Firm*) określił B. Wernerfelt w swoim artykule z 1984 r. [Wernerfelt 1984, s. 170-180]. Za pierwszych badaczy blisko związanych z tym tematem uważa się E.T. Penrose i J. Schumpetera. Duży udział w rozwoju tej koncepcji mieli także M.A. Peteraf, J.L. Kellogg, J.B. Barney, D.J. Collins, K.R. Conner oraz G. Hamel i C.K. Prahalad.

Nurt zasobowy złożony jest z wielu łączących się ze sobą koncepcji, które opierają się na bogatych doświadczeniach z przeszłości i historii, biorąc pod uwagę doświadczenia i założenia poprzednich koncepcji. Koncepcja RBV czerpie dużo z myśli ekonomicznej, a zwłaszcza z zagadnień nazywanych heterodoksją. Ta złożona koncepcja łączy jednak w sobie kilka bardziej konkretnych koncepcji zasobowych, które w sposób szczególny podkreślają rolę pewnych czynników. Koncepcje te można nazwać kompleksowymi, identyfikującymi pierwotne źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jak też zasady ich rozwijania w dłuższym czasie. Jako najbardziej istotne z nich można podać [Pierścionek 2005]:

– konkurowanie na podstawie czasu (*time-based competition*),

- konkurowanie na podstawie zdolności przedsiębiorstwa (*capabilities-based competition*),
- koncepcję traktującą jako najważniejszą rolę w konkurencyjności rozwijanie i tworzenie kluczowych kompetencji (*core competences of the corporation*),
- koncepcję przyjmującą czołową rolę identyfikacji wyróżniających firmę zdolności, jak również dostosowywania do nich domeny działania (*distinctive capabilities*),

W omawianej koncepcji szczególną rolę odgrywają zasoby, umiejętności, kompetencje przedsiębiorstwa i ludzie, którzy tworzą to przedsiębiorstwo. Mówiąc o samym pojęciu zasobu, które jest w artykule często używane, należy wspomnieć, że przypisywane mu znaczenie ewoluowało, stawało się coraz szersze i zawierało coraz więcej elementów. W ujęciu klasycznym zasoby przedsiębiorstwa dzielono na dwa podstawowe rodzaje: kapitał i pracę. Kapitał tworzyły wszystkie fizyczne elementy majątku przedsiębiorstwa, a ludzie, wraz ze swoimi umiejętnościami, kwalifikacjami, byli traktowani jako zwykły czynnik produkcji.

Obecnie nieco dokładniej spogląda się na strukturę zasobów i wyróżnia się ich specyficzny, zróżnicowany charakter, możliwości wyceny, materialność i nieuchwytność, zależność od specyfiki przedsiębiorstwa, warunków rynkowych i wymogów gospodarki, szczególnie jeśli chodzi o zasoby niematerialne.

Zasoby przedsiębiorstwa można, według K. Obłója, podzielić na trzy główne grupy oraz zasoby w otoczeniu organizacji, które to generuje owe zasoby, a ich użytkownikiem jest ta organizacja. Wspomniane trzy grupy to [Obłój 1993, s. 86-94]:

- zasoby źródłowe, które traktuje się jako pochodną funkcjonowania przedsiębiorstwa i jako majątek zgromadzony w okresie trwania tej organizacji. Inaczej mówiąc, są to zasoby zarówno materialne, np. budynki, maszyny, urządzenia, jak i niematerialne w postaci np. informacji, wiedzy, kompetencji, wizerunku przedsiębiorstwa;
- zasoby operacyjne, czyli możliwości, które są efektem wykorzystywania zasobów źródłowych; tworzą się w wyniku dodatkowych korzyści wynikających z wykorzystywania zasobów źródłowych;
- zasoby sytuacyjne, które powstają w konkretnych i nierzadko trudnych do przewidzenia złożeniach zmiennych i uwarunkowań, na granicy przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Zaznaczyć należy, że zasoby sytuacyjne wraz z zasobami operacyjnymi, umiejętnie wykorzystywane, w ogromnym stopniu wpływają na budowanie przewagi konkurencyjnej.

W *Encyklopedii marketingu* zasoby rozumiane są jako: pracownicy, materiały, maszyny, inne rodzaje wyposażenia technicznego produkcji, magazynowania, transportu, sprzedaży, a także informacje [Encyklopedia... 2006]. W bardzo skrótovej formie przyjmuje się, że zasoby tworzą po prostu pracownicy lub różne elementy przedsiębiorstwa czy wyposażenia [Dictionary... 2006].

Opisując pojęcie zasobu, nie wolno zapomnieć o umiejętnościach przedsiębiorstwa (*capabilities*) i kompetencjach (*competences*). Świadczą i mówią one o stopniu intensywności i umiejętności wykorzystania zasobów. „Umiejętności to nie tylko wiedza o tym, co i jak należy robić, ale również przekonania, intuicje i niewątpliwie kreatywność, pomocne przy rozwiązywaniu problemów strategicznych” [Godziszewski 2001, s. 69].

Według E.T. Penrose, umiejętności to zdolności do użytkowania zasobów, które stanowią strumień zależny od historii stosowania tych zasobów w całości powiązanych zdarzeń (tzw. ścieżka zależności) [Penrose 1959, za: Sitek 1997, s. 758]. Według H. Itami, niektóre umiejętności oparte na wiedzy to aktywa niewidzialne. Nie są one przenoszone przez pracowników przedsiębiorstwa, ale zależą od odbierania ich przez klientów jako oddziaływanie marki przedsiębiorstwa [Itami 1987, za Sitek 1997, s. 758].

O. Williamson, B. Klein, R.G. Crawford, A.A. Alchian, R.E. Caves oraz inni autorzy łączą umiejętności z takimi cechami, jak [Klein, Crawford, Alchian 1978, s. 297-326; Caves 1984, s. 99-120, za Sitek 1997, s. 758; Głuszek 2004, s. 28-29]:

- zbudowane przez organizację zdolności do szybkiego i odpowiedniego reagowania na trendy rynku i zmiany na nim zachodzące (zdolność do zmiany),
- zdolność trafnego kompilowania różnorodnych rodzajów zasobów w ramach przedsiębiorstwa,
- użyteczność wynikająca z obsługiwanie unikatowych, wyspecjalizowanych lub rzadkich zasobów (co jest powodem powstawania kosztów utopionych).

Kompetencje z kolei są zwykle charakterystyczne dla sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, ponieważ każda branża charakteryzuje się pewnymi, sobie tylko właściwymi umiejętnościami, które firmy muszą opanować, chcąc się utrzymać na rynku (tzw. kluczowe czynniki sukcesu). Nie wszystkie zasoby i kompetencje są dla przedsiębiorstwa jednakowo cenne z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej. Są wśród nich przecież takie, które ułatwiają zdobycie tej przewagi, ale są też takie, które ją blokują bądź w znaczny sposób ograniczają, co zależy od konkretnych uwarunkowań.

Jak wynika z przesłanek szkoły zasobowej, te zasoby i kompetencje, które są trudno zbywalne, niepodatne na naśladownictwo i niemożliwe do zastąpienia, mogą teoretycznie stanowić podstawę budowania przewagi konkurencyjnej, nazywane są więc niekiedy aktywami strategicznymi (*strategic assets*). Czasami zdolności organizacji są na tyle rzadkie, cenne i niedostępne dla konkurentów, że są w stanie zapewnić przedsiębiorstwu trwałą przewagę konkurencyjną i wtedy określa się je mianem kluczowych kompetencji (*core competences*) lub wyróżniających kompetencji (*distinctive competencies*).

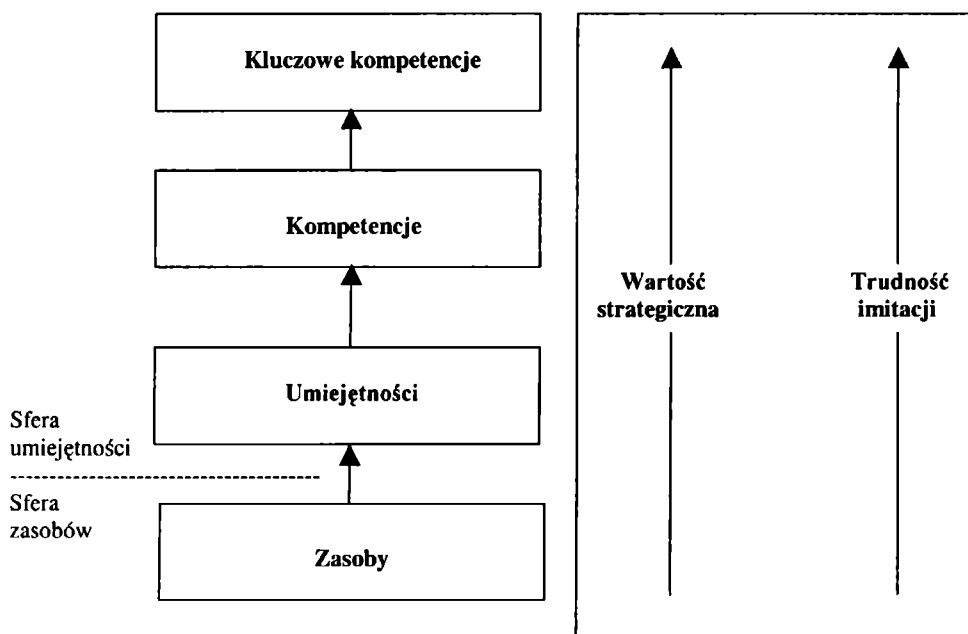
Kluczowe kompetencje są traktowane przez G. Hamela i C.K. Prahalada jako jednolity zasób, nie rozróżniają oni bowiem podziału na zasoby i umiejętności, uznają tylko istnienie kluczowych kompetencji. Należy zaznaczyć, że kluczowe kompetencje są w stanie tworzyć przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, bo są

wyjątkowe, odmiennie od tych, które mają inni uczestnicy rynku i z tego powodu wyróżniają one przedsiębiorstwo, które je posiada. Są one równocześnie bardzo trudne do skopiowania, naśladowania i przeniesienia do innych przedsiębiorstw, dlatego też przewaga ta jest długookresowa.

Kluczowe kompetencje nie odnoszą się do wyrobów finalnych i rynków przedsiębiorstwa, ale raczej pomagają stworzyć technologie, które można wdrożyć i wykorzystać w licznych produktach i rynkach. Kluczowe kompetencje uznaje się za efekt synergiczny posiadania przez przedsiębiorstwo [Chwistecka-Dudek, Sroka 2000, s. 16].

- unikatowych zasobów, które tworzą jego wartość, czyli takich zasobów, które w ważny sposób współprzyczyniają się do tworzenia mocnego popytu produktowego,
- zdolności organizacyjnych, które są związane z umiejętnością koordynowania i efektywnego wykorzystania tych zasobów.

Przy opisie pojęć zasobów, umiejętności, kompetencji i kluczowych kompetencji warto pamiętać o „ułożeniu” ich w przedsiębiorstwie i hierarchii, którą tworzą wraz z posiadaną przez nie wartością strategiczną i trudnością imitacji (zob. rys. 1).



Rys. 1. Hierarchia zasobów przedsiębiorstwa

Źródło: [Javidan 1998].

Z rys. 1 wynika, że najniżej w hierarchii znajdują się zasoby. Posiadają one stosunkowo najmniej wartość, która jednak zależy od umiejętnego ich wykorzy-

stania. Umiejętności odnoszą się do stopnia wykorzystanych zasobów. Przedstawiają już większą wartość dla przedsiębiorstwa, trudniej także jest je skopiować, powielić i zastosować w innym przedsiębiorstwie. Kompetencje powstają jako efekt koordynacji i integracji poszczególnych ogniw (funkcji) łańcucha wartości przedsiębiorstwa: sfery B + R, produkcji, marketingu, dystrybucji [Chwistecka-Dudek, Sroka 2000, s. 15-16]. Stanowią one wysoką wartość dla przedsiębiorstwa i są trudno imitowalne. Na samym szczycie hierarchii znajdują się kluczowe kompetencje, które są wyjątkową kompilacją i złożeniem wiedzy, technologii, zdolności, doświadczenia posiadaną przez daną organizację. Uznaje się je za element powodujący rozwój zbioru produktów i usług obecnie i w przyszłości.

Mówiąc o szkole zasobów, warto wskazać na jej trzy podstawowe założenia [Oblój 1998, s. 85-91]:

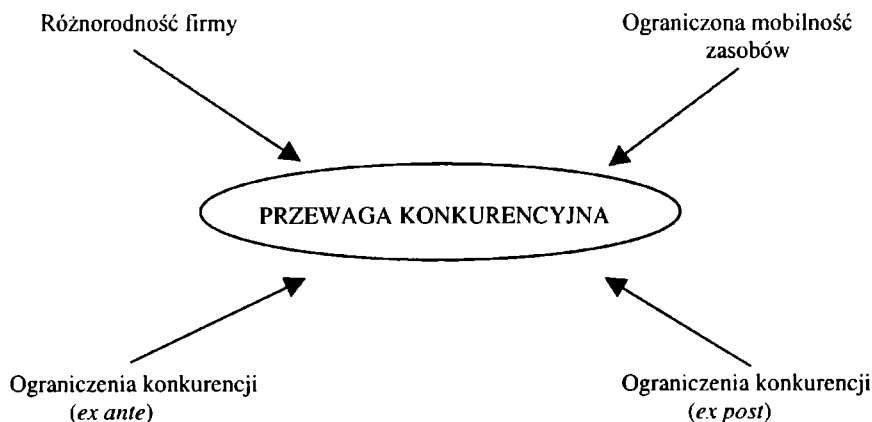
1) w celu zrozumienia źródeł sukcesu przedsiębiorstwa, należy pojąć konfigurację jego unikatowych zasobów i umiejętności,

2) usiłuje się wyjaśnić, co powoduje, że dane zasoby i umiejętności są szczególnie cenne,

3) przyjmuje się, że pomiędzy zasobami i zamierzeniami przedsiębiorstwa musi istnieć dynamiczne napięcie (*dynamic fit, stretch*).

W nurcie zasobowym przedsiębiorstwo postrzegane jest w perspektywie endogenicznego wzrostu. Jest podmiotem rozwijającym się, akumulującym zdobywaną wiedzę, tworzącym wewnętrzne kompetencje i umiejętności, na których buduje się jego zdolność i pozycję konkurencyjną [Sulimowska-Formowicz 2002, s. 41].

W omawianym podejściu można przyjąć za M.A. Peterarf, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa budowana jest przez cztery główne elementy: różnorodność firmy, ograniczoną mobilność zasobów, ograniczenia konkurencji (*ex ante*) i ograniczenia konkurencji (*ex post*) – zob. rys. 2.



Rys. 2. Zasobowa podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Źródło: [Peterarf 1993, s. 186; Godziszewski 2001, s. 47; Oblój 1998, s. 90].

Przez pojęcie różnorodności firmy rozumie się jej niejednorodność pod względem posiadanych zasobów, jak też cech posiadanych zasobów, a szczególnie umiejętności. To właśnie ta specyficzna kombinacja unikatowych zasobów daje niektórym przedsiębiorstwom przewagę na rynku, umożliwia im zdobycie pozycji lidera i osiągnięcie zadowalających wyników finansowych i rankingowych (uznaniowych). Inne przedsiębiorstwa pozostają zaś zwykłymi uczestnikami rynku, niczym szczególnie się nie wyróżniając, a jeszcze inne mogą znaleźć się nawet na granicy opłacalności.

Drugim uwarunkowaniem jest ograniczona mobilność zasobów, która może mieć wiele przyczyn, m.in. popyt, podaż, cena, ograniczenia fizyczne, psychologiczne, materialne, specyfika zasobów, nierozzerwalność z innymi zasobami itp. Niektóre z nich bowiem posiadają swoją wyjątkową wartość tylko w nielicznych sytuacjach i konfiguracjach z innymi zasobami, a rozdzielone, albo w innym miejscu i czasie, nie stanowią większej albo nawet żadnej wartości.

Trzecim elementem przewagi konkurencyjnej jest ograniczona konkurencja *ex ante*. Oznacza to, że tak naprawdę żadna firma nie do końca wie i potrafi przewidzieć, które zasoby będą w przyszłości najbardziej wartościowe i poszukiwane. Dlatego różne rodzaje zasobów z różnym natężeniem są pożądane i poszukiwane przez przedsiębiorstwa. Te organizacje, które umiejętnie wybrały rodzaje zasobów, odniosą w przyszłości sukces na rynku, a zasoby, które okazały się przyszłościowe, stają się najbardziej pożądanymi i kosztownymi zasobami na rynku.

Ostatnim, czwartym elementem są ograniczenia konkurencji *ex post*. Organizacja, która jest w posiadaniu unikatowych zasobów, powinna dokładać wszelkich starań, aby te zasoby utrzymać i czerpać z nich jak najwięcej profitów. W przeciwnym wypadku konkurencyjne firmy mogą mieć do nich ułatwiony dostęp i wspomniana różnorodność firm powoli przestanie istnieć. Ograniczenie konkurencji *ex post* w przypadku dbającego o swoje zasoby lidera rynkowego oznacza jednak, że inni uczestnicy rynku mają bardzo ograniczony dostęp do tych zasobów lub nie jest to wręcz możliwe, aby stali się oni posiadaczami tych zasobów lub też koszty ich posiadania stają się zbyt wysokie i przewyższają korzyści, które potem mogą wypłynąć z faktu ich posiadania.

3. Elementy kapitału intelektualnego jako wyjątkowy zasób przedsiębiorstwa

„Koncepcja zasobowa pozwala na tworzenie i rozwijanie zasobów niematerialnych w przedsiębiorstwie chroniących je przed konkurentami. Dzięki niej przedsiębiorstwo może skupić się na tworzeniu i rozwijaniu kluczowych cech konkurencyjności niezbędnych do kreowania przyszłych rynków i zajęcia na nich pozycji lidera. Są one znacznie lepszym źródłem przewagi od tradycyjnych cech przedsiębiorstwa łatwych do skopiowania przez konkurencję” [Stopczyński 2004, s. 9]. Zasoby będące sensem i rdzeniem omawianej koncepcji tworzą przewagę konku-

rencyjną na rynku, ale bardziej nie one same, jako takie, lecz efekty umiejętnego ich wykorzystywania, produkty i usługi, które można oferować dzięki tym zasobom. Im bardziej te zasoby są odmienne, specyficzne i trudne do naśladowania dla innych przedsiębiorstw, tym większą stanowią wartość i tworzą przewagę rynkową dysponującego nimi przedsiębiorstwa.

To właśnie różnice w zasobach, a raczej w sposobie ich wykorzystania, są powodem różnic potencjału konkurencyjności między różnymi organizacjami. Zasoby różnią się i powinny się różnić w pewnym stopniu w zależności od sektora, branży czy specyfiki przedsiębiorstwa, lecz wydaje się, że powinny być wyjątkowe w pewnej z pozoru podobnej do siebie grupie przedsiębiorstw.

Podstawy modelu w nurcie zasobowym w odniesieniu do przedsiębiorstwa przyjmują, że jeśli niektóre z zasobów i kompetencji tego przedsiębiorstwa:

- dają możliwość wykorzystania szans czy też neutralizowania zagrożeń,
 - są osiągalne dla małej grupy przedsiębiorstw,
 - są trudne do powielenia, odwzorowania lub ich podaż jest nieelastyczna,
- wówczas mogą one stać się mocną stroną i zostać potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej [Bratnicki 2000, s. 48].

Aby zasoby stały się faktycznym źródłem przewagi konkurencyjnej, powinny więc być, jak wcześniej wspomniano, wyjątkowe, rzadkie, chronione i niemożliwe do zastąpienia innymi zasobami [Romanowska 2004, s. 294]. Te specyficzne cechy zasobów określone są przez J.B. Barneya jako model VRIO (*valuable, rare, inimitable, well organized resources*) [Barney 1991].

Z tych też powodów we współczesnych koncepcjach traktuje się jako najważniejsze zasoby często niewidoczne dla konkurencji – zasoby niematerialne. Dobrze znane zasoby materialne i finansowe nie są już niestety często takie wyjątkowe, może je bowiem posiadać każde przedsiębiorstwo i nie jest to już nic niepowtarzalnego. Można mieć jedynie więcej danego zasobu albo mniej, w bardziej zorganizowanej formie lub mniej, ale nie jest to zasób jedyny w swoim rodzaju, oferujący wyjątkowe profity z powodu jego posiadania. Zasoby wyróżniające to takie cechy przedsiębiorstwa, które generują rentę ekonomiczną. Stale bowiem poszukuje się związków między różnicami w osiągniętych przez organizacje wynikach, które są definiowane w kategoriach renty, i zasobami organizacji, których wykorzystywanie stanowi źródło owej renty [Godziszewski 2001, s. 43]. Umiejętność wykorzystywania zasobów i pozyskiwania zasobów zewnętrznych jest zdolnością do wykorzystywania dźwigni zasobów oraz ustalania optymalnej szybkości ich pozyskiwania. Motor rozwoju jest kierowany i kontrolowany poprzez interpretację czynników z otoczenia przedsiębiorstwa. Menedżerowie zatem powinni zidentyfikować najważniejsze umiejętności niezbędne do zdobycia przyszłych rynków i wykształcenia odpowiednich rodzajów zasobów [Stopczyński 2004, s. 6]. Sam fakt posiadania dużej ilości interesujących i wartościowych zasobów nie oznacza wcale, że organizacja odniesie sukces na rynku. Niezwykle ważne jest posiadanie ambicji i motywacji do zdobycia rynku, wyprzedzenia konkurencji i wykorzystywania

wszelkich swoich możliwości i zasobów do osiągnięcia zamierzonego celu. W momencie umiejętnego i prężnego wykorzystywania posiadanych zasobów, nawet jeśli nie są one doskonałe, działa efekt dźwigni zasobów i przedsiębiorstwo pozornie słabiej rozwinięte i z gorszymi zasobami pokonuje na rynku duże, prężne organizacje.

Do wspomnianych specyficznych cech zasobów, które czynią je wyjątkowymi, można dodać jeszcze [Gulski 2003, s. 103-104]:

- wzbogacanie produktów nowymi wartościami, które są dostrzegane przez klientów,
- umiejętność i możliwość przenoszenia ich na inne rynki i branże,
- trwałość,
- fakt, że stanowią wyłączną własność przedsiębiorstwa.

Przytoczone cechy mocno podkreślają wyjątkowy charakter zasobów tworzących kapitał intelektualny. Mówi się, że przedsiębiorstwo, które pragnie odnieść sukces na rynku, musi się stać intelektualnym liderem, posiadać doskonale rozwinięty kapitał intelektualny i doskonale zarządzać wiedzą, jedynie bowiem wartości niematerialne mogą je długotrwale wyróżnić na rynku i umożliwić osiągnięcie sukcesu rynkowego. Ludzie, jako ważny filar przedsiębiorstwa, byli już wcześniej doceniani, jednak w tej koncepcji spogląda się na nich nieco inaczej, od strony wiedzy, ich umiejętności, kompetencji i kwalifikacji, które mogą się stać wyjątkowe, unikatowe i mogą zostać wykorzystane w umiejętny sposób, dający przedsiębiorstwu przewagę rynkową. Warto też zwrócić uwagę na takie zasoby, jak marka, reputacja czy wizerunek przedsiębiorstwa – jako wynik oddziaływania na pewne zasoby i wykorzystywania umiejętności w celu wykreowania zasobu wyjątkowego, unikatowego na rynku. Wspomnianym cechom odpowiada również innowacyjność szeroko rozumiana, patenty i prawa własności intelektualnej, które stanowią własność przedsiębiorstwa, niepowtarzalną i niemożliwą do skopiowania w nienaruszonej postaci. Także relacje z klientami, umiejętności kierowania nimi w celu sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem okazują się umiejętnością i zasobem nieocenionym.

Obecnie daje się zauważyć stały wzrost zainteresowania zasobami niematerialnymi. Prawidłowo rozwinięty, nieustannie rozwijany i umiejętnie zarządzany kapitał intelektualny staje się teraz sztandarowym elementem przedsiębiorstwa, które chce zdobyć przewagę konkurencyjną na rynku. Na dalszy plan odchodzą zasoby materialne, finansowe, które pełnią w tym momencie jedynie funkcję podporową i pomocniczą. Obecnie najważniejsze stają się zasoby niewidzialne. Ta zmiana w postrzeganiu filarów budowania przewagi konkurencyjnej daje się również zauważyć w społeczeństwie, zmiany bowiem w gospodarce naturalnie przekładają się na przeobrażenia w społeczeństwie. W związku z tym, że bardzo ceni się wiedzę, umiejętności i kwalifikacje, obserwuje się dążenie do coraz szerszego kształcenia i zdobywania wiedzy. Przedsiębiorstwa doceniają ludzi z większymi zasobami wiedzy i szerokimi umiejętnościami, kompetencjami i chęcią dalszego, ustawicznego

kształcenia się. Budowanie gospodarki wiedzy jest ściśle powiązane z kształtowaniem społeczeństwa wiedzy i budowaniem przedsiębiorstwa przyszłości, tak więc podejmowane inicjatywy i zmiany powinny zachodzić w każdym obszarze funkcjonowania rynku, a także w samych ludziach, którzy tworzą to społeczeństwo.

4. Zakończenie

W Polsce zaczyna się powoli mówić o społeczeństwie wiedzy i nadchodzącej gospodarce wiedzy. Na razie jednak wiele przedsiębiorstw wydaje się nie dostrzegać w wystarczającym stopniu rangi i wagi problemu wartości niematerialnych i zmiany układu sił w nowoczesnych organizacjach. Jednak świadomość nielicznych przedsiębiorstw w tym zakresie i podejmowane przez nie działania w odniesieniu do kapitału intelektualnego zachęca innych uczestników rynku do szukania nowych dróg i sposobów budowania pozycji lidera rynkowego i tym samym do odkrycia i docenienia kapitału intelektualnego, który wszak jest zasobem niewidzialnym.

Literatura

- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991 nr 17.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Między nadzieją i strachem. Budowanie mapy kompetencji*, Placet, Warszawa 2000.
- Caves R.E., *Economic Analysis and the Quest for Competitive Advantage*, „American Economic Review” 1984, vol. 74, nr 1.
- Chwistecka-Dudek H., Sroka W., *Core Competences – koncepcja strategiczna*, „Przegląd Organizacji” 2000 nr 3.
- Dictionary of Management Jargon*, <http://www.geocities.com.Athens/Styx/8877/mj/mj.html>, data pobrania: styczeń 2006 r.
- Encyklopedia marketingu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1998.
- Gluszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2004.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
- Gulski B., *Praktyczne aspekty podejścia zasobowego*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, red. K. Zimniewicz, Poznań 2003.
- Itami H., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge MA 1987.
- Javidan M., *Core Competence: What Does it Mean in Practice?*, „Long Range Planning”, vol. 31, February 1998.
- Klein B., Crawford R.G., Alchian A.A., *Vertical Integration Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process*, „Journal of Law and Economics” 1978, vol. 21.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.
- Penrose E.T., *The Theory of Growth of the Firm*, John Wiley, New York 1959.

-
- Peteraf M.A., *The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource Based View*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14.
- Pierścioneck Z., *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa*,
<http://www.centrumwiedzy.edu.pl/cw/index.php?sm=130&ca=376&al=dd1>,
 data pobrania: czerwiec 2005 r.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- Sitck E., *Strategia rozwoju w ujęciu zasobowej teorii firmy*, „Ekonomista” 1997 nr 5-6.
- Stopczyński B., *Koncepcja zasobowa strategii konkurencji*, „Manager” 2004 nr 7.
- Sulimowska-Formowicz M., *Nurt zasobowy w teorii firmy*, „Gospodarka Narodowa” 2002 nr 5-6.
- Wernerfelt B., *A Resource-based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5.

THE CHOSEN ELEMENTS OF INTELLECTUAL CAPITAL IN THE LIGHT OF THE FOUNDATION OF THE ASSUMPTION OF THE RESOURCE-BASED VIEW OF A COMPANY

Summary

The article presents the essence of Resource-based View of a company. The author explains issue of resources, skills, competences as well as points of the importance of some of the assets of a company on the global market. The author tries to prove, that nowadays intellectual capital is becoming one of the key factors for achieving success modern company.

Agnieszka Jasińska – dr, asystent w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.