

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

**Zmiana warunkiem sukcesu**

**Doskonałość w kształtowaniu  
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-454-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia .....	11
<b>Michał Chomicki:</b> Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności .....	20
<b>Marta Chudykowska:</b> Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych .....	30
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek:</b> Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się .....	42
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji .....	52
<b>Agnieszka Czerwińska-Lubszyk, Anna Michna:</b> Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych .....	65
<b>Dariusz Dudój:</b> Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników .....	73
<b>Marcin Flieger:</b> Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji .....	85
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia .....	94
<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji .....	106
<b>Piotr Karwacki:</b> Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej .....	115
<b>Eryk Kosiński, Michał Flieger:</b> Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce .....	128
<b>Marcin Kowalewski:</b> Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa .....	138
<b>Janusz Kraśniak:</b> Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych .....	146
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji .....	159

<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej .....	170
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
<b>Małgorzata Machaczka:</b> Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych .....	188
<b>Kamila Malewska:</b> Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej .....	196
<b>Mieczysław Morawski:</b> Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny .....	220
<b>Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff:</b> Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów .....	235
<b>Bartłomiej Pierański:</b> Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa .....	247
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu.....	256
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska:</b> Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania .....	277
<b>Anna Starosta:</b> Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych .....	296
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków .....	306
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Odporność swoista organizacji .....	318
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

## Summaries

<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting .....	19
---	----

<b>Michał Chomicki:</b> Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
<b>Marta Chudykowska:</b> Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek:</b> Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
<b>Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna:</b> Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
<b>Dariusz Dudój:</b> Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies .....	84
<b>Marcin Flieger:</b> Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
<b>Piotr Karwacki:</b> Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization .....	127
<b>Eryk Kosiński, Michał Flieger:</b> Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
<b>Marcin Kowalewski:</b> Defining and implementing process of KPIs.....	145
<b>Janusz Kraśniak:</b> Improvement of managerial skills of the management in health care entities .....	158
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> The halo effect. Investigation of the organization's success factors .....	169
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
<b>Małgorzata Machaczka:</b> The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
<b>Kamila Malewska:</b> Intuition in decision-making as a source of competitive advantage .....	207
<b>Mieczysław Morawski:</b> Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research .....	219

<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
<b>Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff:</b> Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
<b>Bartłomiej Pierański:</b> Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska:</b> Skills of key employees in enterprise’s improvement .....	275
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
<b>Anna Starosta:</b> Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence.....	295
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise .....	305
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Specific immunity of the organization .....	328
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> A 50+ employee as a key factor in the business improvement process.....	338

**Bartłomiej Pierański**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

## ZASOBY NIEMATERIALNE JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

---

**Streszczenie:** Umiejętność budowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej jest ściśle związana z doskonałością organizacyjną. Dlatego w artykule skupiono się na analizie źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wskazano na zasoby niematerialne jako ważny czynnik sukcesu firmy w warunkach konkurencji. Przeanalizowano różne podgrupy zasobów niematerialnych z punktu widzenia ich przydatności w uzyskiwaniu przez przedsiębiorstwo widzącej roli na rynku. Autor podkreśla rolę wyróżniających umiejętności i kluczowych kompetencji w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

**Słowa kluczowe:** przewaga konkurencyjna, doskonałość organizacyjna, teoria zasobowa przedsiębiorstwa.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.23

### 1. Wstęp

Doskonałość organizacji jest powszechnie definiowana jako: umiejętność takiego zarządzania przedsiębiorstwem, aby możliwe było dostarczenie wartości dla klientów oraz właścicieli [Moullin 2007, s. 181-182] lub jako umiejętność osiągnięcia (przez przedsiębiorstwo) trwałych oraz ponadprzeciętnych rezultatów poprzez zaspokajanie oraz przewyższanie potrzeb nabywców [<http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>]. W ten sposób pojmowane pojęcie doskonałości organizacji wydaje się powiązane z pojęciem przewagi konkurencyjnej. Jej istotą jest bowiem umiejętność kształtowania przez przedsiębiorstwo oferty, która zyskując przychylność nabywców, zapewni przedsiębiorstwu ponadprzeciętne zyski [Stankiewicz 2002, s. 172]. Kwestią otwartą pozostaje relacja pomiędzy wspomnianymi kategoriami. Z jednej strony przyjmuje się, że doskonałość organizacyjna prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo [Powell 1995]. Z drugiej natomiast zakłada się, że konkurencyjność przedsiębiorstwa, razem z m.in. wysokim poziomem kreatywności czy innowacyjności, stanowią o jego doskonałości [Antony, Bhattacharyya 2010, s. 44-47]. Nie rozstrzygając o słuszności któregoś z

wiek z przytoczonych podejść, należy stwierdzić, że umiejętność budowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej jest ściśle związana (nie tylko na poziomie definicyjnym) z doskonałością organizacyjną. Znaczenie przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwie wynika z faktu, że jest ona (podobnie jak doskonałość organizacyjna) niezbędnym elementem długofalowych sukcesów przedsiębiorstwa, a więc warunkiem jego przetrwania oraz przede wszystkim rozwoju [Rokita 2005, s. 57]. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest zatem jednym z podstawowych problemów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a jej utrzymanie jest stanem pożądanym przez każde przedsiębiorstwo funkcjonujące w warunkach konkurencji [Krzyżanowska 2009, s. 2]. Możliwość kreowania (budowania) przewagi konkurencyjnej oznacza, że jej osiągnięcie przez przedsiębiorstwo powinno być efektem celowego działania. Oznacza to, że pozytywne wyróżnianie się od konkurentów w opiniach nabywców i w konsekwencji generowanie wysokich zysków nie może być dziełem przypadku. Przewaga konkurencyjna powstaje bowiem jako efekt przemyślanego i zorganizowanego procesu, na który składają się takie elementy, jak: diagnoza źródeł przewagi, zdefiniowanie rynku działania, określenie konkurentów i docelowych nabywców oraz określenie sposobów oraz zakresu różnicowania oferty w stosunku do rywali. Stwierdzenie, że tworzenie przewagi konkurencyjnej jest procesem, daje podstawy do rozważań nad uwarunkowaniami jej budowy. W artykule zatem zostanie przedstawiona istota oraz znaczenie zasobów niematerialnych w kreowaniu przewagi konkurencyjnej.

## 2. Źródła przewagi konkurencyjnej

Budowę przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opierają na elementach, które w literaturze określane są źródłami przewagi konkurencyjnej. Rozumiane są one jako cechy przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia, których odpowiednie wykorzystanie może doprowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Mogą one mieć charakter zewnętrzny oraz wewnętrzny w odniesieniu do podmiotu budującego przewagę konkurencyjną. Charakter zewnętrzny przejawia się w podejściu rynkowym, w którym kładzie się nacisk na otoczenie przedsiębiorstwa jako źródła tworzonej przewagi konkurencyjnej umożliwiającej osiągnięcie zysku. Natomiast podejście wewnętrzne, określane jako zasobowe, wskazuje na zasoby przedsiębiorstw jako czynnik rozwoju i sukcesu przedsiębiorstwa [Pokorska, Maleszyk 2006, s. 11].

Różnicę pomiędzy koncepcją rynkową oraz zasobową można wytłumaczyć również umiejscowieniem tzw. mechanizmu izolacji, rozumianego jako zespół warunków, w oparciu o które przedsiębiorstwo utrzymuje lepsze wyniki działalności od konkurentów. W koncepcji rynkowej ten mechanizm umieszczony jest na poziomie sektora, co wyjaśnia różnice w zyskowności przedsiębiorstw działających w różnych sektorach. Opiera się on głównie na różnicy w wysokości barier wejścia do poszczególnych sektorów. Natomiast w koncepcji zasobowej mechanizm ten jest umiejscowiony na poziomie przedsiębiorstwa i tym samym wskazuje różnice po-



między funkcjonowaniem przedsiębiorstw bez odnoszenia ich do specyfiki rynku [Godziszewski 2001, s. 79].

Istotą podejścia rynkowego, zwanego również strukturalnym, jest założenie, że silna, możliwa do obrony pozycja rynkowa w atrakcyjnej branży jest źródłem przewagi konkurencyjnej. Zatem cała istota tego podejścia sprowadza się do konieczności wyboru przez przedsiębiorstwo atrakcyjnego sektora działania, a następnie korzystne pozycjonowanie na tle konkurentów w jego ramach. Stąd też w podejściu tym wykorzystuje się szeroko zakrojoną analizę otoczenia organizacji. Szczególne zastosowanie ma tzw. cykl życia sektora, który wskazuje możliwości osiągnięcia sukcesu rynkowego w zależności od fazy, w którym określony sektor się znajduje. Pozwala to organizacji na podjęcie decyzji o tym, w jakim sektorze alokować środki tak, aby osiągnąć przewagę w sposób najszybszy.

Podejście eksponujące zewnętrzne czynniki będące źródłami przewagi konkurencyjnej jest krytykowane. Po pierwsze wynika to z podkreślanej głównie w analizie mikrootoczenia całościowej koncepcji tego podejścia wskazującej, że faktycznym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa nie jest umiejętna walka z rywalami rynkowymi, lecz działania polegające na ograniczaniu procesów konkurencyjnych (poprzez bariery wejścia) i w konsekwencji osiąganie renty monopolistycznej [Powell 2001, s. 875]. Ograniczanie konkurencji jest w tej koncepcji tak szeroko akcentowane, że w części literatury wskazuje się, iż faktycznymi źródłami przewagi konkurencyjnej są zmony pomiędzy przedsiębiorstwami funkcjonującymi na rynku i zapewnianie przychylności rządu przy ustanawianiu prawnych barier wejścia [Dyer, Singh 1998, s. 674].

Krytyka koncepcji rynkowej dotyczy także jednostronnego spojrzenia na procesy budowania przewagi. Co prawda trudno jednoznacznie odrzucić znaczenie koniunktury, dynamiki rozwoju sektora dla sukcesu przedsiębiorstwa, jednak analiza funkcjonowania podmiotów gospodarczych daje podstawy do poddania w wątpliwość podstawowego znaczenia czynników otoczenia w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Głównym argumentem są całkowicie odmienne wyniki działalności osiągane przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w bardzo zbliżonych warunkach zewnętrznych (np. ten sam kraj, sektor, poziom konkurencji, segment nabywców). Skoro zatem w ramach określonego rynku można z jednej strony obserwować dynamiczny rozwój i sukcesy określonych przedsiębiorstw, a z drugiej równoczesną walkę o przetrwanie lub bankructwa drugich, to wydaje się, że źródła sukcesu lub porażki nie mogą być zdeterminowane tylko czynnikami zewnętrznymi [Kaleta 2000, s. 20].

Przyjmując taki punkt odniesienia, powstały koncepcje akcentujące znaczenie źródeł tkwiących wewnątrz przedsiębiorstwa jako podstawowych dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Najbardziej kompleksowa i rozpowszechniona jest koncepcja traktująca zasoby przedsiębiorstwa jako podstawowy czynnik determinujący jego konkurencyjność. Koncepcja to określana jest mianem szkoły zasobowej. Przedstawia ona każde przedsiębiorstwo jako zbiór pewnych zasobów stanowiących

o ich odmienności. Według tej koncepcji nie istnieją dwa przedsiębiorstwa posiadające identyczne zasoby, które zostały nabyte i wykorzystane w identyczny sposób [Collins, Montgomery 1995, s. 119]. Głównym obszarem zainteresowania szkoły zasobowej jest poszukiwanie zależności pomiędzy posiadanymi przez przedsiębiorstwo zasobami a osiąganymi wynikami, jak również zależności pomiędzy zasobami a stosowanymi strategiami [Grant 1991, s. 124].

Literatura z zakresu konkurencyjności przedsiębiorstwa poświęca zdecydowanie więcej uwagi koncepcji zasobowej (w stosunku do koncepcji rynkowej), traktując ją jako precyzyjniej wyjaśniającą różnice w sposobach funkcjonowania przedsiębiorstw. Tę też koncepcję przyjęto w prowadzonych w artykule rozważaniach. Zasoby definiowane są jako wszystko, co pozostaje w dyspozycji przedsiębiorstwa i może wpływać na jego funkcjonowanie [Stankiewicz 2002, s. 103], lub w ujęciu bardziej rozbudowanym jako wszystko co jest w posiadaniu przedsiębiorstwa albo jest przez nie kontrolowane, a co daje mu możliwość skutecznej i efektywnej działalności, dzięki której powstaje oferta przedsiębiorstwa mająca wartość na określonych rynkach czy ich segmentach [Godziszewski 2001, s. 74]. W ramach szkoły zasobowej podkreśla się jednak, że fakt posiadania przez przedsiębiorstwo określonych zasobów nie jest wystarczający do budowania przewagi konkurencyjnej, ponieważ niezbędna jest również umiejętność przedsiębiorstwa do wykorzystania tych zasobów.

Zasoby charakteryzują się znaczną różnorodnością, dlatego też w literaturze funkcjonuje wiele różnorodnych typologii odnoszących się do odmiennych ich aspektów i charakterystyk. Zasadniczą klasyfikacją, z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, jest jednak podział na zasoby strategicznie wartościowe oraz pozostałe [Godziszewski 2001, s. 63]. Do zasobów strategicznie wartościowych zalicza się takie, w oparciu o które przedsiębiorstwo może podjąć walkę konkurencyjną ze swoimi rywalami, wygrać ją i w efekcie zdobyć przewagę konkurencyjną. Traktując sprawę bardziej ogólnie, można stwierdzić, że dzięki zasobom strategicznie wartościowym przedsiębiorstwo może skutecznie reagować na pojawiające się w otoczeniu szanse lub zagrożenia poprzez wzmocnienie swoich silnych stron lub ograniczanie słabych. Zasoby te powinny przyczyniać się do redukcji kosztów lub różnicowania oferty przedsiębiorstwa w sposób trudny do odwzorowania przez konkurentów. Wartość strategiczna zasobu przejawia się również w tym, że owa wykreowana wartość powinna w jak największym stopniu być zatrzymywana w ramach przedsiębiorstwa [Collins, Montgomery 1995, s. 122-123]. W literaturze podkreśla się również, że wartość strategiczna zasobów jest zmienna w czasie. Zasoby, które były strategiczne w przeszłości, nie muszą być nimi obecnie. Wynikać to może z tempa i zakresu zmian zachodzących w organizacji i jej otoczeniu.

Zasoby określane mianem pozostałych lub inaczej progowych [Rokita 2005, s. 139] są co prawda niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa (np. budynki biurowe), jednak ich przydatność w budowaniu przewagi konkurencyjnej jest ograniczona lub żadna. Nie wszystkie zatem zasoby będące w posiadaniu

przedsiębiorstwa mogą stanowić źródła jego przewagi konkurencyjnej. W ramach szkoły zasobowej wskazywane są warunki, które muszą spełniać zasoby, aby można je było traktować jako budulec konkurencyjności przedsiębiorstwa. Tak więc każdy strategicznie wartościowy zasób powinien być rzadki, trudny lub niemożliwy do imitacji, niezastępowalny (trudny do substytucji) przez inne rodzaje zasobów, co zapewnia ich trwałość [Barney 1991, s. 99-120].

Zaprezentowane kryterium klasyfikacji zasobów stanowiących źródła przewagi konkurencyjnej nie jest jedyne. W literaturze można wyodrębnić koncepcję dzielącą zasoby na materialne oraz niematerialne, inaczej określane jako widzialne oraz niewidzialne [Collins, Montgomery 1995, s. 121].

Ograniczona rola zasobów materialnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej wynika z tego, że mogą one stanowić jej źródło jedynie pod warunkiem, że koszt ich nabycia przez przedsiębiorstwo jest niższy niż analogiczne koszty poniesione przez konkurentów. Do materialnych zaliczane są wszystkie te zasoby, które mają formę rzeczową lub znajdują wyraz w dokumentacji przedsiębiorstwa. Zatem posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby materialne można podzielić na rzeczowy majątek trwały (m.in. grunty własne, budynki i budowle, urządzenia techniczne, samochody itp.), finanse (m.in. środki pieniężne, udziały i akcje oraz inne papiery wartościowe), zapasy (m.in. materiały i surowce, półprodukty oraz produkcja w toku), pracownicy postrzegani jako zbiór osób oraz wszelkie sformalizowane dokumenty funkcjonujące w ramach przedsiębiorstwa, np. struktura organizacyjna. Wśród zasobów materialnych można wyróżnić tzw. grupę zasobów aktywnych, do których zalicza się infrastrukturę technologiczną oraz informatyczną. Zasoby te odgrywają istotną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej [Pokorska, Maleszyk 2006, s. 31].

Zasoby niematerialne (niewidzialne) nie mają jasno określonej formy (postaci) i trudno wskazać ich konkretne umiejscowienie w ramach organizacji. Nie mają też odzwierciedlenia w ewidencji przedsiębiorstwa. Dominuje przekonanie, że zasoby niematerialne są bardziej strategicznie wartościowe niż materialne. Szczególna wartość zasobów niematerialnych przejawia się w ich specyficznych cechach. Jest to z jednej strony możliwość ich wykorzystywania w różnych miejscach równocześnie, a z drugiej podnoszenie wartości tych zasobów w trakcie wykorzystywania. Na przykład rozwijanie wiedzy i kultury organizacyjnej najczęściej prowadzi do ich doskonalenia. Ponadto zasoby niematerialne wzmacniają się wzajemnie. Może się to przejawiać we wzmacnianiu reputacji przedsiębiorstwa w wyniku podniesienia kultury organizacyjnej itp. Charakterystyczną cechą zasobów niematerialnych jest trudność ich imitacji.

### **3. Typologia zasobów strategicznie wartościowych**

Znaczenie zasobów niematerialnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej zawoocowało próbami wskazania tych z nich, które w sposób istotny stanowią o źró-

dłach przewagi konkurencyjnej. W ten sposób powstały koncepcje wyróżniających umiejętności, kluczowych kompetencji oraz kluczowych zdolności.

Wyróżniające zdolności rozumiane są jako zdolność przedsiębiorstwa do lepszego niż konkurenci wykorzystywania zasobów. Są to zatem te kompetencje, które umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo. Owe umiejętności oparte powinny być na wiedzy, jakie zasoby są istotne strategicznie, zarówno z punktu widzenia procesów we wnętrzu przedsiębiorstwa, jak również w jego otoczeniu [Gierszewska 2004, s. 149]. Jednak przedstawienie wyróżniających umiejętności jest w literaturze stosunkowo ogólne i mało konkretne [Mahoney, Pandan 1993, s. 369].

Bardziej konkretną próbą ujęcia niezbędnych umiejętności jest koncepcja kluczowych kompetencji. Definiowane są one jako całościowa wiedza w ramach organizacji dotycząca tego, jak koordynować różne umiejętności wytwarzania produktów materialnych oraz świadczenia usług. Aby określone kompetencje mogły stać się kluczowe, muszą spełniać szereg warunków, z których najbardziej istotne jest umożliwianie przedsiębiorstwu wejście na różne rynki, dostarczanie konsumentom wartości z nabywania określonych produktów oraz wysoka trudność imitacji [Prahalad, Hamel 1990, s. 84]. W szerszym ujęciu kluczowe kompetencje to: sprawienie, aby przedsiębiorstwo potrafiło szybciej i lepiej wprowadzać zmiany w ofercie asortymentowej, wykorzystywać szanse, które pojawiają się w najbliższym otoczeniu firmy, rozwiązywać problemy konsumentów w sposób unikatowy, zatrudniać i utrzymywać najlepszych pracowników oraz rozwijać ich kwalifikacje i doświadczenie oraz tworzyć i rozwijać relacje z partnerami rynkowymi [Pokorska, Maleszyk 2006, s. 33]. Zatem umiejętności te powinny być motorem takiego działania przedsiębiorstwa, które dostarcza konsumentowi określonych pożytków z nabywania produktów przedsiębiorstwa.

Na niematerialne zasoby jako źródło przewagi konkurencyjnej wskazuje również koncepcja tzw. kluczowych zdolności. Zgodnie z nią przedsiębiorstwo osiągnie sukces wtedy, gdy umiejętnie rozpozna swoje kluczowe zdolności, a następnie wybierze rynek najlepiej do nich dostosowany. W tym podejściu wyróżnia się trzy rodzaje podstawowych źródeł przewagi konkurencyjnej: architekturę, reputację oraz innowacje [Kay 1996, s. 110]. Architektura stanowi sieć kontaktów wewnątrz lub wokół firmy (współpracujące firmy). Jest to złożony układ stosunków, trudny do precyzyjnego zdefiniowania oraz – co najbardziej istotne z punktu widzenia tworzenia przewagi konkurencyjnej – trudny do odtworzenia. Układ taki jest wynikiem historycznego rozwoju firmy i niemal niemożliwe jest jego skopiowanie z pominięciem tego rozwoju. Ze względu na umieszczenie kontaktów względem firmy wyróżnia się jej architekturę wewnętrzną – stosunki firmy z pracownikami i między nimi oraz architekturę zewnętrzną – stosunki firmy ze swoimi dostawcami, klientami.

Drugą z podstawowych wyróżniających zdolności jest reputacja. Jest ona wyjątkowo istotna w działalności usługowej. Ze względu bowiem na niematerialny

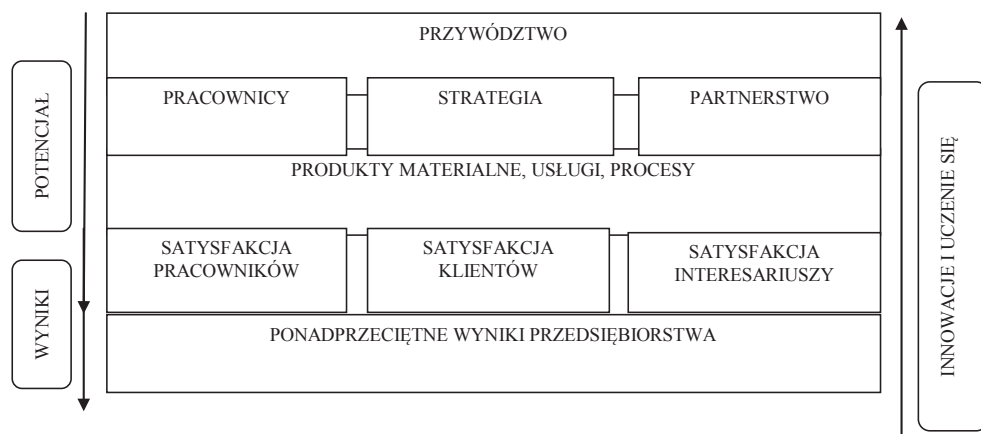
charakter usługi nie można jej ocenić przed świadczeniem. W takiej sytuacji reputacja staje się najważniejszym instrumentem przekazywania informacji klientom np. o jakości usług dostępnych u określonego usługodawcy. Znaczenie reputacji można również dostrzec na tych rynkach, gdzie jakość usług jest ważna, ale można ją poznać jedynie w wyniku długotrwałego kontaktu z oferentem usługi.

Wreszcie innowacyjność, polegająca na tworzeniu przez przedsiębiorstwo doskonalszych usług, poszukiwaniu oszczędniejszych rozwiązań z zakresu techniki i technologii oraz organizacji i zarządzania [Gierszewska 2004, s. 147], jest trzecią z podstawowych wyróżniających zdolności. Jej cechą szczególną jest to, że wskazuje ona związki pomiędzy omawianymi elementami. Na przykład odpowiednia architektura może stymulować procesy innowacyjne w przedsiębiorstwie, a ciągłe wprowadzanie innowacyjnych produktów na rynek może mieć wpływ na reputację przedsiębiorstwa.

Koncepcje wyróżniających zdolności, kluczowych kompetencji oraz kluczowych zdolności mają jedną cechę wspólną. Ich istota sprowadza się do poszukiwania takich zasobów niematerialnych, które spełnią wymagania strategicznej wartości. Różnice polegają na odmiennych sposobach nazywania pewnych problemów. Na przykład przejaw kluczowych kompetencji polegający na umiejętności szybkiego wprowadzania zmian w asortymencie jest odpowiednikiem innowacji w koncepcji kluczowych zdolności. Podobnie umiejętność utrzymania pracowników jako jedna z kluczowych kompetencji odpowiada architekturze wewnętrznej przedsiębiorstwa.

#### 4. Podsumowanie

Jak wspomniano, pomiędzy koncepcją kreowania przewagi konkurencyjnej oraz doskonałości organizacyjnej istnieje szereg podobieństw. Odnoszą się również do roli zasobów. Literatura opisująca źródła przewagi konkurencyjnej akcentuje zasoby przedsiębiorstwa jako podstawę budowania sukcesu rynkowego. Przede wszystkim eksponuje się zasoby niematerialne, które ze względu na specyficzne cechy są bardziej przydatne niż materialne w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez podmioty rynkowe. Istotną rolę zasobów niematerialnych jako źródła osiągnięcia doskonałości organizacji akcentuje również szeroko rozpowszechniony model doskonałości określany mianem EFQM (European Foundation for Quality Management) (rys. 1). Wskazuje się w nim, że niezbędnymi warunkami osiągnięcia doskonałości są takie zasoby niematerialne, jak: umiejętność przywództwa, umiejętność stworzenia, implementacji oraz realizacji strategii, wiedza oraz doświadczenie zatrudnionych pracowników, kultura organizacyjna czy też współpraca z partnerami biznesowymi. Odpowiednie wykorzystanie tych zasobów pozwala organizacji na stworzenie i rozwój procesów, usług oraz produktów materialnych, dzięki którym z kolei przedsiębiorstwo ma możliwość osiągnięcia ponadprzeciętnych rezultatów.



Rys. 1. Model EFQM

Źródło: opracowanie własne na podstawie [<http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>, dostęp: 14.09.2013].

## Literatura

- Adamik A., *Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1997, nr 12
- Antony J.P., Bhattacharyya S., *Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs –Part 2: an empirical study on SMEs in India*, „*Measuring Business Excellence*” 2010, vol. 14, no. 3.
- Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „*Journal of Management*” 1991, vol. 12.
- Collis D.J., Montgomery C.A., *Competing on resources*, „*Harvard Business Review*”, July-August 1995.
- Gierszewska G., *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa 2004.
- Grant R.M., *The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, „*California Management Review*” 1991, vol. 35, no. 3.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
- Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Krzyżanowska M., *Marketing a inne sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, „*Marketing i Rynek*” 2009, nr 1.
- Mahoney J.T., Pandan R., *The resource – based view with the conversation of strategic management*, „*Strategic Management Journal*” 1993, vol. 13.
- Moullin, M., *Performance measurement definitions – linking performance measurement and organizational excellence*, „*International Journal of Health Care Quality Assurance*” 2007, vol. 20, no. 3.



- Pokorska B., Maleszyk E., *Integracja przedsiębiorstw handlowych a procesy konkurencji*, PWE, Warszawa 2006.
- Powell T.C., *TQM as competitive advantage: a review and empirical study*, „Strategic Management Journal” 1995, vol. 16.
- Powell T.C., *Competitive advantage: logical and philosophical considerations*, „Strategic Management Journal” 2001, no. 22.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review”, May-June 1990.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
- <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts> (dostęp: 11.09.2013).

## IMMATERIAL RESOURCES AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF AN ENTERPRISE

**Summary:** Company's ability to create and sustain competitive advantage is strongly related to business excellence. In this article the sources of competitive advantage are investigated. It is highlighted that immaterial resources play a fundamental role in determining success of a firm operating within a highly competitive environment. Several subsets of immaterial resources are analyzed considering their usefulness in a process of obtaining a leading market position. The author emphasizes the importance of distinctive capabilities as well as core competences in building competitive advantage.

**Keywords:** competitive advantage, business excellence, RBV.