

**PRACE NAUKOWE**

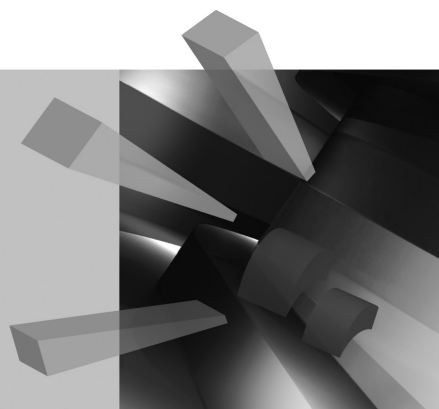
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**299**

# **Wiedza w zarządzaniu współczesną organizacją**



Redaktorzy naukowi

**Grzegorz Bełz**

**Marian Hopej**

**Anna Zgrzywa-Ziemak**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korłub  
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
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),  
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 2013

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-342-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Grzegorz Belz, Paweł Malinowski, Zdzisław Olejczyk:</b> Centrum Nowych Technologii w strategii rozwoju przedsiębiorstw branży komunalnej .....	9
<b>Aldona Małgorzata Dereń:</b> Znaczenie wiedzy i innowacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.....	24
<b>Joanna Kacała:</b> Wewnętrzna logika relacji w modelu EFQM a doskonałość organizacyjna .....	33
<b>Joanna Kalkowska, Hanna Włodarkiewicz-Klimek:</b> Technologie informacyjno-komunikacyjne w zwinnej organizacji opartej na wiedzy – koncepcja badań .....	40
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bemberek:</b> Rola badań marketingowych w klastrze w kontekście koncepcji zarządzania wiedzą .....	49
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Model wiedzy inżynierskiej w doskonale elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie .....	61
<b>Barbara Olszewska:</b> Małe i średnie przedsiębiorstwa jako organizacje uczące się .....	75
<b>Paweł Rumniak:</b> Aktywa czy zasoby rynkowe?.....	82
<b>Jan Skalik, Arkadiusz Wierzbic:</b> Zarządzanie wiedzą jako źródło sukcesu małej firmy .....	94
<b>Jan Skonieczny, Maja Zajac:</b> Kluczowe cechy konkurencyjności organizacji inteligentnej .....	105
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Co napędza ewolucję w gospodarce opartej na wiedzy?.....	113
<b>Edyta Tabaszewska:</b> Etapy rozwoju systemu zarządzania wiedzą – wyniki badań w przedsiębiorstwach produkcyjnych .....	122
<b>Marek Wąsowicz:</b> Zarządzanie wiedzą w portfelach projektów.....	130
<b>Hanna Włodarkiewicz-Klimek:</b> Kapitał ludzki w kształtowaniu zwinności organizacji opartych na wiedzy .....	138
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Granice organizacji a odporność organizacji na kryzys.....	148
<b>Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Niejednoznaczny wpływ otoczenia na zdolność uczenia się przedsiębiorstwa.....	160

## Summaries

<b>Grzegorz Belz, Paweł Malinowski, Zdzisław Olejczyk:</b> Technology research center in municipal enterprise development strategy .....	23
<b>Aldona Małgorzata Dereń:</b> Importance of knowledge and innovation in the process of company management .....	32
<b>Joanna Kacała:</b> Internal logic of relations in EFQM model vs. organizational excellence .....	39
<b>Joanna Kalkowska, Hanna Włodarkiewicz-Klimek:</b> Information and Communication Technologies in Agile Knowledge Based Organization – research concept .....	48
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> The role of marketing research in cluster in the context of knowledge management concept .....	60
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Engineering knowledge model at an ideally flexible manufacturing plant – concept and application .....	74
<b>Barbara Olszewska:</b> Small and medium enterprises as learning organizations .....	81
<b>Paweł Rumniak:</b> Market assets or resources? .....	93
<b>Jan Skalik, Arkadiusz Wierzbic:</b> Knowledge management as a source of small company's success .....	104
<b>Jan Skonieczny, Maja Zajac:</b> Key features of the competitiveness of an intelligent organization .....	112
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> What drives evolution in knowledge based economy? .....	121
<b>Edyta Tabaszewska:</b> Knowledge management system development stages – research results in manufacturing companies .....	129
<b>Marek Wąsowicz:</b> Knowledge management in project portfolio .....	137
<b>Hanna Włodarkiewicz-Klimek:</b> Human capital in shaping agility of knowledge based organizations .....	147
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Boundaries of organization and organization's immunity to crisis .....	159
<b>Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Ambiguous impact of the environment on the enterprise's learning capability .....	169

**Paweł Rumniak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## AKTYWA CZY ZASOBY RYNKOWE?

---

**Streszczenie:** Aktywa są podstawowym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Ujawnianie informacji o strategicznych aktywach, czynnikach wzmacniających tę grupę oraz możliwość racjonalnego zarządzania tymi aktywami sprzyja utrzymaniu i wzmocnieniu pozycji na rynku. Aktywa rynkowe są specyficzną grupą, ponieważ każdy potencjalny i aktualny klient postrzega przedsiębiorstwo przez pryzmat tej grupy aktywów, dlatego tak ważną kwestią jest zdefiniowanie, usystematyzowanie i ujawnianie (na poziomie jednostki oraz w jej otoczeniu) informacji o tych aktywach przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** aktywa rynkowe, zasoby rynkowe, przewaga konkurencyjna.

### 1. Wstęp

Zasoby są pojęciem szeroko stosowanym w naukach o zarządzaniu oraz marketingu. W języku rachunkowości i w formalnym nazewnictwie stosuje się pojęcie „aktywa”. Stosowana zamiennie pojęć może prowadzić do wniosku, że są one synonimami i nie ma większego znaczenia, czy używa się określenia „zasoby rynkowe”, czy też „aktywa rynkowe”. Aktywa, z uwagi na szeroko opisane w obowiązujących regulacjach prawnych ujęcie definicyjne, posiadają określone cechy decydujące o tym, czy dany rodzaj zasobu uznany zostanie za ich składnik lub też nie. Formalne podejście do aktywów powoduje m.in., że są one przedmiotem sprawozdawczości finansowej. Te zasoby, które nie spełniają (według kryteriów rachunkowych) wymogów stawianych przed aktywami, nie są aktualnie ujawniane w sposób systematyczny i oparty na standardowych, ogólnie dostępnych procedurach czy standardach. W konsekwencji przyczynia się to do rosnącej luki informacyjnej (oraz zjawiska asymetrii informacji) w zakresie informacji o stanie przedsiębiorstwa, jego planach oraz strategicznych zasobach decydujących o kierunkach strategicznych. Innym, aczkolwiek równie ważnym zagadnieniem jest umiejętność spojrzenia na przedsiębiorstwo spoza jego granic – na całość jako jeden składnik – aktywa.

Można zatem postawić pytanie, czy wszystkie zasoby rynkowe mogą być uznane za składniki aktywów czy też niektóre z nich lub żadne. Autor w niniejszym artykule podjął próbę odpowiedzi na powyższe pytanie, koncentrując się na paradygmatach

stosowanych w naukach o zarządzaniu, marketingu, rachunkowości oraz prawie, związanych z zasobami rynkowymi przedsiębiorstwa.

## 2. Aktywa przedsiębiorstwa – stosowane podejścia definicyjne

Aktywa, w świetle ustawy o rachunkowości, są definiowane jako kontrolowane przez jednostkę zasoby majątkowe o wiarygodnie określonej wartości, powstałe w wyniku przeszłych zdarzeń, które spowodują w przyszłości wpływ do jednostki korzyści ekonomicznych. Helin<sup>1</sup> podkreśla, że ani poniesiony wydatek (tj. historyczna transakcja), ani aktualna kontrola jednostki nad aktywami nie są same w sobie wystarczające – jednostka musi ponadto, w wyniku posiadania aktywów, w przyszłości otrzymać korzyści ekonomiczne. Pojawiające się w definicji pojęcie zasobów majątkowych nie jest doprecyzowane. Można jedynie, bazując na powszechnie znanym i stosowanym zgodnie z ustawą o rachunkowości (zwaną dalej UR) podziale, podzielić tę grupę na dwie zasadnicze kategorie: aktywa trwałe i aktywa obrotowe. Dalszy, szczegółowy podział odbywać się będzie zgodnie z przyjętymi zasadami w UR.

Kontrola składnika majątkowego nie jest precyzyjnie określona w UR. Można się jedynie domyślać, że chodzi tutaj o taki typ kontroli, który nie pozostawia wątpliwości, kto jest właścicielem kontrolowanego składnika aktywów i jednocześnie głównym odbiorcą korzyści ekonomicznych płynących z jego posiadania. Zgodnie ze *Słownikiem języka polskiego*<sup>2</sup> kontrolę należy rozumieć jako nadzór nad czymś, kimś. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*<sup>3</sup> podaje następujące rodzaje kontroli:

- kontrola finansowa, w tym: funkcjonalna (niewyodrębniona) i instytucjonalna (wyodrębniona),
- kontrola jakości wyrobu, w tym: inspekcyjna, zapobiegawcza i samokontrola,
- kontrola kierownicza, rozumiana jako jedna z faz kierowania lub jedna z faz czynności kierowniczych,
- kontrola przebiegu produkcji,
- kontrola społeczna, najczęściej przybierająca formę kontroli na szczeblu państwowym, np. kontrola podmiotów gospodarczych przez ZUS, NIK, organy skarbowe itp.

Elementem wspólnym wszystkich rodzajów kontroli jest sekwencja czynności: ustalenie stanu rzeczywistego i obowiązującego (np. planowanego), porównanie tych stanów oraz wyjaśnienie przyczyn ich niezgodności. Innymi słowy, proces kontroli wiąże się z możliwością wpływu na składnik aktywów, który wynika z faktu jego posiadania zazwyczaj jako jedyny, prawomocny właściciel. Istnieją oczywiście uza-

---

<sup>1</sup> A. Helin, *Sprawozdanie finansowe według MSSF. Zasady sporządzania i prezentacji*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 78.

<sup>2</sup> <http://sjp.pwn.pl/haslo.php?id=2473611>, 16.10.2012.

<sup>3</sup> *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, L. Pasieczny (red.), PWE, Warszawa 1981, s. 227-229.

sadnione sytuacje, kiedy jednostka nie jest jedynym właścicielem, a mimo wszystko kontroluje składnik aktywów, np. w odniesieniu do leasingu maszyn i urządzeń albo w sytuacji nabycia składnika majątkowego na podstawie pozyskanego kredytu bankowego, kiedy składnik rozpatrywany jest jako element zabezpieczenia pozyskanych środków.

Wątpliwości mogą również powstać wokół pojęcia korzyści ekonomicznych; i tu także wyjaśnia Helin<sup>4</sup>, że korzyści ekonomiczne, jakie jednostka osiąga z tytułu posiadania aktywów, mogą przybrać różne formy, takie jak: użyteczność w ramach prowadzonej własnej działalności, wynajem, zamiana na inny składnik lub sprzedaż. Składnik aktywów może być wykorzystany do wytwarzania produktów lub usług, których sprzedaż przysporzy korzyści ekonomicznych, do zaspokajania zobowiązań i ostatecznie do osiągania (trwałej) przewagi konkurencyjnej na rynku, dzięki swoim cechom i sposobom wykorzystania. Zatem w różny sposób składnik aktywów może spowodować powstanie korzyści ekonomicznych dla przedsiębiorstwa, niekoniecznie wyrażonych bezpośrednio za pomocą miernika finansowego.

Istotnym składnikiem definicji aktywów jest możliwość wyrażenia ich na poziomie wiarygodnie określonej wartości. W przypadku nowo nabytych składników punktem wyjścia do oszacowania ich wartości są ceny nabycia lub koszty ich wytworzenia. W odniesieniu do składników używanych punktem wyjścia jest cena rynkowa takich samych lub podobnych składników będących przedmiotem obrotu gospodarczego. W przypadku tradycyjnych aktywów przedsiębiorstwa (zasobów materialnych i finansowych) wycena rynkowa (stosowana głównie w odniesieniu do składników używanych) nie stanowi problemu, ponieważ ich wymiana odbywa się w sposób powszechny, a informacje na ten temat są ogólnie dostępne. Wycena rynkowa wartości niematerialnych i prawnych jest znacząco utrudniona, głównie z powodu braku informacji rynkowych o transakcjach (śladowych) zawieranych na rynku, a związanych z tą grupą składników. Nie oznacza to jednak, że w teorii nie występują metody wykorzystywane do wyceny tej grupy aktywów. Problem tkwi raczej w dostępie do tych modeli i w ich popularyzacji oraz w dostępie do informacji dotyczących transakcji zawieranych pomiędzy podmiotami, a dotyczącymi obrotu wartościami niematerialnymi. Nie istnieje bowiem ogólnie dostępna baza danych o transakcjach zawieranych pomiędzy podmiotami, kiedy przedmiotem wymiany są składniki niematerialne.

Ustawa podaje ponadto szereg różnych warunków, koniecznych do spełnienia, aby dany składnik mógł być zaliczony do aktywów:

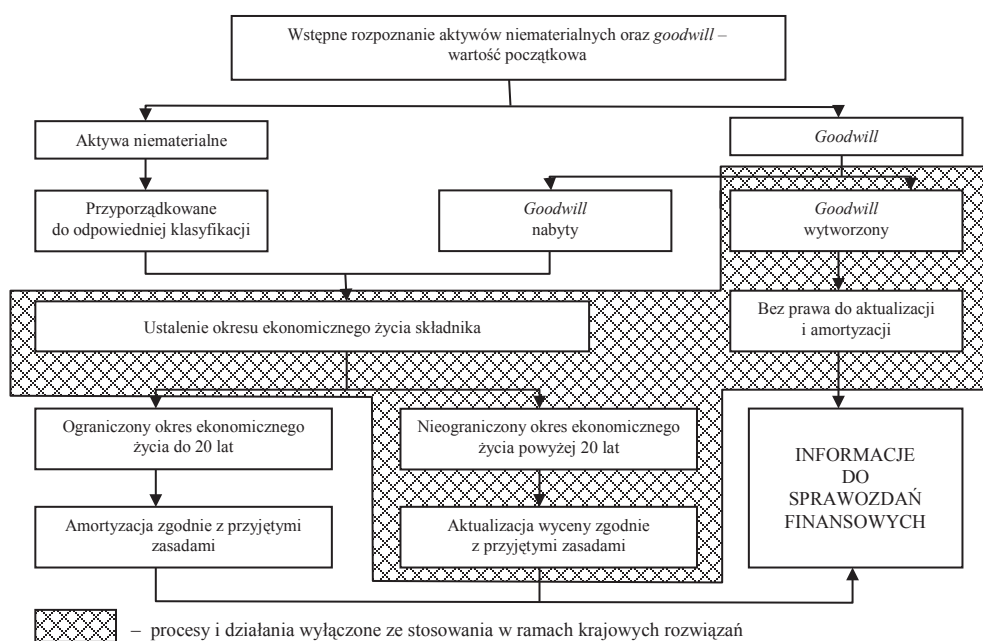
- musi być nabyty<sup>5</sup> lub wykonany we własnym zakresie,
- musi być kompletny i zdalny do użytku,
- przewidywalny okres użytkowania,

<sup>4</sup> Tamże, s. 78.

<sup>5</sup> Pojęcie „nabyty” nie oznacza jedynie pozyskania składnika w zamian za odpowiedni ekwiwalent pieniężny, lecz również uwzględnia wszelkie inne niefinansowe formy nabycia.

- musi nadawać się do gospodarczego wykorzystania,
- musi być identyfikowalny w sposób jednoznaczny (w przypadku składników niematerialnych muszą istnieć artefakty, które materializują ich istnienie).

Nie zawsze jednak wszystkie warunki są spełnione, co nie przeszkadza w zakwalifikowaniu danego składnika do grupy aktywów. Dobrym przykładem dla tego typu sytuacji jest sposób postępowania z wartością *goodwill* (w języku polskim powszechnie określany jest jako wartość firmy), opisany w brytyjskich standardach rachunkowości. Zgodnie z FRS (*Financial Reporting Statement* – raport finansowy z działalności) 10 wartość początkowa *goodwill* może być aktualizowana zgodnie z przyjętymi przez jednostkę zasadami. Schemat takiego postępowania przedstawia rys. 1.



**Rys. 1.** Przykładowy sposób postępowania ze składnikami niematerialnymi na podstawie FRS 10

Źródło: P. Rumniak, *Standaryzacja wyceny wartości niematerialnych na potrzeby bilansowe przedsiębiorstwa*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, tom 60 (116), Warszawa 2011, s. 246.

Przedstawione rozwiązanie nie jest obowiązujące w Polsce, lecz ze względu na specyfikę składników niematerialnych znalazło zastosowanie w warunkach angielskich.

Inne podejścia do definicji aktywów prezentuje tab. 1. Każda z zaprezentowanych w tab. 1 definicji wskazuje dwie istotne cechy charakterystyczne aktywów, tj. kontrolę składnika oraz przyszłe korzyści ekonomiczne z tego składnika.



**Tabela 1.** Rachunkowe definicje aktywów

Źródło	Definicja
GAPP/SFAC 6	Aktywa to prawdopodobne przyszłe korzyści ekonomiczne uzyskane lub kontrolowane przez jednostkę, powstałe jako wynik przeszłych transakcji lub zdarzeń.
IASC	Aktywa są zasobami kontrolowanymi przez przedsiębiorstwo, powstałymi jako wynik zdarzeń historycznych, z których jednostka oczekuje wpływów w postaci korzyści ekonomicznych.
Solomons	Aktywa są zasobami lub prawami niezaprzeczalnie kontrolowanymi przez jednostkę na dzień bilansowy, z których w przyszłości czerpane będą korzyści ekonomiczne.
FASB	Aktywa są prawdopodobnymi korzyściami ekonomicznymi, otrzymanymi lub kontrolowanymi przez jednostkę jako rezultat historycznych transakcji lub zdarzeń.
ASB	Aktywa są prawami lub innymi formami dostępu do przyszłych korzyści ekonomicznych kontrolowanych przez jednostkę, będących rezultatem historycznych transakcji lub zdarzeń.

Źródło: opracowanie na podstawie: R.P. Delaney, J.B. Epstein, R. Nach, S. Weiss Budak, *GAAP 2003. Interpretation and application of Generally Accepted Accounting Principles 2003*, Wiley 2002, s. 28, 37; *Framework for the preparation and presentation of accounting statements*. International Accounting Standards Committee 1989, s. 9; D. Solomons, *Guideliness for financial reporting standards*, Routledge, reprint edition (August 1, 1997), s. 17; *Elements of financial statements. Statement of Financial Accounting Concepts no. 6*. Financial Accounting Standards Board, s. 16; *Revised financial reporting exposure draft: statement of principles for financial reporting*, Accounting Standards Board, s. 22.

### 3. Aktywa rynkowe przedsiębiorstwa

Pojęcie aktywów rynkowych stosowane jest powszechnie w marketingu zarówno na płaszczyźnie uniwersyteckiej, jak i praktycznej. Punktem wyjścia do rozważań nad specyfiką tej grupy aktywów jest jasne i jednoznaczne przyporządkowanie tej grupy do składników niematerialnych przedsiębiorstwa, zatem takich, które charakteryzują się<sup>6</sup>:

- brakiem fizycznej postaci,
- tym, że są przedmiotem określonych praw i obowiązków,
- brakiem możliwości istnienia w oderwaniu od środowiska, w którym funkcjonują – są nierozzerwalnie związane z przedsiębiorstwem, w którym są identyfikowane,
- generowaniem określonych korzyści dla przedsiębiorstwa,

<sup>6</sup> P. Rumniak, *Standaryzacja wyceny wartości niematerialnych na potrzeby bilansowe przedsiębiorstwa*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, tom 60 (116), Warszawa 2011, s. 237.

- tym, że są pod kontrolą przedsiębiorstwa,
- ponad 12-miesięcznym okresem eksploatacji,
- wiarygodną wartością.

Aktywa niematerialne<sup>7</sup> składają się z aktywów wewnętrznych jednostki (np. umiejętności, doświadczenia, motywacja, patenty) oraz bazujących na rynku, jak np.: lojalność klientów, wizerunek marki, świadomość marki/produktów, bezpieczne kanały dystrybucji oraz relacje z klientami/dostawcami. Według Sharpa aktywa rynkowe są tą częścią aktywów niematerialnych, która nie wiąże się z aktywami wewnętrznymi jednostki i umiejętnościami. Autor wskazuje jednak, że aktywa rynkowe, w literaturze z zakresu marketingu, często są (niesłusznie zresztą) określane jako kapitał marki lub po prostu produkt, gdyż marka ma bardzo silne konotacje z rynkiem (ofertą rynkową przedsiębiorstwa). Sharp<sup>8</sup>, opierając się na analizie przedsiębiorstw usługowych (zaliczanych do grupy usług profesjonalnych), wyróżnił trzy zasadnicze czynniki powodujące powstanie aktywów rynkowych:

- marka jest uznawana za najbardziej istotny składnik aktywów tego typu przedsiębiorstw,
- usługi, w odróżnieniu od produktów, inaczej są rozpatrywane z punktu widzenia zasad marketingu-mix,
- są fundamentalne różnice pomiędzy profesjonalną usługą, będącą składnikiem niematerialnym, a produktem, który jest składnikiem materialnym.

**Tabela 2.** Podstawowe różnice pomiędzy produktami a usługami w kontekście aktywów rynkowych jednostki

Usługi profesjonalne	Usługi konsumpcyjne	Produkty
Bazujące na doświadczeniu	Bazujące na doświadczeniu	Bazujące na składnikach materialnych
Bazujące na wiarygodności		
Jakość trudna do określenia nawet po skorzystaniu z usługi przez konsumenta	Jakość trudna do określenia przed skorzystaniem z usługi przez konsumenta	Konsument może ocenić jakość i cechy

Źródło: opracowanie na podstawie: B. Sharp, *Brand equity and market-based assets of professional service firms*, "Journal of Professional Services Marketing", vol. 13, no. 1, s. 7.

Srivastava, Fahey i Christensen<sup>9</sup> aktywa kojarzą z atrybutami, jakie jednostka może nabyć, rozwijać, pielęgnować i zarządzać zarówno na wewnętrzne, jak i zewnętrzne cele przedsiębiorstwa. Autorzy dzielą aktywa rynkowe na dwie kategorie:

<sup>7</sup> Opracowanie na podstawie: B. Sharp, *Brand equity and market-based assets of professional service firms*, "Journal of Professional Services Marketing", vol. 13, no. 1, s. 4-5.

<sup>8</sup> Tamże, s. 7.

<sup>9</sup> Na podstawie: R.K. Srivastava., L. Fahey, K.H. Christensen, *The resource-based view and marketing: The role of market-based assets In gaining competitive advantage*, "Journal of Management" 2001, vol. 27, s. 779-781.

- relacyjne aktywa rynkowe,
  - intelektualne aktywa rynkowe.
- Opis tych kategorii aktywów rynkowych zawiera tab. 2.

**Tabela 3.** Aktywa rynkowe według Srivastava, Fahey i Christensena

Relacyjne aktywa rynkowe	Intelektualne aktywa rynkowe
Zewnętrzne Aktywa powiązane – relacje (kanały dystrybucji, klienci, sieci i Eco systemy)	Wewnętrzne Aktywa indywidualne – wiedza (wiesz-co a i <i>know-how</i> rezydujące w jednostkach i procesach)
Aktywa niematerialne związane z otoczeniem przedsiębiorstwa, których jednostka nie jest jedynym właścicielem lub niewpełni je kontroluje. Aktywa te związane są z relacjami i z postrzeganiem jednostki przez zewnętrznych interesariuszy, tj.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• klientów,</li> <li>• kanały zbytu i dostaw,</li> <li>• partnerów strategicznych,</li> <li>• dostawców dóbr i usług komplementarnych,</li> <li>• umów outsourcing’owych,</li> <li>• relacjami.</li> </ul>	Aktywa niematerialne funkcjonujące w ramach granic przedsiębiorstwa, które zawierają: <ul style="list-style-type: none"> <li>• różne klasy i typy wiedzy o przedsiębiorstwie i jego otoczeniu,</li> <li>• <i>know-how</i> poszczególnych członków jednostki oraz poszczególnych części organizacji związane z umiejętnościami (np. jak współpracować z klientami aby uzyskać lepszej jakości dane o rynku),</li> <li>• <i>know-how</i> związane z relacjami pomiędzy różnymi przedsiębiorstwami,</li> <li>• możliwości bazujące na procesach (np. <i>know-how</i> związane z wprowadzaniem nowych produktów lub zarządzanie umiejętnościami nawiązywania relacji z klientami)</li> </ul>
Tworzą markę przedsiębiorstwa	Tworzą wiedzę przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie na podstawie: R.K. Srivastava, L. Fahey, K.H. Christensen, *The resource-based view and marketing: The role of market-based assets In gaining competitive advantage*, “Journal of Management” 2001, vol. 27, s. 782.

Srivastava, Shervani i Fahey<sup>10</sup> twierdzą, że jeśli aktywa rynkowe mają przyczynić się do powstania wartości dla przedsiębiorstwa, to muszą być:

- elastyczne – jeśli jednostka może użyć aktywa rynkowego jako szansy i/lub jako środka do minimalizacji zagrożenia, wówczas potencjał do tworzenia i utrzymania wartości zostanie wzmocniony,
- rzadkie – jeśli składnik aktywów rynkowych jest w posiadania większej liczby jednostek, wówczas jego potencjał do tworzenia wartości będzie mniejszy,
- trudne do kopiowania – jeśli konkurencja nie może w prosty sposób kopiować aktywów rynkowych, wówczas potencjał do tworzenia wartości jest większy,
- pozbawione substytutów – jeśli konkurencja nie posiada równoważnika aktywów rynkowych jednostki, wówczas potencjał do zwiększenia wartości jest większy.

<sup>10</sup> Opracowanie na podstawie: R.K. Srivastava, T. Shervani, L. Fahey, *Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis*, “Journal of Marketing”, January 1998, vol. 62, s. 4.

Aktywa rynkowe przybierają zatem bardzo indywidualną postać, charakterystyczną dla analizowanego przedsiębiorstwa i trudną do aplikacji (zastosowania) w innych podmiotach bez większych zmian adaptacyjnych (uwzględniających specyfikę przedsiębiorstwa). Ta cecha aktywów rynkowych powoduje, że odniesienie się do innych podobnych lub takich samych składników aktywów w celu określenia wartości rynkowej jest znacznie utrudniona, a w indywidualnych przypadkach – wręcz niemożliwa. Jak podkreślają jednak Srivastava, Shervani i Fahey<sup>11</sup>, wartość aktywów rynkowych dla jednostki nie wiąże się jedynie z ich wartością rynkową czy handlową, ale także z wartością użytkową. Aktywa materialne są pozyskiwane przez przedsiębiorstwo do<sup>12</sup>:

- obniżania kosztów poprzez wzmacnianie produktywności,
- zwiększania przychodów poprzez wzrost cen, np. wysokiej jakości surowce i urządzenia mogą prowadzić do zwiększonej funkcjonalności, trwałości oraz poprawy innych cech produktu,
- utworzenia bariery wejścia lub bariery elastyczności, ponieważ konkurencja musiałaby wykonać podobne inwestycje,
- dostarczania kierownikom (menedżerom) różnych możliwości, np. maszyny oraz wyposażenie mogą być wykorzystywane do wytwarzania różnych produktów.

Aktywa rynkowe mogą być wykorzystywane do tych samych celów co aktywa materialne, dlatego mogą one wpływać na<sup>13</sup>:

- obniżenie kosztów: bardzo dobre relacje i wiedza o kanałach zbytu i klientach prowadzi do niższych kosztów sprzedaży i usług,
- pozyskanie premii cenowych: marka oraz kanały zbytu prowadzą do postrzegania produktów i usług jako dóbr wyższego rzędu,
- tworzenie barier konkurencyjnych poprzez lepsze wykorzystanie posiadanych zasobów, np. zadowoleni klienci są bardziej podatni na działania marketingowe,
- dostarczanie kierownikom (menedżerom) różnych możliwości decyzyjnych poprzez szeroką informację o składnikach aktywów rynkowych,

jak również na<sup>14</sup>:

- przychody czerpane z nowych, chronionych prawem możliwości,
- koszty poprzez obniżkę wynikającą ze wzrostu produktywności czy też redukcji wydatków na obsługę i różne opłaty,
- minimalizację strat, kar lub zwrotów z nieautoryzowanego wykorzystania lub sprzedaży składników niematerialnych przez pracowników lub jednostki zewnętrzne.

---

<sup>11</sup> Tamże, s. 5-6.

<sup>12</sup> Tamże, s. 5.

<sup>13</sup> Tamże, s. 6.

<sup>14</sup> Opracowanie na podstawie: Technical guide on internal audit of intangible assets, The Institute of Chartered Accountants of India, New Dehli, June 2009, [www.icaai.org](http://www.icaai.org), s. 4.

Zakres wykorzystania aktywów rynkowych pokrywa się z zakresem wykorzystania aktywów materialnych, co więcej – często zakres wykorzystania aktywów rynkowych jest szerszy niż aktywów materialnych, co czyni je strategiczną grupą aktywów w przedsiębiorstwie.

#### 4. Zasoby przedsiębiorstwa

Zasoby to majątek wykorzystywany tak, aby sprostać zapotrzebowaniu na produkty firmy lub jej usługi. Zasoby, według Huffa, Floyd'a, Shermana i Terjesena<sup>15</sup>, można podzielić na trwałe (materialne: budynki, urządzenia, materiały) oraz niematerialne (nieostrzegalne w sposób bezpośredni: wiedza, reputacja). Autorzy wskazują bezpośredni związek pomiędzy zasobami i możliwościami, które definiują jako połączenie zasobów powodujące powstanie wartości. Wernelfelt<sup>16</sup> definiuje zasoby jako te aktywa (materialne i niematerialne), które są (nie)trwale związane z przedsiębiorstwem, rozumie przez to wszystkie składniki przyczyniające się do powstania mocnych i niwelacji (likwidacji) słabych stron przedsiębiorstwa. Przykładami zasobów mogą być<sup>17</sup>: nazwy marek, wiedza technologiczna, zatrudniony personel posiadający odpowiednie umiejętności, kontrakty handlowe, maszyny i urządzenia, procedury itp. Zasoby, w rozumieniu autora, przyczyniają się do powstania (trwałej) przewagi konkurencyjnej.

Zasoby przedsiębiorstwa<sup>18</sup> zawierają wszelkie aktywa, potencjał, procesy zachodzące w organizacji, atrybuty jednostki, informacje, wiedzę itp. kontrolowane przez przedsiębiorstwo, które umożliwiają utworzenie i wdrożenie strategii poprawiającej wydajność, efektywność funkcjonowania oraz wartość przedsiębiorstwa. Zasoby, według Barneya, można podzielić na: materialne, ludzkie i organizacyjne. Zasoby materialne zawierają technologię(-e) wykorzystywaną(-e) przez przedsiębiorstwo, wyposażenie (rzeczowe składniki aktywów trwałych), lokalizację oraz dostęp do surowców wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo. Zasoby ludzkie, w interpretacji Barneya, to system nakierowany na jednostkę (kierowniczą i pracowniczą), składający się ze szkoleń, nagromadzonych doświadczeń, oceny sytuacji, inteligencji pracowników, relacji i indywidualnego postrzegania sytuacji w przedsiębiorstwie. Zasoby organizacyjne zawierają takie elementy, jak: struktura organizacyjna, system planowania (formalny i nieformalny), system controllingu, jak również nieformalne relacje pomiędzy poszczególnymi grupami pracowników oraz z otoczeniem

---

<sup>15</sup> Opracowanie na podstawie: A.S. Huff, S.W. Floyd, H.D. Sherman, S. Terjesen, *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 68-69.

<sup>16</sup> Opracowanie na podstawie: B. Wernelfelt, *A resource-based view of the firm*, "Strategic Management Journal" 1984, vol. 5, s. 172-173.

<sup>17</sup> Tamże, s. 172.

<sup>18</sup> Opracowanie własne na podstawie: J. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 1991, vol. 17, no. 1, s. 101.

przedsiębiorstwa. Diefenbach<sup>19</sup>, jako szczególny rodzaj zasobów, wyróżnił zasoby niematerialne, tj. takie zasoby, które: mają postać niematerialną, są aktualnie wykorzystywane lub potencjalnie możliwe do użycia, są odnawialne (po każdorazowym użyciu) oraz ich ilość i/lub jakość nie tylko nie zmniejsza się, ale pozostaje na stałym poziomie lub wręcz się zwiększa. Autor<sup>20</sup> jednocześnie zwrócił uwagę na to, że zasoby niematerialne mogą być rozpatrywane z wielu perspektyw; są nimi:

- celowość wykorzystania,
- sposób, w jaki są wykorzystywane, tj. jak są nabywane, używane, pobierane, przechowywane, konserwowane i rozwijane,
- zawartość, tj. to, czym właściwie są zasoby,
- lokalizacja, tj. miejsce, gdzie się znajdują lub gdzie powinny się znajdować,
- sam jednak stosuje podejście lokalizacyjne, ponieważ jest ono istotne dla właścicieli, interesariuszy oraz ma istotne znaczenie dla dostępu oraz transferu zasobów.

W obszarze zasobów nie wyróżnia się w sposób bezpośredni grupy zasobów rynkowych, mowa jest jedynie o zasobach niematerialnych, w skład których wchodzi poszczególne rodzaje zasobów składające się na aktywa rynkowe jednostki. Można wyciągnąć wniosek, że aktywa rynkowe w pełni pokrywają się z zasobami rynkowymi i jako pojęcia mogą być stosowane zamiennie.

## 5. Podsumowanie

Szersza analiza aktywów rynkowych prowadzi do wniosku, że nie ma racjonalnych przeszkód, aby w sposób systematyczny, standardowy ujawniać informacje dotyczące tej grupy aktywów. Jeżeli spojrzeć na tę grupę aktywów z punktu widzenia definicji rachunkowej, to można uznać, że aktywa rynkowe:

- są kontrolowane przez jednostkę,
- przyczyniają się do powstawania korzyści ekonomicznych,
- powstały w wyniku przeszłych zdarzeń,
- posiadają określoną wartość<sup>21</sup>.

Finansiści, a w szczególności rachunkowcy, nie akceptują pojęć i zjawisk, które wykraczają poza ramy konceptualne ich dziedzin. Niewątpliwie pojęcie „aktywa

---

<sup>19</sup> Opracowanie własne na podstawie: T. Diefenbach, *Intangible resources: a categorial system of knowledge and Rother intangible assets*, "Journal of Intellectual Capital" 2006, vol. 7, no. 3, s. 409.

<sup>20</sup> Tamże, s. 409-410.

<sup>21</sup> Definicja rachunkowa aktywów koncentruje się na wiarygodnie ustalonej wartości. Pojęcie wiarygodnie ustalonej wartości odnosi się do wykorzystanej metody w ustalaniu wartości. Z uwagi na brak lub szacunkowe funkcjonowanie rynku składników niematerialnych wycena aktywów rynkowych bazuje na ogólnie dostępnych modelach, dlatego wiarygodność wyceny nie może być podważana tylko dlatego, że brakuje odniesienia rynkowego do tak ustalonej wartości. Nie zawsze bowiem można ustalić wartość rynkową każdego składnika – uwaga ta może się odnosić nawet do aktywów materialnych, które są wykorzystywane w specyficznych rodzajach działalności i warunkach.

rynkowe” nie wywodzi się z obszaru rachunkowego, lecz marketingowego, dlatego budzi ono wielkie kontrowersje i problemy klasyfikacyjne – czy słuszne jest podejście, w którym „aktywuje” się tę grupę zasobów. W literaturze światowej często pojawia się pojęcie „ślepoty” (*myopia*) w odniesieniu do zakresu sprawozdawczego i obszaru, który nie jest objęty sprawozdawczością (finansową) jednostki. Uznanie aktywów rynkowych za równoprawne w stosunku np. do aktywów materialnych da podstawy do rozbudowania aktualnych modeli sprawozdawczych, zwłaszcza że aktywa rynkowe są równo cenne (niekiedy nawet cenniejsze niż jakiegokolwiek inne grupy aktywów).

## Literatura

- Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, “Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1, s. 101.
- Delaney P.R., Epstein B.J., Nach R., Weiss Budak S., *GAAP 2003. Interpretation and application of Generally Accepted Accounting Principles 2003*, Wiley 2002.
- Diefenbach T., *Intangible resources: a categorial system of knowledge and another intangible assets*, “Journal of Intellectual Capital” 2006, vol. 7, no. 3.
- Elements of financial statements. Statement of Financial Accounting Concepts no. 6*, Financial Accounting Standards Board.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, L. Pasieczny (red.), PWE, Warszawa 1981.
- Framework for the preparation and presentation of accounting statements*, International Accounting Standards Committee 1989.
- Helin A., *Sprawozdanie finansowe według MSSF. Zasady sporządzania i prezentacji*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- <http://s.jp.pwn.pl/haslo.php?id=2473611>, 16.10. 2012.
- Huff A.S., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S., *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Revised financial reporting exposure draft: Statement of principles for financial reporting*, Accounting Standards Board.
- Rumniak P., *Standaryzacja wyceny wartości niematerialnych na potrzeby bilansowe przedsiębiorstwa*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, tom 60 (116).
- Sharp B., *Brand equity and market-based assets of professional service firms*, “Journal of Professional Services Marketing”, vol. 13, no. 1.
- Solomons D., *Guideliness for financial reporting standards*, Routledge, reprint edition (August 1, 1997).
- Srivastava R.K., Fahey L., Christensen K.H., *The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage*, “Journal of Management” 2001, vol. 27.
- Srivastava R.K., Shervani T., Fahey L., *Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis*, “Journal of Marketing”, January 1998, vol. 62.
- Technical guide on internal audit of intangible assets*, The Institute of Chartered Accountants of India, New Dehli June 2009, [www.icai.org](http://www.icai.org).
- Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości (DzU 2002 nr 76, poz. 694).
- Wernelfelt B., *A resource-based view of the firm*, “Strategic Management Journal” 1984, vol. 5, s. 172-173.

## **MARKET ASSETS OR RESOURCES?**

**Summary:** Assets are the base source of permanent competitive advantage of a company. Disclosing information on strategic assets, factors influencing and strengthening them help managers to manage and make rational decisions. Market assets are a very important group because every potential and current client of a company perceives a company through them. Defining, classifying and disclosing information on these assets (on the company level and outside the company borders) is nowadays a primary research issue.

**Keywords:** market assets, market resources, competitive advantage.