

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 399

## Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi  
Edward Nowak  
Piotr Bednarek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska, Joanna Świrska-Korłub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

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

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

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**

**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-523-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)

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

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Anna Balicka:</b> Controlling ekologiczny w przedsiębiorstwie.....	13
<b>Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska, Sylwia Meller:</b> Proces wdrażania controllingu w praktyce przedsiębiorstw .....	22
<b>Wioletta Baran, Sylwia Morawska:</b> Kontrola zarządcza w jednostkach organizacyjnych sądu.....	32
<b>Piotr Bednarek:</b> Premie i nagrody dla audytorów wewnętrznych a skuteczność audytu wewnętrznego w sektorze prywatnym i publicznym .....	41
<b>Renata Biadacz:</b> Rys historyczny rachunku zysków i strat w Polsce międzywojennej.....	55
<b>Małgorzata Białas:</b> Wycena instrumentów finansowych według wartości godziwej w bankach .....	67
<b>Anna Bieniasz:</b> Determinanty rentowności kapitału własnego przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce.....	76
<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Controlling strategiczny szkoły wyższej.....	84
<b>Adam Bujak:</b> Ewaluacja przedsięwzięć inwestycyjnych dotyczących funkcjonowania systemu informacyjnego rachunkowości w przedsiębiorstwie .....	103
<b>Andrzej Bytniewski:</b> Podsystem finansowo-księgowy jako instrument rachunkowości zarządczej i controllingu.....	111
<b>Jolanta Chluska, Waldemar Szczepaniak:</b> Controlling finansowy w projektach unijnych realizowanych w uczelniach publicznych.....	121
<b>Halina Chłodnicka:</b> Wycena przedsiębiorstwa w upadłości a wartość godziwa .....	130
<b>Magdalena Chmielowiec-Lewczuk:</b> Controlling w zakładzie ubezpieczeń w świetle nowych uwarunkowań rynkowych.....	142
<b>Joanna Dyczkowska:</b> To what extent companies listed on alternative investment markets disclose strategic information in their annual reports? – comparative case studies.....	153
<b>Joanna Dynowska:</b> Czynniki ograniczające wdrażanie controllingu w świetle badań ankietowych .....	168
<b>Krzysztof Dziadek:</b> Wykorzystanie budżetowania w zarządzaniu projektami unijnymi – wyniki badań .....	176
<b>Wojciech Flieger:</b> Informatyczne wspomaganie zarządzania ryzykiem poprzez procedury audytu.....	186

<b>Magdalena Jaworzyńska:</b> Analiza strategiczna zakładu opieki zdrowotnej na potrzeby stworzenia jego modelu biznesowego – studium przypadku..	196
<b>Marcin Jędrzejczyk:</b> Addytywna, analityczna funkcja produkcji w ocenie poziomu zarządzania jednostką gospodarczą .....	208
<b>Angelika Kaczmarczyk:</b> Koncepcje wyceny a przydatność informacji sprawozdawczej małych przedsiębiorstw .....	216
<b>Zdzisław Kes:</b> Badanie nierównomierności odchyleń w kontroli budżetowej	224
<b>Ilona Kędzierska-Bujak:</b> Perspektywa interesariuszy a strategia Uniwersytetu Szczecińskiego – wybrane zagadnienia .....	235
<b>Marcin Klinowski:</b> Determinanty sukcesu projektów .....	245
<b>Konrad Kochański:</b> Formy ewidencji działalności gospodarczej a rachunkowość zarządcza w obszarze marketingu w świetle badań empirycznych...	255
<b>Tomasz Kondraszuk:</b> Projekt urzędniowy gospodarstwa jako narzędzie planowania strategicznego w rolnictwie.....	267
<b>Krzysztof Konstantyn:</b> Koncepcja wdrożenia rachunku odpowiedzialności w ośrodkach odpowiedzialności za inwestycje w przedsiębiorstwach produkujących konstrukcje budowlane.....	277
<b>Magdalena Kowalczyk:</b> Mierniki controllingu personalnego w jednostkach samorządu terytorialnego.....	287
<b>Jarosław Kujawski:</b> Demotywuujące i dysfunkcjonalne aspekty ceny transferowej .....	295
<b>Agnieszka Lew:</b> Badanie przez biegłego rewidenta przychodów i kosztów jako elementów podatnych na oszustwa księgowo.....	306
<b>Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieląg, Edyta Prozorowska, Piotr Słomianny:</b> Technologia SOA w optymalizacji procesów biznesowych na przykładzie MPWiK Wrocław S.A.....	313
<b>Krzysztof Małys:</b> Controlling w publicznej szkole wyższej – zarys problemu	322
<b>Elżbieta Marcinkowska:</b> Outsourcing i offshoring procesu rachunkowości – modele dostawy usługi .....	333
<b>Marek Masztalerz:</b> Komunikacja w rachunkowości zarządczej .....	343
<b>Remigiusz Napiecek:</b> Współzależność głównych obszarów działania uczelni wyższej .....	352
<b>Bartłomiej Nita:</b> Stan i perspektywy rozwoju rachunkowości zarządczej w XXI wieku w praktyce.....	361
<b>Edward Nowak:</b> Klasyfikacyjna funkcja rachunkowości .....	373
<b>Marta Nowak:</b> Czy rachunkowość jest moralna? Dyskurs z pogranicza pomiaru gospodarczego oraz filozofii etyki.....	383
<b>Michał Poszwa:</b> Kasowe uznawanie kosztów uzyskania przychodów – konsekwencje dla rozliczeń i zarządzania .....	393
<b>Marzena Remlein:</b> Self-billing w transakcjach handlowych pomiędzy podmiotami grupy kapitałowej .....	401
<b>Dariusz Ryszard Rutowicz:</b> Wyzwania stojące przed rachunkowością zarządczą modeli biznesowych .....	409

<b>Dorota Śladkiewicz:</b> Wartość przedsiębiorstwa w świetle teorii zasobowej ..	419
<b>Anna Stronczek, Sylwia Krajewska:</b> Oczekiwania jednostek sektora zamówień publicznych w zakresie wsparcia rachunkowości zarządczej przez zintegrowane systemy zarządzania.....	428
<b>Wiesław Szczęsny:</b> „Pułapka” rentowności w polityce finansowej przedsiębiorstw .....	436
<b>Alfred Szydelko:</b> Wpływ KSR nr 9 „Sprawozdanie z działalności” na rachunkowość .....	446
<b>Magdalena Szydelko:</b> Ramy koncepcyjne zastosowania benchmarkingu w klastrze .....	456
<b>Agnieszka Tubis:</b> Controlling procesu eksploatacji – wstępna charakterystyka	466
<b>Piotr Urbanek:</b> Przesłanki i bariery budżetowania operacyjnego w uczelni publicznej.....	477
<b>Wiesław Wasilewski:</b> Controlling ryzyka w instytucjach kultury.....	485
<b>Aleksandra Wiercińska:</b> Wykorzystanie benchmarkingu w zarządzaniu finansami szpitali na przykładzie województwa pomorskiego.....	491
<b>Grzegorz Zimon:</b> Wpływ strategii zarządzania zapasami na wyniki finansowe przedsiębiorstw .....	500

## Summaries

<b>Anna Balicka:</b> Ecological controlling in the company.....	13
<b>Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska, Sylwia Meller:</b> The process of controlling implementation in companies practice .....	22
<b>Wioletta Baran, Sylwia Morawska:</b> Management control in organizational units of courts .....	32
<b>Piotr Bednarek:</b> Bonuses and rewards for internal auditors vs. internal audit effectiveness in a private and public sector .....	41
<b>Renata Biadacz:</b> Historical aspect of income statement of interwar period in Poland .....	55
<b>Małgorzata Białas:</b> Valuation of financial instruments at fair value in the banks	67
<b>Anna Bieniasz:</b> Determinants of return on equity of companies in the food industry .....	76
<b>Agnieszka Bienkowska, Zygmunt Kral, Anna Zablocka-Kluczka:</b> Strategic controlling of universities .....	84
<b>Adam Bujak:</b> The evaluation of investments relating to the functioning of the accounting information system in an enterprise .....	103
<b>Andrzej Bytniewski:</b> A financial and accounting subsystem as an instrument for management accounting and controlling .....	111
<b>Jolanta Chluska, Waldemar Szczepaniak:</b> Financial controlling in the EU projects implemented in public universities .....	121

<b>Halina Chłodnicka:</b> Valuation of an insolvent business vs. fair value .....	130
<b>Magdalena Chmielowiec-Lewczuk:</b> Controlling in the insurance company in the new market conditions.....	142
<b>Joanna Dyczkowska:</b> W jakim stopniu spółki notowane na rynkach alternatywnego obrotu ujawniają informacje strategiczne w raportach rocznych – analiza porównawcza przypadków .....	153
<b>Joanna Dynowska:</b> Factors that limit controlling implementation as revealed by questionnaire surveys.....	168
<b>Krzysztof Dziadek:</b> Use of budgeting in the EU projects management – research findings .....	176
<b>Wojciech Fliegner:</b> Computer aid of risk management through audit procedures .....	186
<b>Magdalena Jaworzyńska:</b> Strategic analysis of public healthcare centre to create its business model – case study .....	196
<b>Marcin Jędrzejczyk:</b> The additive, cost production function in the management assessment process of business entity .....	208
<b>Angelika Kaczmarczyk:</b> Valuation concepts vs. usefulness of reporting information of small businesses.....	216
<b>Zdzisław Kes:</b> The study of fluctuation of deviations in the budgeting control .....	224
<b>Iłona Kędzierska-Bujak:</b> The stakeholders perspective vs. the strategy of the University of Szczecin – selected issues .....	235
<b>Marcin Klinowski:</b> Project success factors .....	245
<b>Konrad Kochański:</b> Account and tax books vs. management accountancy in the area of marketing in the light of empirical research .....	255
<b>Tomasz Kondraszuk:</b> Appliance project of agricultural farm as a tool for strategic planning in agriculture .....	267
<b>Krzysztof Konstantyn:</b> The conception of introduction of responsibility accounting in the centers responsible for investment in building construction enterprises .....	277
<b>Magdalena Kowalczyk:</b> Personnel controlling measures in local government units.....	287
<b>Jarosław Kujawski:</b> Demotivating and dysfunctional aspects of transfer price .....	295
<b>Agnieszka Lew:</b> Auditor’s revenue and expense audit as an element susceptible to accounting fraud .....	306
<b>Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieliąg, Edyta Prozorowska, Piotr Słomianny:</b> SOA technology in business process optimalization on the example of MPWiK Wrocław S.A. ....	313
<b>Krzysztof Małys:</b> Controlling in public institutions of higher education – the outline of the problem.....	322
<b>Elżbieta Marcinkowska:</b> Outsourcing and offshoring of accounting process – service delivery models .....	333
<b>Marek Masztalerz:</b> Communication in management accounting .....	343

---

<b>Remigiusz Napiecek:</b> Interdependence of the main areas of university activity .....	352
<b>Bartłomiej Nita:</b> The state and development trends of management accounting in 21 <sup>st</sup> century in practice .....	361
<b>Edward Nowak:</b> The discriminant function of accounting .....	373
<b>Marta Nowak:</b> Is accounting moral? Discourse on economic measurement and philosophy of ethics .....	383
<b>Michał Poszwa:</b> Checkout the cost to obtain revenue recognition – implications for settlements and management .....	393
<b>Marzena Remlein:</b> Self-billing in commercial transactions between the entities of the capital group.....	401
<b>Dariusz Ryszard Rutowicz:</b> Challenges facing management accounting of business models.....	409
<b>Dorota Śładkiewicz:</b> Enterprise value in the light of resource-based theory ..	419
<b>Anna Stroncsek, Sylwia Krajewska:</b> Expectations of public procurement sector units concerning the support for managerial accounting through integrated management systems .....	428
<b>Wiesław Szczęsny:</b> The “trap” of profitability in the financial policy of enterprises .....	436
<b>Alfred Szydelko:</b> The influence of the Polish Accounting Standard No. 9 “Report on the activities” on accounting .....	446
<b>Magdalena Szydelko:</b> A conceptual framework for benchmarking companies in a cluster.....	456
<b>Agnieszka Tubis:</b> Controlling of maintenance and operation process – preliminary characteristics.....	466
<b>Piotr Urbanek:</b> Premises and barriers of operational budgeting in public higher education institution .....	477
<b>Wiesław Wasilewski:</b> Risk controlling in cultural institutions.....	485
<b>Aleksandra Wiercińska:</b> The use of benchmarking in the financial management of hospitals on the example of Pomeranian Voivodeship.....	491
<b>Grzegorz Zimon:</b> Influence of inventory management strategy on financial results of companies .....	500

**Dorota Sładkiewicz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: dorota.sladkiewicz@ue.wroc.pl

---

## WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA W ŚWIETLE TEORII ZASOBOWEJ

---

## ENTERPRISE VALUE IN THE LIGHT OF RESOURCE-BASED THEORY

---

DOI: 10.15611/pn.2015.399.41

**Streszczenie:** Nasilenie procesów konkurencyjnych zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych, unikalnych strategii rozwoju. Coraz częściej w ich konstrukcji dominującą rolę odgrywa zdobywanie przewagi nad konkurentami poprzez efektywne wykorzystanie unikalnych zasobów będących w posiadaniu przedsiębiorstwa, zwłaszcza niematerialnych. Celem niniejszej pracy jest zaprezentowanie podejścia do generowania wartości podmiotów gospodarczych w świetle zasobowej teorii przedsiębiorstwa. W pracy scharakteryzowano pojęcie wartości przedsiębiorstwa oraz założenia podejścia zasobowego. Zdefiniowano pojęcie zasobów, przewagi konkurencyjnej oraz efektywnego działania przedsiębiorstwa w ujęciu teorii zasobów.

**Słowa kluczowe:** wartość przedsiębiorstwa, przewaga konkurencyjna, efektywność, teoria zasobowa przedsiębiorstwa.

**Summary:** The intensity of the competitive processes forces companies to look for new and unique development strategies. More and more often companies build their growth strategies based on resources. Resources that are valuable and rare can lead to the creation of competitive advantage. The purpose of this paper is to present an approach to create an enterprise value in the resource-based theory. The article presents theoretical assumptions of the resource-based theory of companies and the concept of creating enterprise value. There was also defined the concept of resources, competitive advantage and efficient operation of the company in terms of resource-based theory.

**Keywords:** enterprise value, competitive advantage, efficiency, enterprise resource theory.

### 1. Wstęp

Podstawowym podmiotem działającym w gospodarce rynkowej jest przedsiębiorstwo. Głównym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja wartości dla właścicieli. Zdaniem J.B. Barneya przewaga konkurencyjna to wdrażanie strategii tworzenia



wartości, której w tym czasie nie wdraża żaden z obecnych i potencjalnych konkurentów [1991, s. 101]. Przedsiębiorstwa, w zmieniającym się otoczeniu, szukają sposobu na osiągnięcie przewagi nad rywalami, starają się być konkurencyjne, dążą do wytwarzania innowacyjnych produktów, które w jak największym stopniu zaspokoją potrzeby klientów. Zasobowa teoria przedsiębiorstwa (*resource-based view of the firm*), ze szczególnym uwzględnieniem zasobów niematerialnych, pomaga wyjaśnić rolę zasobów w zdobywaniu przewagi oraz uzyskiwaniu lepszych wyników działalności od konkurentów. Wartość w świetle teorii zasobowej wynika zatem z efektywnego wykorzystania trudnych w imitacji zasobów, będących w posiadaniu przedsiębiorstwa, w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Głównym celem niniejszej pracy jest zaprezentowanie podejścia do generowania wartości podmiotów gospodarczych w świetle zasobowej teorii przedsiębiorstwa oraz weryfikacja tezy, że efektywne wykorzystanie zasobów stanowi źródło kreowania wartości przedsiębiorstwa.

W pierwszej kolejności dla szerszego zobrazowania i lepszego zrozumienia w dalszej części pracy przedstawiona zostanie ogólna definicja wartości przedsiębiorstwa oraz źródła jej kreowania. Następnie zaprezentowane będą główne założenia teorii zasobowej, definicja zasobów, podejście do uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz efektywności z czego wynika generowanie wartości w podejściu zasobowym.

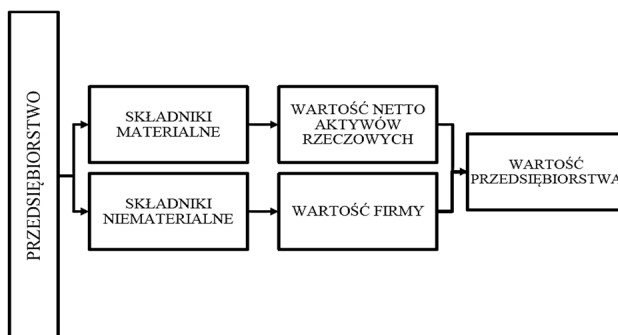
Metodyka badań przeprowadzonych w pracy obejmuje studia literatury odnoszącej się głównie do problematyki wartości przedsiębiorstwa oraz zasobowej teorii przedsiębiorstwa.

## 2. Pojęcie wartości przedsiębiorstwa

Wartość przedsiębiorstwa jest terminem obszernym, co może przysparzać trudności w jednoznacznym zdefiniowaniu tego pojęcia [Paździor 2013, s. 15]. Różnorodność interpretacji wartości przedsiębiorstwa zależy od grup interesariuszy dokonujących jej ustalenia. Dla właścicieli danej jednostki będzie ona zdolnością do pozyskiwania w przyszłości dochodów z działalności. Inna grupa podmiotów może traktować przedsiębiorstwo jako ogół składników majątku, tak więc suma wartości tych składników będzie stanowiła wartość przedsiębiorstwa. Z kolei pracownicy będą postrzegali wartość przedsiębiorstwa zgodnie ze swoimi doświadczeniami związanymi z pracą. Pojęcie wartości przedsiębiorstwa może być również związane z reputacją i marką danego przedsiębiorstwa [Nita 2007, s. 22].

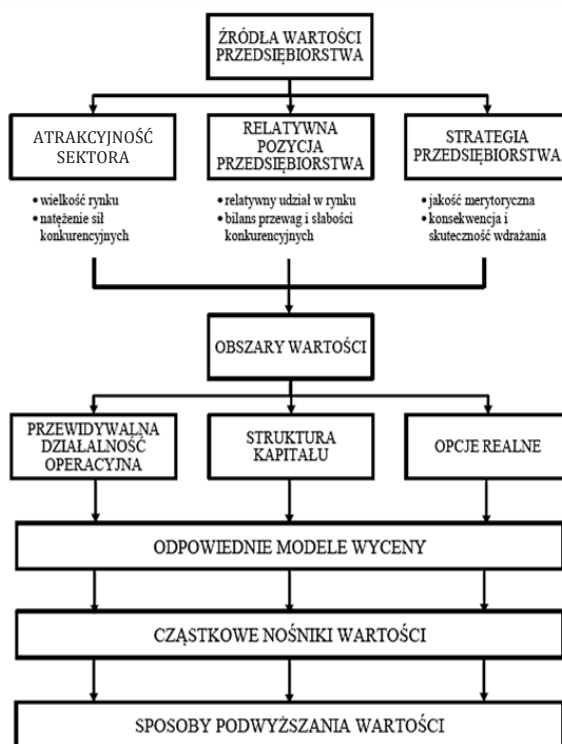
Rozważając różne określenia dotyczące wartości przedsiębiorstwa, warto zwrócić szczególną uwagę na zagadnienie wartości firmy, które czasem bywa błędnie utożsamiane z wartością przedsiębiorstwa. Istnieje wiele różnych sformułowań definiujących wartość firmy (*goodwill*), jednak nie wszystkie w poprawny sposób odzwierciedlają jej istotę [Nita 2007, s. 23]. *Goodwill* jest determinowany określonymi warunkami, takimi jak reputacja, pewność w stosunku do klientów, jakość

wyrobów i usług, kompetencje wewnętrzne, sytuacja finansowa i wydajność podmiotu [Welsh, Anthony 1997, s. 378]. Istotę problemu prezentuje schemat przedstawiony na rys. 1.



Rys. 1. Schematyczne ujęcie wartości przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Źródła i obszary wartości przedsiębiorstwa

Źródło: [Michalski 2001, s. 43].

Wartość firmy jest w najprostszym ujęciu nadwyżką ceny przejęcia nad wartością godziwą aktywów przejmowanego przedsiębiorstwa (w przypadku, gdy różnica ta jest ujemna, powstaje ujemna wartość firmy – *badwill*), może ona obejmować również przykładowo *know-how* [Nita 2007, s. 24].

Kontynuując rozważania na temat wartości przedsiębiorstwa, której maksymalizacja odgrywa kluczową rolę w działalności jednostek gospodarczych, należy zwrócić uwagę, w jaki sposób cel ten osiągnąć. Aby odpowiedzieć na to pytanie, niezbędne jest poznanie zasad i źródeł kreowania wartości przedsiębiorstwa.

Źródła i obszary wartości przedsiębiorstwa przedstawia rys. 2.

Zaprezentowany rysunek jako pierwotne źródła wartości przedsiębiorstwa na rynku wskazuje atrakcyjność sektora, relatywną pozycję przedsiębiorstwa w sektorze oraz strategię. M.E. Porter pisze, że przewaga konkurencyjna jest rezultatem zdolności przedsiębiorstwa do zaspokajania potrzeb klientów poprzez dostarczanie im wartości przewyższającej całkowity koszt jej produkcji [1998, s. 3]. Zdaniem A. Rappaporta podstawą kreowania przewagi konkurencyjnej na rynku jest produktywność rozumiana jako stosunek uzyskanych efektów do ponoszonych nakładów. W związku z tym przedsiębiorstwo zdobywa przewagę konkurencyjną, gdy wartość jego sprzedaży w długim okresie przewyższa łączne koszty z uwzględnieniem kosztu kapitału [1999, s. 80].

### 3. Zasobowa teoria przedsiębiorstwa

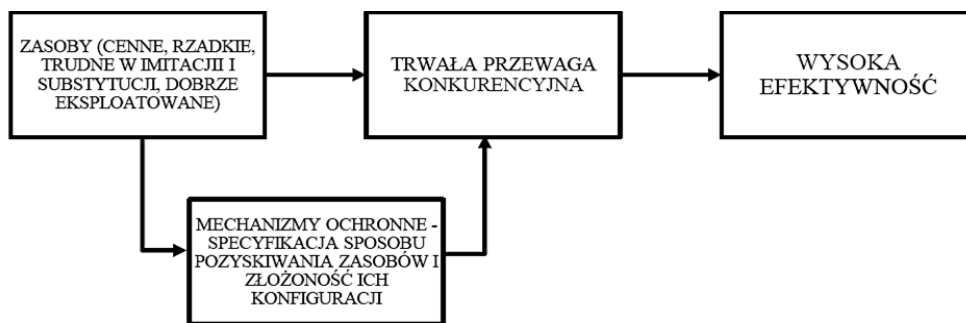
Zasobowa teoria przedsiębiorstwa rozwinęła się w latach 80. XX w. Przyczyniła się do tego praca B. Wernerfelta *A resource-based view of the firm* [1984]. Należy jednak wspomnieć, że zasoby w teorii ekonomii zostały opisane dużo wcześniej przez E.H. Chamberlina, który badał wpływ zróżnicowania posiadanych zasobów na konkurencję oraz uzyskanie zysków [za: Clulow i in. 2003, s. 220-232]. Istotny wkład w rozwój tej teorii miała również praca E. Penrose opublikowana już w 1959 r., prezentująca związek między rozwojem przedsiębiorstwa a efektywnością wykorzystywania posiadanych przez nie zasobów [1995, s. 4-5]. Dodatkowo badanie warunków, w których zasoby mogą być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej, stanowiło przedmiot rozważań J. Barneya [1991, s. 99-120]. R. Amit oraz P. Shoemaker natomiast analizowali wpływ strategicznych zasobów przedsiębiorstwa na generowanie wartości dodanej [1993, s. 33-46]. Udział w rozwoju teorii zasobowej przedsiębiorstwa ma również M.A. Peteraf, która szczegółowo opisała cechy, jakie muszą spełniać zasoby, aby podmiot gospodarczy mógł osiągnąć określone wyniki oraz trwałą przewagę konkurencyjną [1993, s. 179-191].

Zasobowa teoria przedsiębiorstwa opiera się głównie na następujących założeniach [Foss 2005, s. 1-22]:

- sukces przedsiębiorstwa uzależniony jest od umiejętności wykorzystania zasobów,
- trwałość różnic między zasobami jest względna,

- sposób wykorzystanie zasobów ma wpływ na zróżnicowanie wyników jednostki,
- istnieje możliwość stałej analizy relacji między zasobami a wynikami przedsiębiorstwa.

Zasoby odgrywają kluczową rolę w rozwoju przedsiębiorstwa, w szczególności w budowaniu przez nie przewagi konkurencyjnej. Umocnienie pozycji rynkowej względem konkurentów wpływa na efektywność działania podmiotu, co za tym idzie – wzrost wartości [Kunasz 2006]. Schematyczne ujęcie teorii zasobowej prezentuje rys. 3.



Rys. 3. Bazowy model teorii zasobowej w zarządzaniu strategicznym

Źródło: [Obłój 2007].

Zaspokojenie różnorodnych potrzeb motywujących ludzką działalność związane jest z posiadaniem i wykorzystywaniem określonych zasobów (czynników produkcji, czynników wytwórczych) [Kunasz 2006]. Zasoby stanowią każde znajdujące się w dyspozycji przedsiębiorstwa czynniki wytwórcze wykorzystywane w działalności gospodarczej [Lichterski (red.) 1999, s. 103]. W literaturze odnaleźć można wiele różnych definicji i klasyfikacji zasobów.

B. Wernerfelt zdefiniował zasoby jako elementy składowe przedsiębiorstwa, które mogą stanowić o jego sile lub słabości oraz są ściśle powiązane z działaniem organizacji [1984, s. 171-180]. J.B. Barney [1991, s. 101] z kolei definiuje zasoby jako aktywa, zdolności, procesy organizacyjne, informacje, wiedzę, kontrolowane przez podmiot gospodarczy, umożliwiające realizację strategii ukierunkowanej na rozwój sprawności i skuteczności organizacji. Zasobami przedsiębiorstwa zdaniem J. Rokity [2005, s. 139] jest wszystko to, co przedsiębiorstwo posiada lub wie, co daje możliwość stworzenia oraz wdrożenia strategii poprawiającej wyniki ekonomiczne.

Zasoby są rozumiane bardzo szeroko i obejmują zarówno środki materialne, jak i niematerialne. Do zasobów niematerialnych zalicza się m.in. kadre (wiedzę pracowników), jej kwalifikacje i motywację do osiągnięcia sukcesu, kulturę organizacyjną sprzyjającą rozwojowi, reputację przedsiębiorstwa, osiągnięcia w postaci po-

mysłów, wynalazków, innowacji oraz sprawność struktur i procedur [Gierszewska, Romanowska 1999, s. 140]. M. Romanowska proponuje klasyfikację w podziale na zasoby niewidzialne, które stanowią część majątku przedsiębiorstwa – zasoby informacyjne oraz zasoby niewidzialne związane z ludźmi i kulturą – umiejętności, które razem tworzą kapitał intelektualny przedsiębiorstwa [2001, s. 28]. Innym podziałem jest podział na zasoby ludzkie, pieniężne, rzeczowe i informacyjne [Griffin 2004, s. 5]. H. Itami z kolei dzieli zasoby na fizyczne, ludzkie, pieniężne oraz tak zwane zasoby niewidzialne, takie jak: umiejętności menedżerskie, technologie, zaufanie klienta, kultura organizacji [1987, s. 45].

#### 4. Wartość przedsiębiorstwa w podejściu zasobowym

Zasobowa teoria przedsiębiorstwa stara się udzielić odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób jednostki osiągają przewagę konkurencyjną oraz wyniki lepsze od konkurencji. Zdaniem J.B. Barneya [1991, s. 101] podmiot gospodarczy może osiągnąć przewagę konkurencyjną, tylko wdrażając strategię tworzącą wartość, z zastrzeżeniem, że strategia ta nie będzie w posiadaniu konkurentów. Pozyskanie pozycji lidera jest w takich warunkach możliwe dzięki posiadaniu kluczowych zasobów oraz ich efektywnemu rozwojowi. Budowanie przewagi konkurencyjnej należy rozpatrywać przez wzgląd na cechy charakterystyczne czynników produkcji, takie jak [Kunasz 2006]:

- trwałość, odzwierciedlająca wpływ czasu na wartość zasobu,
- trudność powielania przez konkurentów wszystkich uwarunkowań, które przyczyniły się do powstania danego zasobu,
- możliwość przywłaszczenia, w przypadku gdy nie ma możliwości imitacji zasobów,
- własność (w szczególności zasoby materialne).

Zjawisko konkurencji jest obecne prawie w każdej branży. Podtrzymanie przewagi konkurencyjnej jest możliwe tylko w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo efektywnie wykorzystuje zasoby w procesie produkcji. Zgodnie z koncepcją teorii zasobowej nie wszystkie zasoby są tak samo ważne dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i najlepszych wyników. Należy mieć na uwadze wysokość barier uniemożliwiających powielanie zasobów oraz ich mobilność. Zasoby i umiejętności szczególnie wartościowe dla przedsiębiorstwa są często trudne do naśladowania i nie można ich w szybkim czasie zastąpić czymś innym (zasoby niematerialne). Skąd też wynika długotrwała przewaga, którą przedsiębiorstwo może osiągnąć na rynku. Trwała przewaga konkurencyjna w podejściu zasobowym jest opisywana w wielu pracach. Według J.B. Barneya [1991, s. 101], trwała przewaga konkurencyjna oparta jest na wartościowych rzadkich, trudnych do podrobienia oraz substytucji zasobów, a także na zdolności przedsiębiorstwa do ich wykorzystania.

W zasobowej teorii przedsiębiorstwa źródło przewagi konkurencyjnej tworzą zasoby, które są albo unikatowe, albo wykorzystywane efektywniej niż robi to konkurencja. Różnica w wynikach osiąganych przez przedsiębiorstwa przejawia się

głównie w uzyskanej rencie, której wartość uzależniona jest od zasobów generujących zróżnicowany poziom efektywności [Grant 2011, s. 161]. Wartość ekonomiczna wytwarzanych przez jednostkę dóbr i usług stanowi różnicę pomiędzy korzyściami, jakie identyfikuje klient, a kosztami ekonomicznymi [Peteraf, Barney 2003, s. 309-323]. Zasoby konkurencyjne są bardziej efektywne, ponieważ umożliwiają przedsiębiorstwu ekonomiczną (oszczędną) produkcję lub lepiej spełniają oczekiwania i potrzeby klientów. Efektywność działania przedsiębiorstwa wiąże się z maksymalizacją korzyści wytworzonych przy danym poziomie poniesionych nakładów (ile wartości przypada na każdą poniesioną jednostkę pieniężną nakładów). Efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa jest konsekwencją posiadania i sprawnego wykorzystania jego unikatowych zasobów i umiejętności. Wynika także z różnorodności czynników produkcji wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo (zasobów materialnych i niematerialnych). Przyczyną tego zróżnicowania są preferencje klientów. Przedsiębiorstwa, będące w posiadaniu różnorodnych zasobów, mogą produkować efektywniej lub w większym stopniu zaspokajając potrzeby klientów, ponieważ wraz z oferowanym produktem lub usługą zapewniają nabywcom swoich produktów wartość dodaną, taką jak na przykład oszczędność czasu.

Wartość wypracowana przez przedsiębiorstwo staje się bogactwem dla jego interesariuszy korzystających z jej podziału, jeśli przedsiębiorstwo jest w stanie produkować ekonomiczniej niż konkurencja lub poprawić jakość, umożliwiającą sprzedaż produktu po cenie wyższej w stosunku do poniesionych kosztów. Istotne z punktu widzenia kreowania wartości jest również zaspokajanie wymagań klienta. W miarę wzrostu zadowolenia klienta rośnie cena za produkt, jaką może zaproponować producent. Wartość tworzona przez przedsiębiorstwo zmienia się w czasie z powodu pojawiających się innowacji, usprawnień oraz modyfikacji towarów i usług. Innowacje usprawniają procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, poprawiając efektywność wykorzystania dostępnych zasobów. Zdolność przedsiębiorstwa do podejmowania działań innowacyjnych jest podstawą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej oraz determinuje zróżnicowanie podmiotów z punktu widzenia ich siły rynkowej [Sulimowska-Formowicz 2002, s. 43]. Urzeczywistnieniem wartości dodanej dla przedsiębiorstwa jest cena, którą płaci klient za uzyskane ze sprzedaży korzyści. Aby uzyskać wartość dodaną, konieczne jest powiązanie tej wartości z zasobami niezbędnymi do jej wytworzenia. Wzrost wartości dodanej następuje w wyniku efektywnego wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa. Zdolność do generowania wartości z wykorzystanych zasobów jest determinowana efektywną organizacją procesów w danym przedsiębiorstwie.

## 5. Zakończenie

Niniejsza praca objęła swym zakresem problematykę związaną z zagadnieniem wartości przedsiębiorstwa oraz zasobowej teorii przedsiębiorstwa. Głównym jej celem była prezentacja podejścia do generowania wartości podmiotów gospodarczych

w ujęciu zasobowej teorii przedsiębiorstwa. W pierwszej kolejności przedstawiona została ogólna definicja wartości przedsiębiorstwa oraz źródła jej kreowania. Następnie zaprezentowano koncepcję podejścia zasobowego, w której nawiązano do poglądów przedstawicieli tej teorii. Zdefiniowano pojęcie zasobów oraz zaprezentowano podejście do uzyskania przewagi konkurencyjnej i efektywności, co za tym idzie – także wartości, ponieważ w świetle teorii zasobowej wartość wynika właśnie z efektywnego wykorzystania trudnych w imitacji zasobów będących w posiadaniu przedsiębiorstwa, w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Wartość w podejściu zasobowym jest równoznaczna z całkowitą nadwyżką w neoklasycznej ekonomii, równą sumie renty ekonomicznej (nadwyżka producenta) i nadwyżki konsumenta. Wartość wypracowana przez przedsiębiorstwo może stać się bogactwem dla jego interesariuszy, którzy korzystają z podziału wartości, jeśli przedsiębiorstwo jest w stanie zredukować koszty w stopniu większym niż konkurencja lub poprawić jakość umożliwiającą sprzedaż produktu po cenie wyższej w stosunku do poniesionych kosztów. Istotne z punktu widzenia kreowania wartości jest również postrzeganie korzyści, jakie z użytkowania produktu czerpie klient.

Przy zagadnieniu wartości w ujęciu zasobowym należy zwrócić uwagę na rozwiązania innowacyjne, ponieważ wartość kreowana przez przedsiębiorstwo zmienia się w czasie z powodu pojawiających się innowacji, usprawnień oraz modyfikacji wyrobów i usług. Innowacje usprawniają procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, poprawiając efektywność wykorzystania dostępnych zasobów. Zdolność przedsiębiorstwa do podejmowania działań innowacyjnych jest podstawą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej oraz determinuje zróżnicowanie podmiotów z punktu widzenia ich siły rynkowej.

## Literatura

- Amit R., Shoemaker P., 1993, *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal”, vol. 14, no. 1.
- Barney J., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management”, vol. 17.
- Chamberlin E.H., 1933, *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Clulow V., Gerstman J., Barry C., 2003, *The Resource-Based View and Sustainable Competitive Advantage: The Case of a Financial Services Firm*, „Journal of European Industrial Training”, nr 5(27).
- Copeland T., Koller T., Murrin J., 1997, *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG-Press, Warszawa.
- Foss N.J., 2005, *Scientific progress in strategic management: The case of resourced-based view*, „Strategic Management and Globalization Working Paper”, no. 11.
- Gierszewska G., Romanowska M., 1999, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Grant R.M., 2011, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Griffin R.W., 2004, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Itami H., 1987, *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge.
- Kunasz M., 2006, *Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii*, „Gospodarka Narodowa”, nr 10.

- Lichtarski J. (red.), 1999, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Michalski M., 2001, *Zarządzanie przez wartość. Firma z perspektywy interesów właścicielskich*, WIG-Press, Warszawa.
- Nita B., 2007, *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Oblój K., 2001, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Oblój K., 2007, *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.
- Paździor A., 2013, *Wycena wartości przedsiębiorstwa w warunkach destabilizacji rynków finansowych*, Difin, Warszawa.
- Penrose E., 1995, *The Theory of Growth of the Firm*, Oxford University Press, New York.
- Peteraf M.A., 1993, *The cornerstones of competitive advantage*, „Strategic Management Journal”, vol. 14.
- Peteraf M.A., Barney J.B., 2003, *Unraveling the Resource-Based Tangle*, „Managerial and Decision Economics”, no. 24.
- Porter M.E., 1998, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Rappaport A., 1999, *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa.
- Rokita J., 2005, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Romanowska M., 2001, *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Sulimowska-Formowicz M., 2002, *Nurt zasobowy w teorii firmy*, „Gospodarka Narodowa”, nr 5-6.
- Welsh G.A., Anthony R.N., 1997, *Fundamentals of Financial Accounting*, Richard D. Irwin, Homewood, Il.
- Wernerfelt B., 1984, *A resourced-based view of the firm*, „Strategic Management Journal”, vol. 5.