

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a koopetycja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise’s strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission.....	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company’s strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Rafał Krupski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

BADANIE ZNACZENIA ZASOBÓW NIEMATERIALNYCH W STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań nad oryginalnością, użytecznością i ważnością zasobów niematerialnych w planowaniu strategicznym przedsiębiorstwa. Za literaturą przedmiotu przedstawiono liczne niespójności w teorii zasobów niematerialnych. Przyjęto własną koncepcję zarówno listy takich zasobów, jak i sposobu ich badań. Przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących oryginalności, użyteczności i ważności zasobów niematerialnych. Według autora jest to *clou* podstawy przewagi konkurencyjnych współczesnych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: zasoby niematerialne, strategia, przewaga konkurencyjna.

1. Zagadnienia wstępne. Kłopoty ontologiczne

Trudno dociec, kto wymyślił dla teorii zasoby niematerialne. Na pewno B. Wernerfelt użył m.in. tej kategorii do objaśniania istoty przewagi konkurencyjnej z perspektywy zasobów, wprowadzając tym samym do teorii zarządzania strategicznego ujęcie zasobowe [Wernerfelt 1984]. Uważa się, że zasoby niematerialne mają swoją specyfikę egzemplifikowaną: możliwością jednoczesnego wielorakiego wykorzystania, sposobu akumulacji, wzbogacania się zamiast deprecjacji w procesie użycia oraz sposobu urzeczywistniania przez ludzi [Głuszek 2004, s. 63]. Niematerialność utrudnia lub wyklucza identyfikację, a w konsekwencji i imitację sposobów pozyskiwania, a nade wszystko wykorzystywania takich zasobów, co w efekcie ogranicza transparentność firm. Dlatego też słynne cechy zasobów wymyślone przez J.B. Barneya: wartościowe, rzadkie, trudne do zastąpienia i imitowania [Barney 1991] w znacznym stopniu odnoszą się właśnie do zasobów niematerialnych. Dziś już dość powszechnie uważa się, że to przede wszystkim zasoby niematerialne zapewniają przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwom, w tym działającym w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu [Bratnicki 2001].

Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa są oparte na wiedzy. Obok samej wiedzy zalicza się do nich również: kulturę organizacyjną, reputację, marki produktów, rela-

cje z partnerami biznesowymi (relacje międzyorganizacyjne) oraz prawa własności intelektualnej (np. patenty, licencje, znaki towarowe) [Hall 1992]. Najważniejszym, a jednocześnie najtrudniejszym do identyfikacji z wymienionych zasobów jest wiedza. Po pierwsze, dlatego, że jest częściowo fundamentem pozostałych aktywów i dlatego trudno jest ją od nich oddzielić. Po drugie, ze względu na rodzaje wiedzy: jawną, będącą w posiadaniu pracowników i egzemplifikującą się w ich codziennym działaniu, oraz zawartą w systemie informacyjnym, bazach danych i dokumentach przedsiębiorstwa, jak i wiedzę ukrytą (niejawną), zawartą w umiejętnościach ludzi (*know-how*), a także w procedurach, procesach itd.

Podział na zasoby materialne i niematerialne budzi wiele kontrowersji. Wynika to przede wszystkim z faktu, że w literaturze przedmiotu zasoby w ogóle interpretuje się dość dowolnie i w konsekwencji jest ich bardzo dużo. J. Molloy, C. Chadwick, R. Ployhart, S. Golden [2011] zidentyfikowali w literaturze z zakresu RBT aż 186 samych rodzajów zasobów niematerialnych. W szerszym wydaniu do zasobów zalicza się procesy i relacje, w węższym natomiast wyklucza się taką możliwość. Nie ma zgody co do tego, że jedną z podstaw demarkacji jest sposób ich zdobycia. Większość sądzi, że zasoby materialne można kupić, a niematerialne trzeba sameu kształtować. Jednakże wiedzę, tę skodyfikowaną, kupuje się na rynku zasobów (np. patenty), a tę uosobioną, nie w pełni jawną można również kupić (zatrudniając wysokiej klasy specjalistów). Szczegółowe kontrowersje dotyczą np. traktowania zasobów ludzkich jako zasobów materialnych, na równi z zasobami rzeczowymi i finansowymi. Na przykład nie ma zgody na uznanie lokalizacji za zasób niematerialny (wartość lokalizacji można dość precyzyjnie wycenić i odzwierciedlić to w majątku przedsiębiorstwa, czego nie można zrobić w przypadku innych zasobów niematerialnych). Nie ma zgody w ogóle co do podziału zasobów tylko na materialne i niematerialne. Niektórzy uważają, że podział ten powinien być uzupełniony dodatkowo o umiejętności [Collis, Montgomery 1995]. Jeden z najbardziej przejrzystych podziałów zasobów wprowadzili B. de Wit i R. Meyer [2007, s. 163]. Według nich zasoby dzielą się na materialne (grunty, budynki, materiały, gotówka) i niematerialne (relacyjne: relacje, reputacja oraz kompetencje: wiedza, zdolności, postawa). Ten podział nie odpowiada R. Hallowi, który w ramach zasobów niematerialnych wyodrębnił aktywa (pozycyjne, takie jak reputacja, marka, sieci kontaktów, oraz regulacyjne, jak patenty, licencje itp.) i umiejętności (funkcjonalne, jak np. wiedza pracowników, dostawców, oraz kulturalne, jak np. zdolność uczenia się) [Hall 1992]. Umiejętności stanowią potencjał organizacji w zakresie pozyskiwania zasobów, ich wykorzystywania i zarządzania dostępnymi zasobami, którego źródłem jest wiedza rozwijana i transferowana przez ludzi. Umiejętności to nie jedyne kategorie z całej palety zasobów *sensu largo*. W literaturze przedmiotu wiele jest różnych definicji i określeń jeszcze takich kategorii, jak zdolności i kompetencje, które choć oparte na wiedzy i doświadczeniu, są różnie interpretowane. Zdolności to umiejętności przedsiębiorstwa (zbiory czynności) w zakresie pozyskiwania, integracji i wykorzystywania zasobów. Kompetencje są zdolnościami przedsiębiorstwa

umożliwiający długofalowe, skoordynowane wykorzystanie zasobów materialnych i niematerialnych, w tym umiejętności, zdolności i wiedzy. Te mające status strategiczny nazywane są kluczowymi kompetencjami. Niestety kompetencje, jak wiele wymienionych tu innych kategorii, także są używane w różnych znaczeniach. Wiele w tym winy C.K. Prahalada i G. Hamela, którzy nieprecyzyjnie wprowadzili tę kategorię do teorii zarządzania strategicznego [Prahalad, Hamel 1990]. Generalnie bałagan terminologiczny potęguje ujęcie procesowe, według którego np. nie tyle wiedza jest źródłem przewagi konkurencyjnej, ile organizacyjne sposoby jej pozyskiwania, dyfuzji i komercjalizacji. Jest to niewątpliwie słuszne, ale komplikuje niedoskonałość statycznych ujęć. Tak jest w ogóle z kolejnymi koncepcjami funkcjonującymi w ramach RBV, jak np. z koncepcją zdolności dynamicznych [Teece, Pisano, Shuen 1997]. Ostatecznie, jak wynika z powyższego, brak jednoznacznej ontologii powoduje, że istnieją ogromne i nierozwiązane do dzisiaj trudności w badaniu zasobów niematerialnych [Molloy et al. 2011].

Podstawową przyczyną wielu zaprezentowanych wyżej rozbieżności na poziomie podstawowym, bo ontologicznym, jest ciągle poszukiwanie czynników sukcesu i porażek firm, zresztą bez jakichś spektakularnych osiągnięć. Ponieważ nie ma jak dotąd jednolitych, powszechnie akceptowanych wzorców, przy badaniach zasobów niematerialnych zastosowano własne ujęcia. Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań nad oryginalnością, użytecznością i ważnością zasobów niematerialnych w planowaniu strategicznym przedsiębiorstwa.

2. Badania własne dotyczące oryginalności, użyteczności oraz ważności zasobów niematerialnych

Studia literaturowe i własne przemyślenia doprowadziły do ustalenia listy rodzajów zasobów, które stały się przedmiotem kilku różnorodnych badań. Te zasoby to: wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne), postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność), motywacje i inne elementy kultury organizacyjnej, relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie), relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksi itp.), technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne *high technology* lub wartościowe ze względu na tradycje), technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie) wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne, własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizykochemicznych), lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historyczne budynki itp.), image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja), źródła finansowania oraz rutyny i procesy wewnątrzorganizacyjne. W artykule zebrano jedynie te fragmenty wyni-

ków badań, które dotyczą zasobów niematerialnych. Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa (z wykorzystaniem niektórych cech zasobów według Barneya) przeprowadzono za pośrednictwem studentów MBA w latach 2005 i 2006. Warunkiem uczestnictwa w badaniach było, aby ankiety wypełniał osobiście członek ścisłego kierownictwa firmy (większość uczestników studiów MBA to członkowie kierownictw różnych firm) lub by odpowiedzi na pytania zawarte w ankietach były przynajmniej uzgadniane z kierownictwami firm. W małych firmach ankiety wypełniali przeważnie właściciele. Ankiety przekazano do ponad 250 firm (254). Zwrotnie otrzymano 198 ankiet. Ostatecznie po zweryfikowaniu poprawności ich wypełnienia i wyeliminowaniu organizacji niebędących przedsiębiorstwami przeanalizowano ankiety dotyczące 151 firm. Wśród nich było: 20 firm dużych, 45 firm średnich, 64 firmy małe i 22 mikroprzedsiębiorstwa. Stosowne ankiety zawierały m.in. listę jedenastu rodzajów zasobów oraz ich sugerowane cechy, takie jak: standard branżowy, względnie rzadkie w branży, rzadkie w branży, rzadkie i trudne do skopiowania oraz rzadkie i nie do skopiowania. Ankietowani mieli za zadanie przede wszystkim ocenić zasoby reprezentowanych przez siebie przedsiębiorstw według tej swoistej skali oryginalności podwójnie: po pierwsze – przyjmując ich rzeczywisty poziom i umiejętność ich wykorzystywania do generowania zysku i innych wartości oraz po drugie – przyjmując ich potencjał w zakresie bardziej korzystnego ukształtowania się wyżej wspomnianych cech. Fragmenty wyników tych badań, dotyczące zasobów niematerialnych: wiedzy, postaw i motywacji pracowników, relacji z otoczeniem sformalizowanych i niesformalizowanych, reputacji oraz lokalizacji firmy, przedstawia tab. 1. Z tabeli jednoznacznie wynika, że na tle źródeł finansowania, jako reprezentanta zasobów materialnych, zasoby niematerialne wypadają jako względnie oryginalne. Wśród tych ostatnich, jako względnie rzadkie, rzadkie i trudne do skopiowania, prym wiodą zasoby zwane: relacje uprzywilejowane, niesformalizowane. W nich właśnie należałoby szukać źródeł przewagi konkurencyjnej, przyczyn ewentualnych sukcesów, a w każdym razie źródeł heterogeniczności firm. Pewnym zaskoczeniem jest to, że respondenci w pewnej niewielkiej większości nie uznali oryginalności posiadanych przez ich firmy zasobów: wiedzy, relacji sformalizowanych i co jest pewnym zaskoczeniem – reputacji przedsiębiorstw. Jeżeli przyjąć, że o strategiczności zasobu decyduje przede wszystkim jego oryginalność, to z badań wynika, że taki pogląd ma ponad 50% analizowanych przedsiębiorstw i dotyczy to takich zasobów, jak: relacje z otoczeniem niesformalizowane, postawy i motywacje pracowników oraz lokalizacja (z całego zbioru badanych zasobów, a nie tylko z zasobów niematerialnych).

W tab. 2 i 3 przedstawiono z kolei wyniki ocen badanych zasobów w wykorzystywaniu okazji i unikaniu zagrożeń. Stanowią one swoisty dowód na to, że użyteczność zasobów niematerialnych jest decydująca w reagowaniu na wspomniane rodzaje zdarzeń w otoczeniu.

Tabela 1. Ocena stanu zasobów niematerialnych przedsiębiorstw z punktu widzenia ich oryginalności na tle zasobów finansowych jako reprezentanta zasobów materialnych (w %)

Zasoby i umiejętności	Standard branżowy i poniżej	Względnie rzadkie w branży	Rzadkie w branży	Rzadkie i trudne do skopiowania	Rzadkie i nie do skopiowania
Wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne)	56	18	11	9	6
Postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność) i inne elementy kultury organizacyjnej	44	25	15	13	3
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie)	58	16	9	15	2
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji)	38	27	17	18	
Lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historyczne budynki)	48	25	14	9	4
Image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja)	56	20	14	5	5
Źródła finansowania	71	9	13	6	1

Źródło: [Krupski 2006].

Tabela 2. Miejsce w hierarchii ważności rzeczywistej użyteczności zasobu dla wykorzystywania okazji (w badaniach empirycznych dominanta w 11 wyodrębnionych rodzajach zasobów)

Miejsce	Firmy duże	Firmy średnie	Firmy małe	Mikrofirmy
1	wiedza	relacje niesformalizowane	relacje niesformalizowane	relacje niesformalizowane
2	postawy i zachowania pracownicze	wiedza	wiedza	postawy i zachowania pracownicze
3	relacje z otoczeniem uprzywilejowane	technologie informatyczne	technologie informatyczne	lokalizacja
4	lokalizacja	lokalizacja	źródła finansowania	wiedza
5	technologie branżowe	relacje sformalizowane	relacje sformalizowane	image firmy

Źródło: [Krupski 2007].

Z tab. 2 wynika, że przy wykorzystywaniu okazji decydujące znaczenie mają zasoby niematerialne, a wśród nich relacje niesformalizowane. Wyjątkiem są duże

przedsiębiorstwa, w których w tym wypadku decydująca jest wiedza, a inkryminowane relacje niesformalizowane w ogóle nie mają jakiegoś decydującego znaczenia.

Z tab. 3 wynika również, że w sytuacji zagrożeń decydujące są zasoby niematerialne, ale w innej niż poprzednio hierarchii ważności. Tu zdecydowanie pierwsze miejsca okupują: wiedza (niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa) oraz co ciekawe – postawy i zachowania pracownicze.

Tabela 3. Miejsce w hierarchii ważności rzeczywistej użyteczności zasobu dla neutralizacji zagrożeń (w badaniach dominanta w 11 rodzajach wyodrębnionych zasobów)

Miejsce	Firmy duże	Firmy średnie	Firmy małe	Mikrofirmy
1	wiedza	postawy i zachowania pracownicze	relacje niesformalizowane	wiedza
2	relacje niesformalizowane	wiedza	wiedza	źródła finansowania
3	postawy i zachowania pracownicze	rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne	postawy i zachowania pracownicze	postawy i zachowania pracownicze
4	rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne	technologie branżowe	relacje sformalizowane	lokalizacja
5	źródła finansowania	relacje niesformalizowane	rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne	relacje niesformalizowane

Źródło: [Krupski 2007, s. 13-23].

Tabela 4. Horyzonty planowania zasobów niematerialnych na tle zasobów finansowych oraz rynków. Wyniki badań empirycznych 368 firm (niezależnie od rodzaju prowadzonych działalności) z perspektywy myślenia

Zasoby i rynki \ Przedziały horyzontu	<1	1-3	3-5	5-10	>10	Średnioważony horyzont, $n = 368$
Wiedza	38	115	145	57	13	3,85
Postawy i motywacje pracownicze	40	158	119	32	19	3,50
Relacje sformalizowane	23	133	129	64	19	4,11
Relacje niesformalizowane	51	165	95	45	12	3,32
Image, reputacja	25	55	84	78	126	7,12
Lokalizacja	13	64	81	112	98	6,86
Finanse	33	190	91	29	25	3,50
Rynki	19	125	118	62	44	4,75

Źródło: [Krupski 2011 (b), s. 141].

Tabela 5. Horyzonty planowania zasobów niematerialnych na tle zasobów finansowych oraz rynków. Wyniki badań empirycznych 131 firm usługowych z perspektywy myślenia

Zasoby i rynki \ Przedziały horyzontu	<1	1-3	3-5	5-10	>10	Średnioważony horyzont, $n = 131$
Wiedza	8	34	56	27	6	4,38
Postawy i motywacje pracownicze	5	47	46	19	14	4,56
Relacje sformalizowane	3	39	49	29	11	4,81
Relacje niesformalizowane	6	55	39	24	7	4,10
Image, reputacja	9	18	21	42	41	7,27
Lokalizacja	1	21	26	48	35	7,21
Finanse	12	65	34	7	13	3,72
Rynki	9	52	36	19	15	4,45

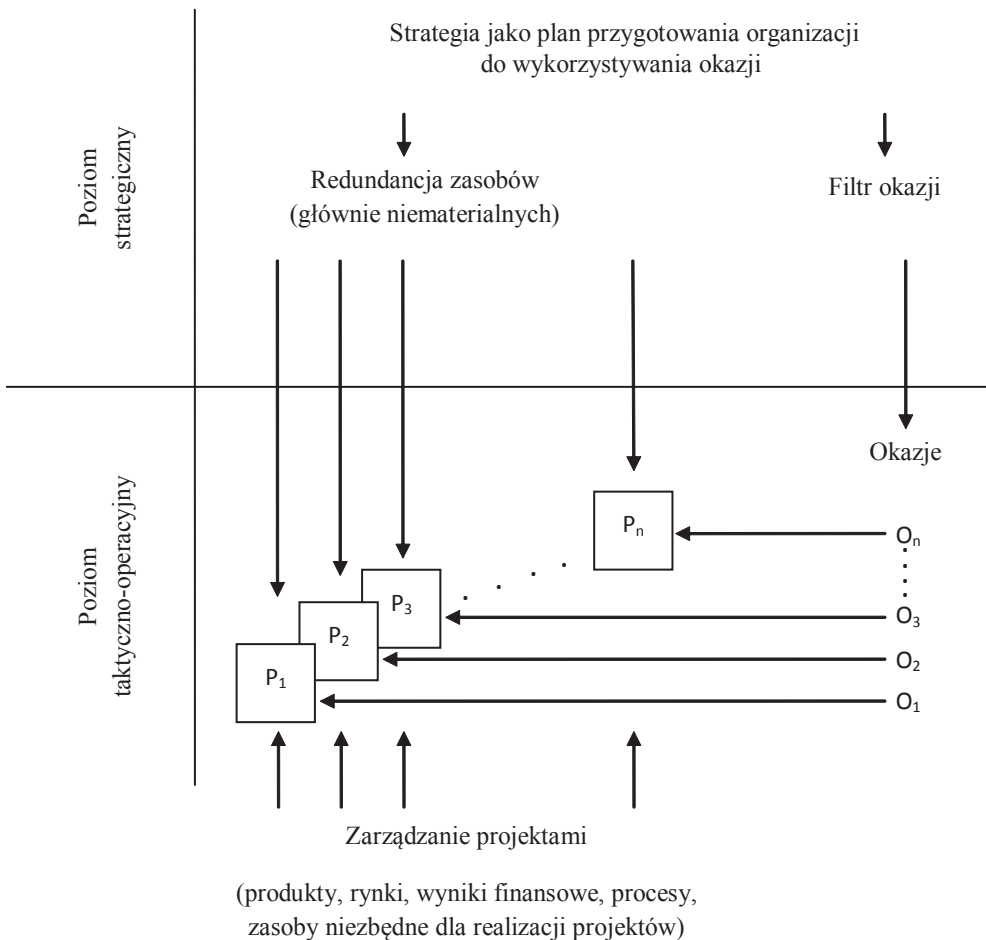
Źródło: [Krupski 2011 (b), s. 148-149].

W latach 2010-2011 przeprowadzono w 368 przedsiębiorstwach kolejne badania empiryczne, których celem było zidentyfikowanie maksymalnego planistycznego horyzontu czasu różnych wielkości obejmujących kategorie rynkowe i zasobowe. To z kolei było podstawą ustalenia zakresu orientacji rynkowej i zasobowej polskich przedsiębiorstw oraz korelacji tych orientacji ze zidentyfikowaną zmiennością i przewidywalnością otoczenia [Krupski 2011(b)]. Fragment wyników tych badań w zakresie dotyczącym zasobów niematerialnych prezentują tab. 4 i 5. Przedstawiono w nich wyniki badań empirycznych dotyczących horyzontów planowania sześciu zasobów niematerialnych na tle jednego reprezentatywnego zasobu materialnego – źródeł finansowania, a także na tle reprezentatywnego elementu otoczenia – rynków.

Z tabel wynika, że wśród wyróżnionych zasobów niematerialnych zdecydowanie najdłuższy horyzont planowania mają zasoby: reputacja i lokalizacja firmy. Jeżeli ważność czy strategiczność zasobów mierzyć właśnie horyzontem planowania, to te dwa zasoby mają dla badanych firm największe znaczenie (wysoka średnioważona horyzontów planowania świadczy o tym, że większość firm planuje daną wielkość w długich horyzontach czasu). Plany dotyczące lokalizacji i reputacji o wiele dalej wybiegają w przyszłość aniżeli plany finansowe (istotny reprezentant zasobów materialnych) oraz plany dotyczące rynków (istotny planowany reprezentant otoczenia). Horyzont planowania tych ostatnich jest z kolei zwykle dłuższy aniżeli pozostałych zasobów niematerialnych oraz finansów. Analizując te same zależności tylko w zbiorze firm usługowych, można dojść do podobnych wniosków, z tym że średnioważone horyzontów planowania takich zasobów, jak: wiedza, postawy i motywacje pracowników, relacje sformalizowane i niesformalizowane uzyskują podobne wartości jak średnioważona rynków. W tym wypadku mamy więc sytuację, w której horyzonty planowania większości zasobów niematerialnych wyrównują się z horyzontami planowania rynków, z wyjątkiem lokalizacji i reputacji, które dalej dominują z punktu widzenia perspektywy czasowej.

3. Zakończenie. Konkretyzacja modelu zarządzania strategicznego przedsiębiorstw o orientacji zasobowej

Z zaprezentowanych wyników badań wynika, że decydujące znaczenie w sensie oryginalności, użyteczności i ważności zasobów mają zasoby niematerialne. Potwierdza to wiele teoretycznych dywagacji na temat źródeł przewag konkurencyjnych i heterogeniczności przedsiębiorstw. Uzyskane wyniki opinii przedstawicieli przedsiębiorstw (najczęściej prezesa, inni członkowie zarządów firm i naczelnego kierownictwa badanych firm) zwracają uwagę na nadzwyczajną pozycję relacji niesformalizowanych w zakresie oryginalności i użyteczności oraz na lokalizację



Rys. 1. Ontologia poziomów: strategicznego i taktyczno-operacyjnego organizacji działającej w warunkach niepewności

Źródło: [Krupski 2010].

i reputację w zakresie ważności. Te wielkości powinny być zatem operacjonalizowane, dla nich powinny być opracowywane i wdrażane procedury planowania, zwłaszcza w przypadku firm strategicznie zorientowanych na zasoby. Ta orientacja z kolei jest charakterystyczna dla firm działających w warunkach turbulentnego, nieprzewidywalnego otoczenia [Krupski 2011(a)]. Model zarządzania, a w zasadzie planowania strategicznego i taktyczno-operacyjnego zaprezentowany przez autora niniejszego opracowania w „Przeglądzie Organizacji” (2010, nr 6) nabiera realnego sensu. Jego zmiany, konkretyzujące użyte kategorie, mają swoje źródła zarówno w prezentowanych wynikach badań empirycznych, jak i w dalszych wywodach dedukcyjnych, będących wynikiem sukcesywnie prowadzonych studiów literaturowych (w prezentowanym modelu filtr okazji uzupełniono o generator okazji – por. [Krupski 2011(c)]).

Literatura

- Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, “Journal of Management” 1991, vol. 17, no 1.
- Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001.
- Collis D.J., Montgomery C.A., *Competing on resources: Strategy in the 1990s*, „Harvard Business Review” 1995, vol. 73, no 4.
- de Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi*, AE, Wrocław 2004.
- Hall R., *The strategic analysis of intangible resources*, “Strategic Management Journal” 1992, vol. 13.
- Krupski R., *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1141, AE, Wrocław 2006.
- Krupski R., *Dyskusja o treści strategii*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 6.
- Krupski R., *Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych*, [w:] *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1187, AE, Wrocław 2007.
- Krupski R., *Kontekst turbulencji otoczenia w badaniach empirycznych nad strategiami przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2011(a), nr 9.
- Krupski R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, WWSZiP, Wałbrzych, 2011(b).
- Krupski R., *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2011(c), nr 4 (147).
- Molloy J., Chadwick C., Ployhart R., Golden S., *Making intangibles “tangible”: A multidisciplinary critique and validation framework*, “Journal of Management”, za: J.B.Barney, D.J. Ketchen Jr, M.Wright, *The future of resource-based theory: Revitalization or decline?*, “Journal of Management”, published online 10 March 2011.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, “Harvard Business Review” 1990, vol. 68, no 3.
- Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no 7.
- Wernerfelt B., *A resource-based view of the firm*, “Strategic Management Journal” 1984, vol. 5.

RESEARCH ON THE IMPORTANCE OF INTANGIBLE RESOURCES IN AN ENTERPRISE'S STRATEGY

Summary: The goal of the article is to present the results of the research on the originality, usability, and importance of intangible resources in enterprise's strategic planning. In accordance with the literature, much inconsistency in the theory of intangible resources was presented. The own concept of both the list of such resources and the way of researching them was proposed. The results of empirical research concerning originality, usability, and importance of intangible resources were presented as well. According to the author, it is the *clou* of a base of contemporary enterprises' competitive advantages.

Keywords: intangible resources, strategy, competitive advantage.