



Marek Rybacki

**Zarządzanie zasobami niematerialnymi w przedsiębiorstwie
międzynarodowym na przykładzie branży motoryzacyjnej**

**Management of intangible resources in international company
on the example of the automotive industry**

Rozprawa doktorska

Promotor: Prof. dr hab. Jerzy Schroeder

Katedra Zarządzania Międzynarodowego

Poznań 2018

**Wydział Gospodarki
Międzynarodowej**
al. Niepodległości 10,
61-875 Poznań
tel. + 48 61 856 92 55

wgm@ue.poznan.pl
www.ue.poznan.pl

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
ROZDZIAŁ 1. Zasoby w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa.....	16
1.1 Zasoby jako elementy majątku przedsiębiorstwa	18
1.1.1 Typologia zasobów	18
1.1.2 Architektura zasobów	32
1.2 Miejsce zasobów w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa	38
1.2.1 Przegląd definicji konkurencyjności	40
1.2.2 Potencjał, strategia i pozycja konkurencyjna.....	44
1.3 Zarys przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach	49
1.4 Miejsce zasobów w strategii przedsiębiorstwa	52
1.4.1 Koncepcja strategii w przedsiębiorstwie	52
1.4.2 Rola zasobów w procesie formułowania strategii przedsiębiorstw	55
1.5 Podsumowanie.....	62
ROZDZIAŁ 2. Istota zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa	64
2.1 Rozwój teorii zasobów niematerialnych	65
2.1.1 Ujęcie historyczne	65
2.1.2 Ujęcie współczesne	69
2.2 Systematyka pojęciowa i definicje	77
2.3 Paradygmat zasobów niematerialnych w ekosystemie konkurencyjnym przedsiębiorstwa	86
2.4 Właściwości zasobów niematerialnych.....	91
2.4.1 Cechy wynikające z ekonomicznego zastosowania	92
2.4.2 Cechy wynikające z istoty.....	97
2.4.2.1 Brak postaci fizycznej	97
2.4.2.2 Trudność w zarządzaniu, efekt przenikania	98
2.4.2.3 Unikalny charakter, atrakcyjność.....	99
2.4.2.4 Długi okres użytkowania ekonomicznego.....	101
2.4.2.5 Zdolność absorpcji wpływów z otoczenia, zdolność do adaptacji	103
2.4.2.6 Zwiększona podatność na ryzyko.....	104
2.5 Międzynarodowy aspekt prawno-regulacyjny.....	109
2.5.1 Zasoby niematerialne w świetle regulacji prawnych wybranych krajów	109

2.5.2	Zarys systemu międzynarodowej ochrony prawnej zasobów niematerialnych	116
2.6	Podsumowanie.....	118
ROZDZIAŁ 3. Zarządzanie zasobami niematerialnymi w koncepcji gospodarki opartej na wiedzy		
	na wiedzy	120
3.1	Koncepcja gospodarki opartej na wiedzy	120
3.2	Natura wiedzy. Rozwój zarządzania wiedzą i zasobami niematerialnymi	122
3.3	Wiedza w świetle teorii zasobowej.....	124
3.4	Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej	126
3.5	Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym	133
3.6	Koncepcja organizacji opartej na wiedzy i uczącej się	135
3.7	Przywództwo a współpraca w organizacji	140
3.7.1	Kierowanie przez delegowanie	144
3.7.2	Zarządzanie zasobami niematerialnymi na przykładach przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej	147
3.8	Zasoby niematerialne jako składniki potencjału wiedzy przedsiębiorstwa ..	151
3.9	Istota i znaczenie wiedzy oraz pozostałych zasobów niematerialnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem.....	161
3.10	Autorska typologia zasobów niematerialnych występujących w przedsiębiorstwie działającym w międzynarodowej branży motoryzacyjnej	163
3.11	Podsumowanie.....	164
ROZDZIAŁ 4. Charakterystyka międzynarodowej branży motoryzacyjnej w kontekście procesów globalizacyjnych.....		
	166	166
4.1	Geneza procesu globalizacji	166
4.2	Globalizacja – kontekst pojęciowy i definicje	170
4.3	Pojęcie branży w środowisku międzynarodowym.....	174
4.4	Wybrane aspekty konkurencyjności branży	178
4.5	Przedsiębiorstwo międzynarodowe i korporacje transnarodowe.....	181
4.6	Specyfika międzynarodowej branży motoryzacyjnej.....	186
4.7	Etapy i kierunki rozwoju światowej branży motoryzacyjnej.....	197
4.8	Nowe zjawiska i trendy w międzynarodowej branży motoryzacyjnej.....	206

4.9	Wyzwania dla międzynarodowej branży motoryzacyjnej do 2030 roku	214
4.10	Podsumowanie.....	225
ROZDZIAŁ 5. Wpływ wykorzystania zasobów niematerialnych na pozycję rynkową przedsiębiorstw międzynarodowych działających w branży motoryzacyjnej		
226		
5.1	Propozycja mierników konkurencyjności przedsiębiorstw.....	226
5.2	Schemat analityczny – mechanizm współzależności poszczególnych zasobów niematerialnych i ponoszonych na nie nakładów a konkurencyjność przedsiębiorstwa międzynarodowego.....	230
5.2.1	CAPEX	232
5.2.2	SGAE	235
5.2.3	B+R	239
5.2.4	Goodwill	249
5.3	Schemat badawczy.....	253
5.4	Metoda badania	255
5.5	Opis danych.....	261
5.5.1	Wyniki analizy regresji.....	266
5.5.2	Wyniki analizy wariancji	274
5.6	Weryfikacja hipotezy badawczej.....	278
5.7	Podsumowanie.....	279
ZAKOŃCZENIE.....		281
BIBLIOGRAFIA.....		288
ANEKS 1 – Wyniki badań		298
ANEKS 2 – Kod w pakiecie statystycznym R.....		331

WSTĘP

Zasoby są niezbędne przedsiębiorstwu do prowadzenia działalności gospodarczej. Na przestrzeni ostatnich 30 lat rozwoju gospodarki światowej znacznie zmienił się pejzaż ekonomiczny, w jakim przyszło funkcjonować przedsiębiorstwom. Ostatnie dekady rozwoju gospodarki światowej pokazują, iż coraz większe znaczenie odgrywa rozwój w oparciu o wiedzę i umiejętności. Ma to swoje odzwierciedlenie we wzroście znaczenia sformułowanej na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia teorii zasobów i umiejętności. Obok strategii konkurencyjnej, i wyłaniającej się, zarządzanie przedsiębiorstwem w oparciu o zasoby i umiejętności reprezentuje jedno z najistotniejszych podejść zarządzania strategicznego. Z dorobku szkoły zasobowej poza jej niezwykle cennymi walorami naukowymi chętnie korzysta również praktyka gospodarcza.

Procesy związane z globalizacją, ciągle przemieszczającym się kapitałem, usługami, lub – przede wszystkim - migrującymi ludźmi, szukającymi optymalnego miejsca do pracy i życia stanowią atrakcyjny przyczynek do badań naukowych, a dla ekonomistów są wyzwaniem, bowiem duża zmienność różnych czynników nieustannie wpływa na sposób prowadzenia działalności gospodarczej. Procesy te w przeszłości przyniosły korzyści wynikające wprost z procesów liberalizacji życia gospodarczo-politycznego i kilku wielkich transnarodowych projektów, takich przykładowo jak: Unia Europejska, Północnoamerykańska Strefa Wolnego Handlu (NAFTA) czy kształtujące się Stowarzyszenie Narodów Azji Południowo-Wschodniej (ASEAN). Co ciekawe, projekty te - kluczowe z punktu widzenia zachodniej hemisfery - są obecnie poddawane intensywnej krytyce wielu środowisk politycznych i z dużym prawdopodobieństwem będą zmieniały swój kształt w najbliższych latach. Rozważania zawarte w niniejszej rozprawie doktorskiej koncentrować się będą na zjawiskach i trendach kształtujących przedsiębiorstwo międzynarodowe jako uczestnika gospodarczej wymiany międzynarodowej i podmiocie tworzącym branżę, podlegającym ciągłym procesom internacjonalizacji. W istocie rzeczy trudno obecnie znaleźć znaczące przedsiębiorstwo, które nie byłoby obecne na rynku międzynarodowym lub nie planowałoby nań wkroczyć, zgodnie z zasadą „działaj lokalnie, ale myśl globalnie”. Zasada ta znajduje swoje odzwierciedlenie w praktyce gospodarczej, bowiem przedsiębiorstwa globalne

korzystają z doświadczenia i wiedzy gromadzonych na wielu lokalnych rynkach. Z kolei lokalnie operujące organizacje, będące częściami składowymi korporacji transnarodowych, utylizują korzyści jakie niesie ze sobą fakt bycia częścią wielkiej, globalnej organizacji: (siła przetargowa, centralnie rozwijane umiejętności, takie jak wiedza organizacji, jej kapitał intelektualny czy rutyny procesowe). Warunki gospodarowania w dobie globalizacji spowodowały, iż przeniesienie zakładu produkcyjnego z jednego miejsca na świecie w drugie nosi coraz bardziej znamiona przedsięwzięcia stricte technicznego, z drugiej strony wyzwaniem jest zagwarantowanie ekonomicznego powodzenia takiego przedsięwzięcia i wytworzenia zakładanej wartości, uwzględniając zmienność warunków, istniejące bariery i niepewność regulacyjną. Nie jest to możliwe bez posiadania i wykorzystania przez przedsiębiorstwa odpowiednich i unikalnych kompetencji, zasobów oraz umiejętności¹.

Obok bogatej literatury przedmiotu, badań empirycznych, jak również cennych rad i sugestii Promotora, w toku rozprawy doktorskiej autor korzystać będzie również z własnego doświadczenia płynącego z pracy zawodowej w przedsiębiorstwach międzynarodowych w Polsce i na świecie.

W pracy podjęto próbę metodologicznego przybliżenia typowego dla biznesu międzynarodowego zjawiska polegającego na tym, iż klasyczne, najmniej wyrafinowane i, skądinąd, najczęściej stosowane metody zwiększenia konkurencyjności firmy – między innymi strategia niskiego kosztu – stopniowo ustępują miejsca strategiom wymagającym większego zaangażowania kapitału intelektualnego i zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. W wyniku tego następuje naturalne przemieszczenie się punktu ciężkości w procesie realizacji strategii od surowców, technologii, rynków zbytu – w kierunku wiedzy, umiejętności i zasobów niematerialnych. Zarządzający przedsiębiorstwami międzynarodowymi rozumieją, iż obecnie takie zasoby niematerialne jak reputacja firmy, jej marka czy unikalne umiejętności, za pomocą których przedsiębiorstwo może osiągnąć ciągłą przewagę konkurencyjną, mają nie

¹ Trafnym wydaje się być porównanie do komputera i oprogramowania. Klasyczne zasoby strategiczne przedsiębiorstwa takie jak technologia, surowce, baza materialna, zasoby finansowe to komputer (wraz z jego możliwościami technicznymi, obliczeniowymi itd.). Zasoby niematerialne (marka, reputacja, zasoby ludzkie, doświadczenie) oraz umiejętności i wiedzę można porównać do oprogramowania tego komputera, sterującego jego funkcjami i możliwościami. To jakość oprogramowania determinuje efektywność działania całego pakietu.

mniejsze znaczenie dla dalszego rozwoju firmy niż stały dostęp do pewnego źródła surowców. Coraz istotniejsza rola nowych potęg gospodarczych, jakimi bez wątpienia stają się Chiny, Indie czy Brazylia, w miarę postępującego wzrostu gospodarczego - a co za tym idzie również i dobrobytu – przekładać się będzie na stopniowe odchodzenie od strategii niskiego kosztu na rzecz strategii w większym stopniu opierających się na wykorzystywaniu instrumentarium nawiązującym do bardziej kompleksowych sposobów generowania wartości dodanej i utrzymania za ich pomocą trwałej przewagi konkurencyjnej, w tym przede wszystkim, poprzez odpowiednie zastosowanie zasobów niematerialnych. Docelowo bowiem dotychczasowy model przewagi tych gospodarek, mającej swoje źródło głównie w niskim koszcie wytworzenia - pomimo ich ogromnego potencjału ludnościowego - będzie zanikać². Wytwarzanie konkurencyjnych produktów i usług zaawansowanych technologicznie stanie się możliwe na tych rynkach wówczas, gdy powstanie odpowiednia infrastruktura, czyli przemysł badawczo-rozwojowy pozwalający na rozwój i wykorzystanie zasobu wiedzy, którego rola będzie najprawdopodobniej dynamicznie wzrastać również i w tym stuleciu.

Mimo licznych korzyści jakie przedsiębiorstwo może osiągnąć w związku z wykorzystaniem zasobów niematerialnych, wiążą się z nimi również pewne niejednoznaczności i ryzyko. Należą do nich między innymi:

- wielość definicyjna przy jednoczesnym nieuwzględnianiu sporej grupy zasobów w majątku przedsiębiorstwa;
- oczywista trudność w jednoznacznym i niepodważalnym określeniu wartości zasobów niematerialnych;
- mniej skuteczna ochrona prawna niż w przypadku zasobów materialnych;
- ryzyko przeszacowania wartości zasobów niematerialnych w bilansach przedsiębiorstw, z czym łączy się obowiązek dokonania odpisów, a zatem negatywny wpływ na stabilność i prawidłowość wyceny przedsiębiorstw;
- istnienie niezdefiniowanego i niewymiernego zbioru zasobów niematerialnych, z reguły określanego jako goodwill.

Zasadniczy poziom analizy niniejszej dysertacji odnosi się do przedsiębiorstwa, stąd też w pracy występuje wiele odwołań do rozmaitych aspektów związanych z teorią

² Analogiczne zjawisko występuje w przypadku gospodarek środkowej i wschodniej Europy.

przedsiębiorstwa. Szczególnie istotne jest usytuowanie rozważań w kontekście zagadnień dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem działającym w środowisku międzynarodowym, co z kolei wpisuje się w tematykę zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem międzynarodowym. Istotne miejsce w zaprezentowanych rozważaniach zajmuje koncepcja zarządzania wiedzą, wykrystalizowana z głównego nurtu zarządzania strategicznego (Polanyi, 1967), a także koncepcje branży (Marshall, 1972; Otta, 1987; Drucker, 1995; Gorynia, 1995). W ujęciu kontekstualnym w pracy zastosowano mezoekonomiczny poziom analizy przedstawiając charakterystykę branży samochodowej w kontekście międzynarodowym.

Analizując zakres zagadnień badawczych związanych z niematerialnymi wartościami przedsiębiorstwa istotną wagę ma dorobek teoretyczny szkoły neoklasycznej (Marshall, 1890), instytucjonalistów i ewolucjonistów (Schumpeter, 1934; Veblen 1904), teorii handlu międzynarodowego (Ohlin, 1933; Schumpeter, 1960; Posner, 1961; Vernon, 1966; Ohlin i in., 1977) oraz podejścia zasobowego jako teorii wyjaśniającej rozproszenie efektywności organizacyjnej (Peteraf, 1993; Barney, 1991) i podkreślającej, iż przewaga konkurencyjna może zostać wytworzona w wyniku wykorzystania kluczowych zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa (Teece, Pisano i Shuen, 1997).

Wielowątkowość zagadnień poruszanych zarówno w literaturze poświęconej zasobom niematerialnym, jak i dynamicznie prowadzonym dialogu między badaczami i praktykami reprezentującymi różne branże biznesu międzynarodowego znajduje swoje odzwierciedlenie w roli jaką ten typ zasobów odgrywa w branży motoryzacyjnej. Branża ta ze względu na swoją strukturę (podział na producentów samochodów, szybciej asymilujących korzyści płynące z zasobów niematerialnych oraz na producentów komponentów, u których ta tendencja jest wyraźnie słabsza), jak i w pełni międzynarodowy charakter stanowi wdzięczny materiał badawczy i wskazuje na prawidłowość założenia odnośnie mezoekonomicznego poziomu analizy.

Problemem badawczym dysertacji jest pytanie w jaki sposób należy zarządzać zasobami niematerialnymi, aby wpływać na pozycję rynkową przedsiębiorstw międzynarodowych działających w branży motoryzacyjnej.

Celem głównym tej rozprawy doktorskiej jest zaproponowanie autorskiego i uniwersalnego zestawu zasobów niematerialnych, który - w połączeniu z właściwie

skonfigurowaną i zarządzaną strukturą nakładów ponoszonych na ten typ zasobów - oddziałuje na poziom zyskowności przedsiębiorstw międzynarodowych działających w branży motoryzacyjnej, jak również zidentyfikowanie zasobu niematerialnego wpływającego w najistotniejszy sposób na zyskowność tych przedsiębiorstw.

Realizacja zasadniczego celu pracy wymaga osiągnięcia następujących celów szczegółowych:

- wyjaśnienia istoty i cech zasobów niematerialnych;
- identyfikacji kluczowych grup i typów zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa międzynarodowego;
- charakterystyki międzynarodowej branży motoryzacyjnej i zachodzących w niej obecnie trendów, jak również próbie usystematyzowania najważniejszych zjawisk mających wpływ na przyszłość tej branży;
- określenia korelacji między zasobami niematerialnymi a typem nakładów ponoszonych na nie, potwierdzone odpowiednimi pozycjami w bilansach przedsiębiorstw działających w międzynarodowej branży motoryzacyjnej;
- identyfikacji korzyści wynikających z zastosowania zasobów niematerialnych dla przedsiębiorstwa międzynarodowego, a także ich znaczenie dla gospodarki międzynarodowej.

Zmiany strukturalne zachodzące w gospodarce światowej spowodowały, iż w zarządzaniu nastąpiło wzmocnienie roli wiedzy oraz pozostałych zasobów niematerialnych z nią powiązanych, w tym kapitału intelektualnego, czyniąc z tej grupy zasobów podstawowy czynnik wpływający na rynkową pozycję firmy. Transfer wiedzy i technologii w skali globalnej odbywa się w sposób bardzo dynamiczny, masowy i rozproszony, zaciera się granica między gospodarką realną a gospodarką cyfrową. Wszystkie te czynniki powodują, iż przed firmami stawiane są wyzwania polegające na potrzebie lepszej harmonizacji i koordynacji działań zarządczych, tak aby dynamiczny charakter zjawisk wewnętrznych i zewnętrznych nie powodował zakłóceń w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę dorobek nauk o zarządzaniu i wyzwania związane ze współczesnymi trendami rozwojowymi gospodarki międzynarodowej - zarządzanie zasobami niematerialnymi polega na umiejętnym wykorzystaniu wiedzy i pozostałych zasobów niematerialnych w celu maksymalizacji

zysku przedsiębiorstwa i uzyskania przez nie jak najlepszej pozycji rynkowej. Teza ta jest zgodna z koncepcją zarządzania wartością, która przyjmuje założenie, iż zasoby niematerialne stanowią przedmiot własności przedsiębiorstwa i jako element jego majątku posiadają wartość rynkową, a także wpływają na jego wartość oraz pozycję rynkową.

Powyższe rozważania prowadzą do sformułowania hipotezy badawczej pracy, którą jest stwierdzenie, iż zarządzanie strukturą nakładów ponoszonych na uwzględniający ich specyfikę zestaw zasobów niematerialnych wpływa na poziom zysku operacyjnego przedsiębiorstw (EBIT) i w efekcie, przyczynia się do podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw międzynarodowych działających w branży motoryzacyjnej. Przyjęto założenie, iż zyskowność przedsiębiorstwa, wyrażona poprzez EBIT jest jedną z miar konkurencyjności.

Dysertacja bazuje na przeprowadzonych badaniach literaturowych oraz empirycznych i jest oparta na wnioskowaniu dedukcyjnym polegającym na rozumowaniu od racji do następstwa „od pewnych ogólnych, choć mających charakter praw empirycznych racji do ich bardziej szczegółowych czy jednostkowych następstw” (Nowak, 2008, s. 277), na takiej interpretacji tez ogólnych, w których wnioski wynikają w myśl ogólnych zasad dedukcji logicznej z określonych przesłanek wyjściowych (Runge, 2007, s. 43). Ponadto w pracy wykorzystano następujące metody badawcze: analiza przyczynowo-skutkowa, analiza logiczna, interpretacja i wnioskowanie dedukcyjne.

Koncepcja pracy znajduje swoje odzwierciedlenie w strukturze, obejmującej wstęp, pięć rozdziałów oraz zakończenie. W pierwszym rozdziale pracy przedstawiono podstawowe założenia nurtów pozycjonowania i zasobowego, ze szczególnym uwzględnieniem klasyfikacji zasobów w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa. Przybliżona została typologia zasobów, umiejętności i kluczowych kompetencji jako aktywów mających znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw. Jednym z celów realizowanych w tym rozdziale pracy jest omówienie architektury zasobów oraz ich roli w procesie definiowania strategii przedsiębiorstwa. W dalszej części skoncentrowano się na zagadnieniach związanych z pozycją konkurencyjną i przewagą konkurencyjną, a także dokonano przeglądu dominujących w literaturze koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa w ujęciu szkoły zasobowej i nurtu pozycjonowania. Ponadto

w rozdziale omówiono przesłanki przewagi konkurencyjnej w oparciu o zasoby i umiejętności, co z kolei było punktem wyjścia do rozważań na temat miejsca zasobów w strategii przedsiębiorstwa przyjmującej konkurencyjność jako jego kluczowy cel.

Tematyka rozdziału drugiego przechodzi z ogólnej perspektywy odnoszącej się do zasobów firmy na poziom właściwy do przeprowadzania analizy dotyczącej niematerialnych składników majątkowych przedsiębiorstwa, w szczególności koncentrując się na zasobach niematerialnych i umiejętnościach. Mając to na uwadze, dokonano przeglądu kluczowych ujęć i literatury obejmującej powyższe pojęcia, ich systematykę i definicje, od perspektywy historycznej poprzez nurty zasobowe i pozycjonowania. Powyższą analizę spinają rozważania na temat wpływu tego typu składników majątkowych na proces kształtowania się przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W kolejnej części rozdziału drugiego podjęto próbę zdefiniowania miejsca zasobów niematerialnych i umiejętności w procesie zarządzania przedsiębiorstwem i dokonano przeglądu ujęć prezentujących ich znaczenie w praktyce gospodarczej. Istotnym elementem analizy tych niematerialnych składników majątku przedsiębiorstwa było omówienie ich unikalnych cech wpływających na ich wartość i przydatność w procesie realizacji celów przedsiębiorstwa. W toku przeprowadzonych rozważań stwierdzono prawidłowość założeń modelu VRIN w odniesieniu do unikalnych cech zasobów niematerialnych na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i szerzej – na poprawę jego konkurencyjności. Ostatni aspekt poruszony w rozdziale drugim koncentruje się na tematyce międzynarodowej ochrony prawnej niematerialnych składników przedsiębiorstwa.

W rozdziale trzecim omówiono rolę wiedzy w dzisiejszej gospodarce w oparciu o koncepcje ekonomii wiedzy (*knowledge economy*) i organizacji opartej na wiedzy. Ze względu na znaczenie i bogactwo dorobku teoretycznego poświęconego wiedzy, skoncentrowano się na omówieniu jej miejsca w systemie niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa i roli, jaką całościowy system wiedzy przedsiębiorstwa odgrywa w procesie kształtowania konkurencyjności. Unikalny charakter zasobów niematerialnych i wiedzy wymaga stworzenia określonych warunków, służących do wzmocnienia ich właściwości, w tym w szczególności umiejętności rozwoju poprzez uczenie się. Istotna część rozważań poświęcona została zagadnieniom takim jak: relacje

między wiedzą a kapitałem intelektualnym oraz rola przywództwa w organizacji opartej o wiedzę. Kwestie te zostały omówione przy użyciu przykładów przedsiębiorstw działających w branży motoryzacyjnej w celu nadania głębi kontekstualnej. W dalszej części rozdziału przedstawiony został koncept potencjału wiedzy i kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa tworzonego przy udziale zasobów niematerialnych jako ich kluczowego składnika. Dorobek ten wraz z przemyśleniami autora nad różnymi zastosowaniami praktycznymi posłużył do sformułowania autorskiej klasyfikacji zasobów niematerialnych istotnych z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa międzynarodowego działającego w branży motoryzacyjnej. Sformułowana klasyfikacja posłuży w dalszej części pracy do weryfikacji postawionej hipotezy badawczej.

W ramach prowadzonych rozważań w rozdziale czwartym omówiono podstawowe aspekty dotyczące międzynarodowej branży motoryzacyjnej z uwzględnieniem jej miejsca w gospodarce światowej, w szczególności w kontekście istotnych zjawisk jakie w niej zachodzą w postaci globalizacji i internacjonalizacji. Ze względu na doniosłość procesów globalizacyjnych, omówiono właściwe dla nich ramy pojęciowe. Bliskość definicyjna oraz koncepcyjna, a także liczne związki między pojęciami globalizacji i branży stanowiły argument za włączeniem do niniejszych rozważań koncepcji przedsiębiorstwa międzynarodowego i korporacji transnarodowych. Efektem realizacji tego założenia było omówienie teoretycznych aspektów i głównych nurtów literaturowych dotyczących obu tych pojęć. Kolejna część tego rozdziału poświęcona została branży oraz przybliżeniu wybranych teoretycznych aspektów jej konkurencyjności. Ponadto poruszona została tematyka związana bezpośrednio z międzynarodową branżą motoryzacyjną, przeprowadzono rozważania dotyczące charakterystyki głównych trendów w niej zachodzących, jak również wzajemnych interakcji i procesów zachodzących między tworzącymi ją podmiotami. Odniesiono się do najważniejszych wydarzeń w historii branży motoryzacyjnej, omawiając również zjawiska i trendy charakterystyczne zachodzące obecnie, a także relacji i najważniejszych kierunków rozwoju podmiotów ją tworzących. Obecna sytuacja i rozkład sił w branży skonfrontowana została z próbą przedstawienia zarysu

najistotniejszych trendów i koncepcji determinujących jej miejsce i rozwój w przyszłości.

Rozdział piąty został opracowany na podstawie wniosków wyciągniętych z wcześniejszych części pracy. Opierając się na dorobku literaturowym przedstawiono mierniki konkurencyjności przedsiębiorstw międzynarodowych, a także koncept miar konkurencyjności przyjęto, iż zyskowność można uznać za jedną z miar konkurencyjności. Dla potrzeb schematu badawczego zbudowanego pod kątem weryfikacji prawdziwości postawionej hipotezy badawczej przyjęto założenie, iż operatorem poziomu zyskowności będzie EBIT. Realizując cele badawcze pracy w oparciu o autorski zestaw zasobów niematerialnych zdefiniowany w ramach zbudowanej w rozdziale trzecim klasyfikacji zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa, postanowiono zbadać, które z nich są najistotniejsze z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa międzynarodowego działającego w branży motoryzacyjnej. Przedmiotem prezentowanych badań empirycznych było znalezienie odpowiedzi na pytanie: czy istnieje związek między poszczególnymi rodzajami nakładów ponoszonych przez przedsiębiorstwa operujące w ramach międzynarodowej branży motoryzacyjnej na ich własną sferę niematerialną, a poszczególnymi grupami zasobów w ramach zaproponowanej klasyfikacji, a także jak silne jest oddziaływanie poszczególnych nakładów na poziom konkurencyjności badanych przedsiębiorstw. Do zdefiniowanego zestawu nakładów ponoszonych na poszczególne grupy zasobów niematerialnych będących przedmiotem badań wybrano: wydatki na badania i rozwój (B+R), goodwill (GOODWILL), wydatki kapitałowe na niematerialne części majątku przedsiębiorstwa (CAPEX) oraz koszty ogólne, sprzedaży i administracji (SGAE). W kolejnej części rozdziału dokonano dokładnego omówienia wybranych nakładów oraz stwierdzono występowanie korelacji między nakładami na badania i rozwój a zasobami wiedzy i innowacji, nakładami na SGAE i CAPEX a zasobami strukturalno-organizacyjnymi oraz nakładami na SGAE i GOODWILL a nakładami na zasoby wizerunkowe.

Do analizy użyto danych dotyczących zasobów niematerialnych i EBIT dostępnych w komputerowej bazie COMPUSTAT GLOBAL i COMPUSTAT NORTH AMERICA dla spółek z międzynarodowej branży motoryzacyjnej dla lat 1990-2012. Zakres czasowy danych

obejmuje lata 1946 do 2012 roku, dla których przeprowadzono łącznie 13618 obserwacji w obu bazach danych, stanowiących 77,20% całej populacji obserwacji. Górna granica zakresu czasowego została ograniczona do 2012 roku ze względu na brak dostępności do danych zawartych w bazie COMPUSTAT NORTH AMERICA po roku 2012 (lata 2013-2016). Uznano, iż z punktu widzenia realizacji celu badawczego i weryfikacji przyjętej hipotezy badawczej, korzystniejsze będzie przeprowadzenie procedury badawczej dla większej i jednolitej populacji przedsiębiorstw, na podstawie danych z obu baz, analizowanych pod kątem zjawisk zachodzących w tym samym zakresie czasowym. Poprawność procedury badawczej była kolejną przesłanką warunkującą wybór takiego rozwiązania.

Przyjęte do analiz spółki pochodzą łącznie z 46 krajów i przyjęto, iż stanowią one reprezentatywny przekrój międzynarodowej branży motoryzacyjnej. Oznacza to, iż zakres przestrzenny badań empirycznych objął międzynarodową branżę motoryzacyjną, w ramach której można wyróżnić znanych producentów pojazdów samochodowych, jak i pośrednich oraz bezpośrednich dostawców komponentów do produkcji tychże, a zakres przedmiotowy przedsiębiorstwa w niej działające. Badania literaturowe i empiryczne w odniesieniu do tematyki zasobów niematerialnych w swoim zasięgu obejmują gospodarkę światową oraz kluczowe dla branży centra przemysłu samochodowego.

Wykorzystana próba obserwacji składa się z danych przekrojowych podzielonych na grupy dla okresu 1990-2012. Liczebność prób była zróżnicowana dla każdego roku i oscylowała w przedziale od 105 do 219. Kolejnym krokiem było przedstawienie wyników badań empirycznych obejmujących dane dla badanej populacji przedsiębiorstw, a także omówiono zidentyfikowane zależności między nakładami na wybrane zasoby niematerialne a poziomem zyskowności badanej populacji przedsiębiorstw.

W przedstawionym procesie badawczym posłużono się najpierw analizą regresji wielowymiarowej w celu zidentyfikowania zasobu najsilniej wpływającego na poziom zyskowności, by w kolejnym kroku sprawdzić odosobniony wpływ tego zasobu na poziom zyskowności za pomocą analizy regresji jednowymiarowej. Na podstawie zaprezentowanych wyników badań zauważono, że nakłady na dwa z wybranych

zasobów niematerialnych wpływają na poziom zyskowności przedsiębiorstw branży, przy czym wpływ goodwill wiąże się z określoną trudnością interpretacyjną ze względu na architekturę tego zasobu. W celu przeprowadzenia kolejnego dowodu potwierdzającego prawidłowość wybranej tezy, posłużono się procedurą badawczą, w trakcie której zbadano dwie subpopulacje spółek o wysokich i niskich nakładach na B+R. Procedura badawcza oparta została w tym przypadku o analizę wariancji, a jej celem była weryfikacja zależności między nakładami na dany zasób niematerialny a przyjętą miarą konkurencyjności.

W toku rozważań zawartych w niniejszej dysertacji wykorzystano pierwotne i wtórne źródła informacji. Wykorzystane w niniejszej rozprawie źródła to przede wszystkim istniejący materiał teoretyczny zawarty w literaturze międzynarodowej i krajowej, obejmujący swym zakresem zagadnienia związane z teorią zasobów i umiejętności, konkurencyjnością przedsiębiorstwa, zarządzaniem strategicznym, globalizacją i biznesem międzynarodowym. Do źródeł wtórnych zaliczyć można: elektroniczne bazy danych COMPUSTAT GLOBAL i COMPUSTAT NORTH AMERICA, Datastream Thomson Reuters, bazy danych OECD, Unii Europejskiej, Banku Światowego (*World Development Indicators*), Rezerwy Federalnej, jak również wielu międzynarodowych organizacji i instytucji, które w obszarze swoich projektów badawczych mają zagadnienia związane z zasobami niematerialnymi. Dodatkowo wykorzystano źródła, takie jak: literatura zwarta i czasopiśmiennicza, źródła internetowe, prasę codzienną i media społecznościowe (Facebook i Twitter). W niniejszej rozprawie przytoczono również przykłady płynące z praktyki gospodarczej. Jest intencją autora, aby lektura pracy - poza wartością poznawczą i naukową - stanowiła wartość dodaną dla teoretyków i praktyków, stykających się z problematyką zarządzania wartością niematerialną w swojej praktyce zawodowej.

ROZDZIAŁ 1. Zasoby w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa

Czy przedsiębiorstwo może odnieść sukces w grze rynkowej nie posiadając zasobów? Odpowiedź na tak postawione pytanie wydaje się być prosta – choć niekoniecznie zawsze jest twierdząca. Tym niemniej, z reguły organizacja, której celem jest osiągnięcie zysków posiada zasoby. Nawet przedsiębiorstwo w fazie organizacji, niedysponujące kapitałem posiada zasoby w uproszczonej formie – w wielu przypadkach jest to właściciel czy pomysł biznesowy, który rozwijany i wspierany za pomocą instrumentarium finansowego nierzadko jest głównym źródłem sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Zasoby stanowią ogół aktywów posiadanych przez przedsiębiorstwo, które mogą być użyte przezeń w bezpośredniej działalności gospodarczej i na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat stanowiły wdzięczny przedmiot szeroko prezentowany i omawiany w literaturze w rozmaitych ujęciach: ekonomicznym, socjologicznym, kulturowym i technicznym. Słownik Języka Polskiego określa zasób jako pewną ilość czegoś nagromadzoną w celu wykorzystania w przyszłości lub jako posiadane doświadczenie, wiedzę, umiejętności (Słownik Języka Polskiego, 2002). Jak widać, definicja słownikowa nie ogranicza się jedynie do zasobów materialnych, ale do zbioru pojęcia zasobów, zalicza również elementy niemające cech materialnych. Ogólne znaczenie pojęcia zasób oraz jego ścisły związek z tematyką niniejszej pracy uzasadniają szersze przedstawienie jego różnych definicji, cech i klasyfikacji, a także czynników i podmiotów mających wpływ na jego kształt. Służyć to będzie omówieniu zasadniczych pojęć i zagadnień związanych z tematyką zasobów przedsiębiorstwa, których wyjaśnienie jest niezbędne dla dalszych rozważań nad wpływem kluczowych zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa na jego konkurencyjność.

Spojrzenie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa poprzez pryzmat jego zasobów występowało już u klasyków nauki o ekonomii. Adam Smith, obok pracy, jako głównego źródła bogactwa narodów, podkreślał również znaczenie pozostałych czynników produkcji takich jak ziemia i kapitał. Ziemia wpływa według Smitha na wielkość dochodu społecznego dzięki urodzajności. Kapitał z kolei jest głównym środkiem powiększania dobrobytu, wpływa bowiem na większą produktywność i lepszy podział pracy. Na kapitał stały składają się m.in. urządzenia produkcyjne, narzędzia, zdolności i nabyte umiejętności ludzkie. W czasach, kiedy formowały się pierwsze korporacje

międzynarodowe³, a wszelkie teorie ekonomiczne jako głównego suwerena traktowały narody lub państwa, Ojciec współczesnej ekonomii podkreślając znaczenie pracy jako centralnego elementu wpływającego na dobrobyt narodów, tym samym sformułował pierwszą klasyfikację zasobów, dostrzegając zarazem ich istotne znaczenie nie tylko dla rozwoju państw i jednostek, ale również przedsiębiorstw.

Klasyczna teoria ekonomii zalicza do zasobów firmy min. budynki, ziemię, środki finansowe, posiadane technologie. W czasach rewolucji przemysłowej miara wielkości firmy mierzona była ilością budynków, ziemi czy nawet rozmiarami i wagą oferowanych produktów. Egzemplifikacja takich widocznych atrybutów, wynikająca poniekąd z fascynacji techniki i technologii była charakterystyczna dla wielkich europejskich i amerykańskich firm ery przemysłowej, takich jak Krupp, jednego z największych ówczesnych przedsiębiorstw europejskich (dziś już nieistniejącego) czy Ford i General Motors. Peter Drucker wielokrotnie w swoich książkach przytaczał symbol niezatopialnego okrętu jako synonimu silnego, niezniszczalnego przedsiębiorstwa, funkcjonującego w latach 50. ubiegłego wieku wśród menadżerów amerykańskich, które definiowało swoją konkurencyjność w oparciu o widoczne, fizyczne atrybuty potęgi⁴. Drucker w zasadzie jako jeden z pierwszych poddał tę koncepcję krytyce, odkrywając jednocześnie znaczenie aspektów zarządzania organizacją takich jak: racjonalizacja dostępnych zasobów, skromność w postrzeganiu konkurencji, rozwój nowych (miękkich) metod zarządczych⁵. Badacz ten podkreśla znaczenie norm i wartości jako filarów, w oparciu o które przedsiębiorstwa mogły budować swoją przewagę konkurencyjną (Drucker, 2000). Propozycja Druckera spotkała się wówczas z dużą krytyką, menadżerowie zarządzający korporacjami działających w otoczeniu ograniczonej konkurencji (któż bowiem był wówczas realnym konkurentem takich gigantów jak Ford czy General Motors) nie dostrzegali konieczności zarządzania przedsiębiorstwem w oparciu o rozsądne gospodarowanie wszelkimi dostępnymi zasobami, w tym

³ Najbardziej znaną europejską korporacją w XVIII wieku była Kompania Wschodnioindyjska.

⁴ Poniekąd wynikało to z przestawieniem gospodarki amerykańskiej na produkcję wojenną podczas II wojny światowej i absolutną przewagą technologiczną USA niemal w każdym aspekcie.

⁵ Za krytykę sposobu zarządzania GM, Drucker otrzymał dożywotnio zakaz wstępu do jakiegokolwiek obiektu tego przedsiębiorstwa. Nie przeszkodziło to GM we wdrożeniu programu naprawczego i przeformułowaniu zasad zarządzania strategicznego w oparciu o wnioski przedstawione przez Druckera. GM nie cofnęło zarządzanego w latach 50-tych XX wieku bojkotu. Drucker nie został także nigdy oficjalnie przeproszony przez koncern.

niematerialnymi. Z kolei Toyota Motor Corporation – ucząca się w latach pięćdziesiątych dwudziestego wieku zasad produkcji masowej od Forda (i niemająca do swojej dyspozycji w tamtym czasie tak ogromnego majątku), stanowi wzorcową ilustrację zbudowania silnego przedsiębiorstwa poprzez oszczędne gospodarowanie dostępnymi zasobami, ciągłym samodoskonaleniem i opieraniem się na konsekwentnym stosowaniu odpowiedniego kodeksu norm i wartości. Można postawić tezę, iż dorobek literaturowy i badawczy Druckera przyczynił się do zmiany optyki, jeżeli chodzi o ocenę sukcesu firmy, ponieważ nastąpiło stopniowe odejście od dogmatycznego postrzegania przedsiębiorstwa przez pryzmat wielkości jego obrotów bilansowych, posiadanych nieruchomości, wielkości produkcji czy zapasów. Podążając za nim, zaczęto dostrzegać coraz większą rolę takich czynników jak wiedza czy kultura organizacyjna (Peters, Watermann, 1982). Wyjaśnienia źródeł przewagi konkurencyjnej osiągananej przez przedsiębiorstwa należy poszukiwać zarówno w różnorodności posiadanych przez nie zasobów, jak również w efektywności ich zastosowania w unikalnym środowisku przedsiębiorstwa (Obłój, 2007).

1.1 Zasoby jako elementy majątku przedsiębiorstwa

1.1.1 Typologia zasobów

Rozwój nurtu zasobowego zapoczątkowany został wraz z publikacją Penrose (1959, s. 24-25), w której zdefiniowała ona przedsiębiorstwo jako zbiór zasobów koniecznych do wytworzenia wartości dodanej. W myśl tej koncepcji, aspekty związane z udziałem kadry menadżerskiej w procesie zarządzania strategicznego, autonomiczny charakter przedsiębiorstwa i zasoby wewnętrzne wpływają na przewagę konkurencyjną i pozycję rynkową przedsiębiorstwa. Po raz pierwszy w nauce o zarządzaniu sformułowane zostało założenie teoretyczne, upatrujące przyczyn wzrostu firmy w jej zasobach, a nie w tradycyjnie pojmowanych czynnikach produkcji. Zasoby i umiejętności członków organizacji stanowią o jej potencjale konkurencyjnym, a umiejętne zastosowanie do tych czynników odpowiednio dobranej strategii jest źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jest to paradygmat leżący u podstaw koncepcji teoretycznej, która dała początek szkole zasobowej. Na późniejszych etapach swojego dalszego rozwoju nurt ten szeroko korzysta z wielu dziedzin nauki min. socjologii, antropologii i psychologii

społecznej, podkreślając również znaczenie zasobów niematerialnych w procesie tworzenia strategii przedsiębiorstwa.

Klasyczne ujęcie teorii zasobowej reprezentowane jest przez Wernerfelt (1984), która w przełomowym artykule *A Resource-Based View of the Firm*, sformułowała tezę o kluczowej roli zasobów, jako czynnikach decydujących o sukcesach bądź porażce rynkowej przedsiębiorstwa. Wernerfelt podkreślając znaczenie produktów i zasobów (twierdzi, iż produkty i zasoby są dwiema stronami tej samej monety), wskazuje potrzebę definiowania strategii firm bazując w głównej mierze na zasobach, w tym zasobach niematerialnych. Definiowanie strategii w oparciu o zasoby wydaje się trudniejsze, szczególnie w początkowych etapach tego procesu, przede wszystkim ze względu na konieczność zidentyfikowania zasobów wywierających realny wpływ na konkurencyjność firmy. Barney (1991, s.100-103) jeden z głównych badaczy szkoły zasobowej, nawiązując do wcześniejszych koncepcji reprezentowanych w literaturze (Becker, 1964; Williamson, 1975; Tomer, 1987), zaproponował zdefiniowanie zasobów przedsiębiorstwa jako wszystkich jego aktywów, zasobów, zdolności, atrybutów, procesów organizacyjnych, zasobów wiedzy i informacji, wchodzących w skład kapitału fizycznego, kapitału ludzkiego i kapitału organizacyjnego, kontrolowanych przez przedsiębiorstwo i umożliwiających mu stworzenie i wdrożenie strategii optymalizujących skuteczność i efektywności działania. Do zasobów fizycznych zaliczono technologię przedsiębiorstwa, jego wyposażenie w środki produkcji, położenie geograficzne i dostęp do bogactw naturalnych. W ramach kapitału ludzkiego wyróżniono szkolenie, doświadczenie, inteligencję menadżerów i pracowników przedsiębiorstwa, jak również panujące między nimi relacje. Kapitał organizacyjny przedsiębiorstwa z kolei obejmuje jego strukturę raportowania, formalne i nieformalne zasady, za pomocą których przebiega w przedsiębiorstwie proces planowania, jak i relacje pomiędzy grupami w ramach przedsiębiorstwa oraz pomiędzy firmą a otaczającym ją otoczeniem. Itami i Roehl (1987) wyróżnili kategorię tak zwanych zasobów niewidzialnych, do których zaliczyli między innymi zasoby bazujące na informacji (*information based resources*), takie jak zdolności menadżerskie, doświadczenie, kultura korporacyjna, zaufanie klientów, przyjmując jednocześnie, iż zasoby są środkami, z użyciem których przedsiębiorstwa realizują swoje cele.

W ujęciu zaproponowanym wspólnie przez Chatterjee i Wernerfelt (1991, s. 35) zasoby zostały podzielone na fizyczne, niematerialne i finansowe. Zasoby fizyczne, takie jak wyposażenie, nieruchomości charakteryzują się wysokim stopniem wyspecjalizowania pod kątem danego rodzaju działalności i z reguły mogą mieć zastosowanie w niewielkiej liczbie przedsiębiorstw z tej samej branży. Niematerialne zasoby, takie jak marka czy zdolność do innowacji, wyróżniają się elastycznością, mogą bowiem być zastosowane w większej ilości przedsiębiorstw aniżeli zasoby fizyczne, a rodzaj działalności nie determinuje sposobu ich zastosowania. Podejście to determinowane jest poprzez kryterium wykorzystania zasobu w procesie wytwórczym produktu bądź usługi, w szczególności w odniesieniu do zdolności tego zasobu na usprawnienie procesu produkcji poprzez osiągnięcie bardziej optymalnego kosztu produkcji lub zaoferowania określonej wartości dodanej dla klienta. W przypadku możliwości wykorzystania danego typu zasobów w procesie wytwórczym relatywnie szerokiej grupy produktów bądź usług świadczy o jego elastyczności. W ujęciu Granta (1991, s.121) zasoby zostały przedstawione jako zbiór zawierający sześć następujących elementów: finansowy, fizyczny, ludzki, technologiczny, organizacyjny oraz reputację przedsiębiorstwa. Badacz ten podkreśla, iż jakkolwiek zasoby mają niepodważalnie kluczowe znaczenie dla organizacji funkcjonując w triadzie z kompetencjami i zdolnościami, gdy ich zastosowanie jest odpowiednio koordynowane. Dodatkowo podkreślany jest bezpośredni wpływ zasobów na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej - bowiem kluczową kwestią, z punktu widzenia jej utrzymania przez przedsiębiorstwo, jest jego zdolność do wypracowania zysku w oparciu o zasoby, wyższego niż konkurencja.

Hofer i Schendel (1978) wyodrębniają pięć kategorii zasobów: materialne, finansowe, ludzkie, technologiczne i organizacyjne, ze szczególnym uwzględnieniem zasobów finansowych, zaliczając do nich między innymi wartość rynkową przedsiębiorstwa. Klasyfikacja ta była bazą dla kolejnych badaczy - Hunta i Morgana - którzy na tej podstawie wyodrębnili zasoby informatyczne i prawne w ramach własności intelektualnej oraz zasoby relacyjne odnosząc się do relacji przedsiębiorstwa z jego dostawcami (Śliwiński, 2012, s. 37). Badając pojęcie heterogeniczności zasobów, która to według wielu badaczy (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Barney i Clark, 2009) jest

jednym z kluczowych warunków wystąpienia trwałej przewagi konkurencyjnej, należy wspomnieć kolejną systematykę zasobów klasyfikującą je na mobilne i niemobilne. Heterogeniczność i jednocześnie ich druga cecha polegająca na braku mobilności, są ważnymi przesłankami w procesie wytworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej (Barney, 1991, s. 105). Mobilne zasoby nie zapewniają warunków do powstania trwałej przewagi konkurencyjnej dla żadnej z firm konkurujących. Typowym przykładem mobilnego zasobu mogą być relacje wynikające ze współpracy z dostawcą, który jako jedyny na rynku dysponuje określoną technologią. Zatem jest to zasób rzadki, choć należy go zakwalifikować jako mobilny, gdyż w przypadku zaoferowania mu przez konkurencję lepszych warunków współpracy i zaakceptowania tej propozycji, skutkować to będzie utratą posiadanej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo dotychczas z nim współpracujące.

W tym miejscu warto wspomnieć o kolejnej typologii, klasyfikującej zasoby na specjalistyczne i uniwersalne - multibiznesowe (Wernerfelt, 1984), w nawiązaniu do toczącej się swego czasu wśród badaczy dyskusji odnośnie do tego, który z nich niesie ze sobą większą wartość dodaną organizacji i tym samym jest ważniejszy dla organizacji. Zasoby multibiznesowe - ze względu na charakteryzujący je uniwersalizm – podlegają z reguły łatwiejszej adaptacji i implementacji w szerszym spektrum przedsiębiorstw. Niestety, ta kluczowa cecha jest również wadą, gdyż zasoby kwalifikowane w skład tej grupy są z reguły łatwiejsze do skopiowania przez konkurencję. Tak szeroki wachlarz możliwości zastosowania zasobów w różnych branżach, na różnych rynkach i w zróżnicowanych konfiguracjach nie jest możliwy w przypadku zasobów specjalistycznych. Nie mogą one być tak elastycznie wykorzystywane jak zasoby multibiznesowe, ich zaletą jest jednak unikalny charakter, jak również trudność w adaptacji i implementacji w ramach innego przedsiębiorstwa.

Zasoby mogą być postrzegane jako podstawowe konstytutywne elementy, za pomocą których przedsiębiorstwa konwertują surowce w produkty lub świadczą usługi (Mathews, 2002, s.32), ponadto jako podstawowa jednostka analityczna mogą być zdefiniowane jako wkład w proces produkcyjny, za pomocą którego przedsiębiorstwo może dokonywać swoich operacji biznesowych i przez to kreować wartość dodaną oraz generować zyski ekonomiczne (Amit i Schoemaker, 1993). Firmy posiadają również tzw.

zasoby zbiorowe (Hunt, 2000), są one specyficzne i unikalne dla danego przedsiębiorstwa – przykładowo zaliczyć do nich można rutyny organizacyjne i kulturę korporacyjną - stąd w tym ujęciu klasyfikowane są jako niezastępowalne, chociaż podlegają interakcjom z innymi aktywami przedsiębiorstwa w ramach obrotu rynkowemu, a zdolność firmy do wytworzenia zysku jest determinowana poprzez interakcję zasobów zbiorowych i zasobów podlegających obrotowi. Wynik takiej interakcji jest jednakże niepewny ze względu na niestałą i niepewną naturę takiego związku, związaną ze szczególnym charakterem zasobów zbiorowych. Bowman i Ambrosini (2007, s.320) zaproponowali podział zasobów na wartościowe i bezwartościowe. Zasoby bezwartościowe nie wytwarzają wartości dodanej dla organizacji i powodować utratę potencjału konkurencyjnego, bowiem nie wytwarzając żadnej wartości dodanej generują koszty. Obie kategorie mają w zasadzie uniwersalny charakter, istotny jest tu sposób w jaki organizacja użytkuje zasób i cel do osiągnięcia którego dany zasób jest wykorzystywany. Zasób wartościowy to taki, który ma odpowiednie właściwości do generowania zysków lub straty. Przy wykorzystaniu tego typu zasobów możliwe jest odpowiednio wysokie pozycjonowanie produktu lub całej gamy produktów danego przedsiębiorstwa, obniżenie kosztów produkcji i utrzymywanie ich poniżej poziomu kosztów konkurencji (Collis i Montgomery, 1995). Zasoby, jako centralny element teorii zasobowej, stanowią specyficzne aktywa fizyczne (np. specjalistyczne wyposażenie, lokalizacja geograficzna), niefizyczne oraz ludzkie i organizacyjne (np. profesjonalny zespół sprzedaży), które mogą być użyte do wdrożenia strategii tworzących wartość dodaną dla organizacji (Eisenhardt, 2000). Analogicznie jak w przypadku dóbr substytucyjnych i komplementarnych wartość zasobów zależy od ilości posiadanych substytutów, jak i relacji pomiędzy nimi w kontekście tworzonym przez określoną sytuację rynkową. Aspekt ten zyskuje na znaczeniu w kontekście wchodzenia zasobów we wzajemne relacje, budowania sieci zasobowych a także wszelkimi innymi korelacjami zachodzącymi między nimi a wywierającymi wpływ na ich wartość. Te zasoby (niekoniecznie materialne) mogą spowodować wzrost przychodów przedsiębiorstwa poprzez przyczynienie się do zwiększenia możliwości wytworzenia bardziej atrakcyjnych produktów lub usług. Zasoby te mogą również przyczynić się do powstania wartości dodanej w sferze kosztowej poprzez bardziej efektywne

i profesjonalne przeprowadzenie negocjacji z dostawcą (profesjonalny dział zakupów rozumiany w tym przypadku jako zasób przedsiębiorstwa, może doprowadzać do obniżenia kosztów wyrobu poprzez obniżenie kosztów surowca). Zatem zasoby wartościowe oddziałują na obie strony łańcucha strumieni – przychodową i kosztową.

Nie sposób rozpatrywać pojęcia zasobów i przedstawiać dorobek szkoły zasobowej bez powiązania pojęcia zdolności i kompetencji organizacyjnych z całościową ramą definicyjną potencjału konkurencyjnego, do którego wielu badaczy (Johnson i in. 2008) zalicza oprócz zasobów, pewne unikalne umiejętności, schematy zachowania i rutyny wchodzące w skład aktywów przedsiębiorstwa. Wytworzona w ten sposób całościowa koncepcja aktywów przedsiębiorstwa uwzględnia następujące elementy:

- aktywa (*assets*) – wszystkie dobra materialne i niematerialne, za pomocą których firma kreuje swoją obecność na rynku;
- zasoby (*resources*) – aktywa niezbędne przedsiębiorstwu w celu interakcji z rynkiem, odpowiedzi na bodźce w postaci szans i zagrożeń;
- zdolności (*capabilities*) – powtarzalne schematy zachowania powiązane z zasobami i służące obecności przedsiębiorstwa w rynku;
- kompetencje (*competences*) – umiejętność odpowiedniego zarządzania zasobami, gwarantujący realizację celów biznesowych przedsiębiorstwa.

Powyższa koncepcja była bazą dla dalszego rozwoju teoretycznego szkoły zasobowej, choć na pewnym etapie intensywnie dyskutowano zakres semantyczny i znaczeniowy między definicjami aktywów i zasobów. Początkowo obie definicje używane były naprzemiennie, uzasadniając przy tym, iż zasoby to wszystkie dobra, za pomocą których firma oddziałuje na rynek i wszystkich swoich interesariuszy, zatem podział na aktywa i zasoby z punktu widzenia nauki o zarządzaniu – jeśli nawet jest zasadny z bilansowego punktu widzenia - nie ma większego znaczenia. Do tej pory obu tych sformułowań używa się uniwersalnie, choć zwrot zasoby czy zasoby niematerialne spotykany jest częściej.

Nawiązaniem do powyższej ramy definicyjnej w postrzeganiu zasobów oraz potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa jako kluczowych elementów jego strategii była koncepcja przedstawiona przez Prahalada i Hamela zawarta w artykule *The Core Competence of the Corporation* zamieszczonym w Harvard Business Review (Hamel i Prahalad, 1990). Autorzy artykułu, oprócz przełomowego doprecyzowania

założeń teorii zasobowej, dokonali syntezy wielu wątków nurtu zasobowego i zaproponowali spojrzenie na organizację jako na wiązkę zasobów (*resources*) i zdolności⁶ (*capabilities*). Obok powyższego, sformułowali propozycję koncepcji kluczowych kompetencji (*core competences*) wykraczających poza tradycyjne ramy strategicznych jednostek biznesu (SBU- *Strategic Business Units*), proponując zastosowanie tych kompetencji dla dobra całej organizacji, niezależnie od tego, która SBU je rozwinęła. Aby kompetencje spełniały przesłanki kluczowości muszą być przede wszystkim cenne, rzadkie i trudnodostępne dla konkurentów, a zastosowanie ich ma zapewnić przedsiębiorstwu trwałą przewagę konkurencyjną. Istotne założenie przyjęte przez Hamela i Prahalada polegało na sformułowaniu i wyprowadzeniu definicji kluczowych kompetencji w oparciu o zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa jako wynikowych interakcji między zasobami i umiejętnościami przedsiębiorstwa. Zarówno kluczowe kompetencje, jak i kluczowe zasoby używane w celu wytworzenia przewagi konkurencyjnej powinny być trudne do imitacji przez konkurentów przedsiębiorstwa. Przykładowo, dla organizacji dbającej o swoje kluczowe kompetencje zakup przez konkurenta linii technologicznej o podobnych właściwościach technicznych nie powinien stanowić problemu z punktu widzenia jej pozycji konkurencyjnej. Ryzyko pojawia się wtedy, gdy przedsiębiorstwo konkurencyjne jest w stanie szybko przyswoić nabytą technologię za pomocą swoich umiejętności i kluczowych kompetencji, tworząc w ten sposób unikalny zestaw zasobów wpływających w istotny sposób na konkurencyjność swoją i pozostałych przedsiębiorstw branży. W nawiązaniu do tego, Dierickx i Cool (1989) powołują się na zasoby i zdolności jako na główne źródła przewagi konkurencyjnej. Zasoby stanowią swego rodzaju „dary – korzyści” które przedsiębiorstwo akumulowało przez lata prowadzenia działalności, natomiast zdolności stanowią spoiwo łączące zasoby w sieci, umożliwiając ich zastosowanie w celu wytworzenia przewagi konkurencyjnej.

Hamel i Prahalad zaproponowali trzy decydujące kryteria, za pomocą których można wyodrębnić umiejętności bądź kompetencje o kluczowym znaczeniu dla przedsiębiorstwa:

⁶ Jako umiejętności autorzy wymieniali przykładowo bardzo dobrze funkcjonujący łańcuch dostaw czy też efektywną strukturę decyzyjną.

- wartości oferowane klientowi – według tego kryterium kluczowa kompetencja zastosowana jest w taki sposób, aby mieć jak największy wkład w tworzenie wartości dla klienta (na przykład profesjonalny serwis Mercedes-Benz jako marki premium wzmacniający wartość dodaną produktu poprzez oferowanie usługi serwisowej dostosowanej do segmentu premium);
- wyróżnienie na tle konkurentów – dana umiejętność wyróżnia przedsiębiorstwo na tle konkurentów jeżeli tworzy ona wartość dodaną dla klientów i nie jest osiągalna dla konkurentów;
- możliwość przenoszenia danej umiejętności na inne rynki bądź inne produkty – przykładem tutaj może być pakiet serwisowy premium dla klientów działu motocyklowego BMW⁷.

Podobne podejście widoczne jest u Granta (1991, s.119), który również zwraca uwagę na postrzeganie przewagi konkurencyjnej przez pryzmat zdolności i zasobów. Według niego aktywność ekonomiczna wymaga kooperacji i koordynacji między wieloma zasobami, a zdolność to cecha firmy polegająca na umiejętnej aktywizacji grup zasobów dla realizacji określonego celu. W tym ujęciu zasoby są źródłem zdolności firm, zaś zdolności są głównym źródłem przewagi konkurencyjnej. Podejście zasobowe umożliwia, oprócz oceny kluczowych kompetencji, dokonanie identyfikacji nowych potrzeb, produktów i technologii mogących stanowić podstawę do budowania nowych kluczowych kompetencji (Gorynia i Schroeder, 2002).

Zasoby tracą na swej wartości, gdy nie są sprzężone ze zdolnościami organizacyjnymi a ich mobilizacja i eksploatacja nie zachodzi w sposób pozwalający firmie na wytworzenie wartości dodanej. Im większe umiejętności, tym aktywniej i inteligentniej firma akumuluje, eksploatuje i odnawia swoje wszystkie aktywa (Obtój, 2007, s.127-131). Koncepcja zaproponowana przez Hamela i Prahalada łączy ze sobą dynamiczne zdolności, zasoby oraz przewagę konkurencyjną w funkcjonalną całość (Priem i Butler, 2000). Zdolności są organizacyjnymi i strategicznymi rutynami, poprzez które menadżerowie nabywają i używają zasobów, integrują je oraz dokonują ich rekombinacji

⁷ Kluczowe założenie biznesowe BMW w dziale motocykli koncentruje się wokół zapewnienia jak największej satysfakcji klientom. Poziom obsługi serwisowej jest nawet wyższy niż w przypadku działu samochodów. Przykładowo w sytuacji awarii motocykla, klient ma prawo do wyboru dowolnego modelu z gamy motocykli BMW jako motocykla zastępczego na czas naprawy.

w celu wygenerowania nowych tworzących wartość strategii (Grant, 1996; Pisano, 1994). Są one per se czynnikami determinującymi powstanie, ewolucję i rekombinację innych zasobów w nowe źródła przewagi konkurencyjnej (Henderson, Cockburn, 1994). Do kategorii zdolności zaliczyć można dobrze znane procesy organizacyjne i strategiczne, takie jak tworzenie sojuszków czy rozwój produktu, a ich strategiczna wartość leży w odpowiedniej umiejętności zaangażowania zasobów w strategię tworzącą wartość dodaną organizacji. Za pomocą zdolności jako kluczowych procesów, firmy zdolne są do wytworzenia nowej konfiguracji zasobów – adekwatnej do sytuacji rynkowej i fazy życia oferowanych produktów lub usług. Jako przykład takich działań można podać procesy na etapie powstawania i rozwoju produktu (badań i rozwoju), podczas których menadżerowie dokonują połączenia swoich zdolności i doświadczenia w celu stworzenia możliwie optymalnej konfiguracji produktów lub usług (Clark i Fujimoto, 1991; Dougherty, 1992). Działanie takie jest celem wyjściowym każdego przedsiębiorstwa, bowiem warunkuje jego sukces rynkowy, choć wiadomo, że nie każde działanie rodzi sukces. Zdolności dynamiczne są często charakteryzowane jako unikalne i idiosynkratyczne procesy, które wynikają z indywidualnego doświadczenia poszczególnych firm. Z kolei zbieranie doświadczenia jest procesem rozłożonym w czasie, ponieważ gdy przychodzi ono zbyt szybko, może przytłoczyć kadrę zarządzającą i doprowadzić do zaburzeń w procesie przyswajania zdolności w ramach uczenia się organizacji. Zdolności o charakterze dynamicznym są często kombinacją prostych zdolności i powiązanych z nimi rutynowych procesów, a powstanie wielu z nich jest warunkowane istnieniem innych. Taka współzależność zdolności określona jest mianem sekwencyjnych kroków (Brown, Eisenhardt, 1997). Zdolności definiowane jako proces składają się z wielu subprocesów, do których zaliczyć można: budowanie aliansów strategicznych, tworzenie i rozwój produktu czy sprawny proces decyzyjny. Ich zasadnicza wartość dla procesu tworzenia przewagi konkurencyjnej leży w zdolności do wytworzenia, integracji, rekombinacji i uwolnienia zasobów.

Przedsiębiorstwo będące podmiotem gospodarczym i uczestnikiem gry rynkowej obejmuje swoim zasięgiem rozmaite obszary i zakresy. Dotyczą one z jednej strony elementów tworzących i stanowiących jego wartość, z drugiej strony zaś są wyznacznikami tej wartości. Ma to wpływ na następujące aspekty postrzegania majątku,

a zarazem wartości przedsiębiorstwa (Dowżycki, Sobolewski i Tłuchowski, 2003, s. 147-148):

- jako substancji materialnej przedsiębiorstwa, czyli konstrukcji znajdującej swoje odzwierciedlenie w pozycjach bilansowych;
- jako elementów pozamaterialnych odzwierciedlających stopień zorganizowania środków i czynników produkcji przedsiębiorstwa, umożliwiających ich wykorzystanie, a tym samym decydujących o zdolności przedsiębiorstwa do pomnażania zainwestowanego w nie kapitału.

Istotę podziału zasobów na materialne i niematerialne podkreślili również Pike, Roos i Marr (2005), dzieląc grupę zasobów materialnych na fizyczne i finansowe. Do zasobów fizycznych zaliczane są: ziemia, budynki, technologia informatyczna, wyposażenie, materiały i produkty. W ramach zasobów finansowych wyróżnia się aktywa finansowe, ekwiwalent gotówki lub aktywa łatwo konwertowane w gotówkę. Przybliżając tematykę zasobów niematerialnych zaproponowano tutaj wyszczególnienie kapitału ludzkiego, organizacyjnego i relacyjnego, jako integralnych składników niematerialnej substancji majątku przedsiębiorstwa. De Witt i Meyer zaproponowali przyjęcie podziału zasobów na materialne i niematerialne, do grupy materialnych zaliczając kapitał fizyczny i gotówkę, natomiast w ramach zasobów niematerialnych uwzględnili grupę zasobów relacyjnych (relacje, reputacja) oraz kompetencje (wiedza, zdolności, postawa). Zasoby niematerialne jako niefizyczne, charakteryzują się trudnością polegającą na odpowiednim i prawidłowym oszacowaniu ich wartości, głównie pod kątem prawidłowości bilansowej przedsiębiorstwa (Galbreath, 2005, s.980). Śliwiński (2012) prezentując swoją autorską klasyfikację zasobów dokonał syntezy wszystkich tych podejść przyjmując, iż zasoby mogą być podzielone na materialne, niematerialne i kombinacje powyższych.

Jakość niematerialnych zasobów wewnętrznych przedsiębiorstwa ma bezpośredni wpływ na sposób wykorzystania i pomnażania bilansowych pozycji przedsiębiorstwa. Nowocześnie zarządzane firmy w swojej misji i wizji wpisują obowiązek pielęgnowania i nieustannego inwestowania w zasoby niematerialne. Obiektywne wyzwania związane z percepcją niematerialnej substancji tej grupy zasobów, przekładające się na problematykę związaną z oszacowaniem wartości tego typu majątku, jego wpływu na

Klasyfikacja Zasobów	Autor
Fizyczne Ludzkie Organizacyjne	Eisenhardt Wernerfelt
Kapitał fizyczny Kapitał ludzki Kapitał organizacyjny	Barney Williamson Becker
Fizyczne Niematerialne Finansowe	Chatterjee Wernerfelt
Elastyczne Nieelastyczne	Chatterjee Wernerfelt
Niewidzialne	Itami, Roehl
Specjalistyczne Multibiznesowe	Wernerfelt
Finansowe, Fizyczne Ludzkie Technologiczne Organizacyjne Reputacja przedsiębiorstwa	Grant
Strategiczne	Barney, Dierckx, Cool
Zbiorowe	Oviatt
Kluczowe (<i>Core resources</i>)	Hamel, Prahalad
Zawierające Systemowe	Grant
Wartościowe Bezwartościowe	Bowman Ambrosini
Homogeniczne, Heterogeniczne Mobilne, Stałe	Barney
Materialne Niematerialne	Pike, Roos i Marr Galbreath
Materialne Niematerialne Pracy	Kasiewicz, Możaryn

Tabela 1.1. Klasyfikacje zasobów

Źródło: opracowanie własne

efektywność przedsiębiorstwa powodują, iż jest to zagadnienie, tak wysoce interesujące z punktu widzenia teorii nauk o zarządzaniu, jak i aspektów praktycznych, czego dowodem jest rosnąca w ostatnich latach ilość badań, studiów i publikacji.

Podobna systematyka została zaproponowana przez Kasiewicza, który oprócz zasobów materialnych i niematerialnych wyróżnił pojęcie zasobów pracy. Cechą charakterystyczną tego podejścia jest wyodrębnienie z ogólnego zbioru zasobów pracy definiowanych jako pracowników przedsiębiorstwa wraz z ich predyspozycjami, umiejętnościami, wiedzą oraz postawami i zaangażowaniem w wykonywaniu powierzonych zadań (Kasiewicz i Możaryn 2004, s.72). Ujęcie to uznaje zasoby personalne za najważniejsze z punktu widzenia organizacji, przy jednoczesnym podparciu tej tezy przy pomocy kluczowych założeń teorii przedsiębiorstwa⁸. W ramach zasobów materialnych niewątpliwie ważną rolę przypisano środkom trwałym, co wskazuje na silny wpływ istniejących regulacji prawno-finansowych w obszarze zasobowym, w szczególności aspektem dotyczącym rachunkowości. Zasoby materialne definiowane są jako te składniki majątku trwałego przedsiębiorstwa, które cechują się określoną długością okresu użytkowania w procesie produkcyjnym przy precyzyjnie wyznaczonej wartości progowej, a koniec okresu użytkowania pokrywa się z upływem amortyzacji. Nawiązaniem do powyższej systematyki jest typologia przedstawiona przez Bratnickiego (2000, s.50), według której zasoby dzielą się na:

- finansowe – zasoby pieniężne, kapitał finansowy, zatrzymane zyski;
- rzeczowe – budowle, budynki, maszyny, materiały, surowce, lokalizacja;
- własność intelektualną – patenty, prawa autorskie, zastrzeżone znaki towarowe, zarejestrowane marki;

⁸ Teoria przedsiębiorstwa zdecydowanie centralizuje dominującą pozycję przedsiębiorcy – zarządzającego. W mniejszym stopniu teoria ta zajmuje się pozostałymi zasobami pracy. W teorii neoklasycznej przedsiębiorca prezentowany jest jako zasób reagujący na sygnały rynkowe, odpowiednio interpretując je kształtuje produkcję i koszty. W ortodoksyjnej koncepcji przedsiębiorstwa maksymalizującego zyski nie ma miejsca na przedsiębiorcę, wszechwładny rynek załatwia wszystko. W ujęciu reprezentowanym przez Schumpetera przedsiębiorca jest głównie innowatorem, tworzącym koncepcję jego biznesowego działania, pozyskującym kapitały na utworzenie oraz organizującym i uruchamiającym działalność gospodarczą. Według Coase, przedsiębiorca z kolei jest przede wszystkim organizatorem produkcji, który kierując się kalkulacją kosztów transakcyjnych tworzy instytucję gospodarczą o niższych kosztach. W opinii F.E. Sauteta przedsiębiorca jest decydentem wyznaczającym kierunki działania firmy.

- ludzkie – z ich wiedzą, doświadczeniem, inteligencją, umiejętnościami menadżerskimi;
- relacyjne – reputacja wśród partnerów, miejsce w społeczeństwie, kontakty biznesowe, umiejętności budowania trwałych relacji z partnerami.

Gorynia (2010, s. 55) dzieli zasoby na pierwotne, wtórne i wynikowe. Zasoby pierwotne postrzega przez pryzmat umiejętności do akumulacji wiedzy i innych zasobów, wtórne obejmują czynniki produkcji, zasoby ludzkie i informacyjne, z kolei do zasobów wynikowych zaliczany jest wizerunek przedsiębiorstwa oraz powstałe zasoby relacyjne o charakterze niematerialnym.

Regulująca zasady rozliczeń finansowych polska Ustawa o Rachunkowości (Ustawa z 19 września 1994 z późniejszymi zmianami) wśród zasobów firmy rozróżnia środki trwałe oraz wartości niematerialne i prawne. Załącznik regulujący zasady przygotowywania bilansów rocznych przedsiębiorstw wyraża wolę Ustawodawcy, który aktywa podzielił na dwie podstawowe kategorie:

- majątek trwały;
- majątek obrotowy.

Biorąc pod uwagę fakt zużycia elementów wchodzących w zasób majątku obrotowego w bieżącym operacyjnym procesie produkcyjnym, przesłanki charakterystyczne dla zasobów spełniają elementy zawarte w majątku trwałym. Polski system rachunkowy reguluje podział majątku trwałego na następujące kategorie:

- wartości niematerialne i prawne (m.in. koszty organizacji spółki, wartość firmy, koszty prac rozwojowych, inne wartości niematerialne);
- rzeczowy majątek trwały (m.in. grunty własne, budynki i budowle, urządzenia techniczne, środki transportu, pozostałe środki trwałe, inwestycje);
- finansowy majątek trwały (m.in. udziały i akcje, papiery wartościowe, udzielone pożyczki długoterminowe);
- należności długoterminowe.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, zarówno odnośnie do rodzaju zasobów jako kluczowych elementów w ramach teorii zasobowej, jak i miejsca zajmowanego przez nie w strukturze majątkowej przedsiębiorstwa, należy zauważyć, iż przybliżone zostały klasyfikacje istotne z punktu widzenia autora. Dorobek związany z zasobami jest

na tyle bogaty, iż przybliżone klasyfikacje daleko nie wyczerpują tematyki i prezentują określony i reprezentatywny zarys przedmiotu, a w literaturze przedmiotu pojawia się ciągle wiele nowych badań i opracowań na ten temat, co świadczy o ogromnym potencjale jaki związany jest z problematyką zasobów. Biorąc powyższe pod uwagę należy podkreślić następujące aspekty związane z zarządzaniem zasobami i tematyką dotyczącą konkurencyjności:

- potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa tworzy zbiór aktywów, zasobów, zdolności i kompetencji;
- przedsiębiorstwo buduje swoją trwałą przewagę konkurencyjną poprzez skonfigurowanie swoich zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje;
- zasoby, umiejętności i budowane na ich podstawie kluczowe kompetencje są tym cenniejsze jako tworzywo strategii zmierzającej do wytworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej, w im większym stopniu organizacja potrafi obronić je przed imitacją i substytucją ze strony rywali;
- między zasobami i zamierzeniami firmy „musi istnieć dynamiczne napięcie (*dynamic fit*)” – (Obłój, 2007, s.127-141). Jego istota polega na związku między planem użycia zasobów a sposobem ich wykorzystania. Niezwykle ważne jest umiejętne wykorzystywanie zasobów, ich koncentracja, pod kątem walki konkurencyjnej, odpowiednie przenikanie się zasobów, umiejętności i kompetencji oraz ich wszechstronne wykorzystanie (na przykład w wyniku efekt synergii).

Klasyfikowanie zasobów materialnych jest dosyć precyzyjnie uregulowane zarówno w polskich, jak i międzynarodowych rozwiązaniach dotyczących sprawozdawczości bilansowej i finansowej przedsiębiorstw. Zasoby niematerialne są reprezentowane w zdecydowanie uboższy sposób. Związane jest to z faktem, iż przedsiębiorstwa opierające swoje funkcjonowanie na niematerialnych składnikach majątku mają o wiele krótszą tradycję niż firmy tzw. starej ekonomii. Tym niemniej ta grupa przedsiębiorstw zyskuje coraz większe znaczenie gospodarcze. Dla Microsoft sprzedaż produktów opartych na wiedzy generuje znaczną część przychodów. Bill Gates stwierdził wręcz, iż zdecydowana większość zasobów posiadanych przez Microsoft nie jest wyceniona i ujęta w żadnych wykazach. Podobnie dzieje się w przypadku firm sprzedających wiedzę lub

usługi powstałe z dużym udziałem wiedzy. Wielość terminów służących do opisu potencjału zasobowego przedsiębiorstwa (zasoby, aktywa, kompetencje, zdolności) i przenikanie się ich zakresów definicyjnych powoduje konieczność dokonania wyboru centralnego pojęcia najlepiej oddającego cel i charakter poszczególnych elementów majątku przedsiębiorstwa ogólnie określanych jako jego zasoby.

Autor pracy na potrzeby dalszych rozważań zdecydował się na użycie słowa „zasób” jako najtrafniej definiującego zarówno materialne i niematerialne elementy majątku przedsiębiorstwa. W świetle tej systematyki interesujące jest wzajemne oddziaływanie między zasobami, kompetencjami i umiejętnościami (tzw. interakcje wewnętrzne) oraz współzależności występujące między skomplikowanymi układami tworzonymi przez sieci zasobowe w oparciu o przyjętą przez przedsiębiorstwo strategię. Wątki te będą rozwijane w dalszej części pracy.

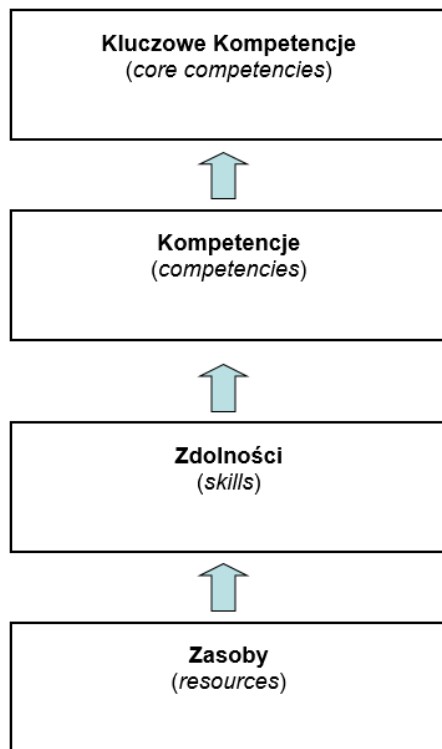
1.1.2 Architektura zasobów

Przedsiębiorstwo jest żyjącą siecią zbudowaną z tysięcy aktywnych i nieaktywnych współzależności. Oparte są one na wzajemnych relacjach między elementami otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa i łączą się w sieci współzależności. Z punktu widzenia architektury zasobów kluczowe znaczenie będą mieć relacje występujące między zasobami oraz między zasobami a umiejętnościami bądź kompetencjami. W ramach relacji występujących między zasobami mogą tworzyć się następujące konfiguracje (Black i Boal, 1994):

- konfiguracja uzupełniająca – w której zmiana polegająca na uszczupleniu lub nadbudowie zasobu, zachodząca w jednym z nich jest rekompensowana nadbudową w drugim zasobie;
- konfiguracja rozszerzająca – gdzie obecność jednego zasobu wzmacnia znaczenie i wpływ drugiego zasobu;
- konfiguracja osłabiająca – występująca, kiedy działanie jednego zasobu osłabia wpływ innego.

Relacje zasobów, obok wzajemnych interakcji, mają również wpływ na powstawanie nowych konfiguracji, tzw. wiązek zasobowych. Wiązki zasobowe to unikalny, pojedynczy układ kilku zasobów, istniejący w danym przedziale czasowym dla realizacji konkretnego

celu. Podlegają one – między innymi ze względu na cykl życia zasobów - nieustannemu procesowi wiązania, rekonfiguracji i rozwiązywania.



Rysunek 1.1. Struktura zasobów i kompetencji w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Głuszek, 2004)

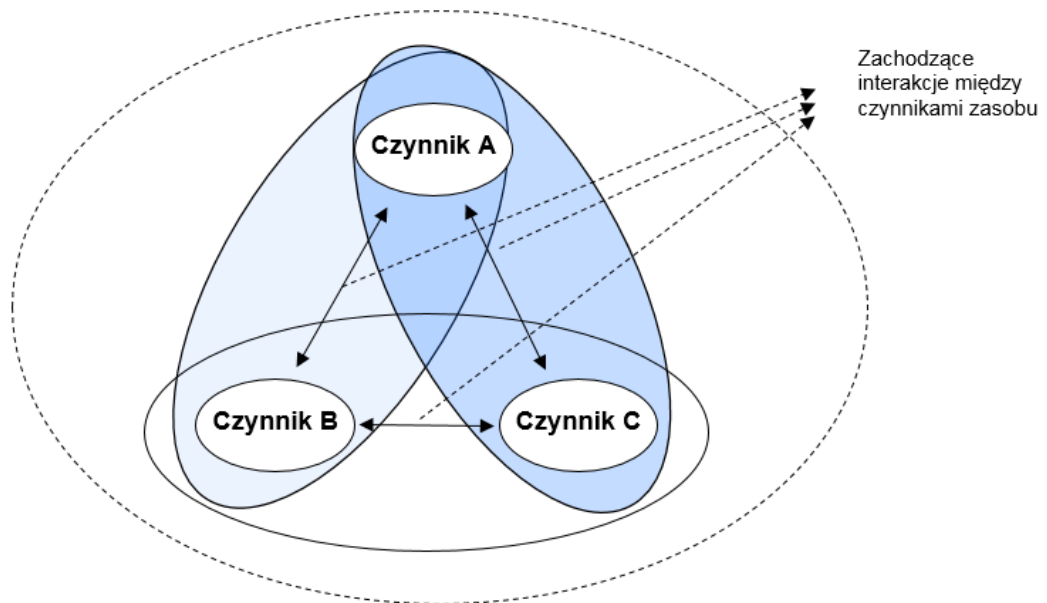
Dyferencyjność ułożenia zasobów w wiązki pozwala firmom na skuteczną realizację odmiennych strategii konkurencyjnych, z użyciem odpowiednio skonfigurowanych wiązek zasobowych i wspomaga proces wytworzenia przewagi konkurencyjnej, co jest elementem łączącym te strategie z punktu widzenia pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Zgłębianie tematyki relacji zachodzących między zasobami przedsiębiorstwa pomaga wyjaśnić, dlaczego firmy realizujące różne strategie odnoszą porównywalne sukcesy rynkowe.

Szeroko interpretowane w literaturze jest podejście klasyfikujące zasoby jako płynne/elastyczne (*asset flow*), jak i stałe (*asset stock*). Aktywa płynne są takim typem zasobów, które po pierwsze charakteryzują się dużą dostępnością, po drugie, mogą być stosunkowo łatwo dostosowywane do istniejących warunków, w których są wykorzystywane. Zasoby stałe są przede wszystkim daleko mniej elastyczne, ich dostępność jest również ograniczona, bowiem powstają w wyniku akumulacji zasobów

płynnych. Badania nad architekturą zasobów przeprowadzone przez Black i Kimberly (1994, s.134) przyczyniły się do wprowadzenia do doktryny zasobowej nowego pojęcia tzw. czynnika (*factor*), jako elementu wspomagającego proces powstawania zasobu. Czynniki występują w odniesieniu do składników, które firma bezpośrednio wykorzystuje lub wobec których zachowuje daleko posuniętą kontrolę. Powstanie odpowiednich relacji pomiędzy czynnikami i związanie się ich ze sobą skutkuje powstaniem nowego zasobu. Czynniki mogą układać się w rozmaite konfiguracje i tworzyć swoiste układy zależności, natomiast relacje między czynnikami determinują wartość i użyteczność zasobów (Amit i Schoemaker, 1993).

Analizując architekturę zasobów i sieci zasobowych warto wskazać na ważny aspekt jakim jest istnienie wzajemnych interakcji zachodzących między czynnikami, zasobami i kompetencjami. Wynikiem tych interakcji może być powstanie sieci zasobowych. Sieci będące rezultatem konfiguracji zasobów, umiejętności i kompetencji podlegających obrotowi, podlegają ryzyku imitacji przez konkurencję. Przy uwzględnieniu tego założenia, istnieją korzystne warunki do wytworzenia się przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa pod warunkiem, gdy sieć zasobów jest odpowiednio wieloelementowa, co sprzyja obniżeniu ryzyka imitacji oraz jawna, bowiem *per se* jest atutem przedsiębiorstwa. *A contrario*, jest mało prawdopodobne, iż proste sieci mogą przyczynić się bezpośrednio do powstania trwałej przewagi konkurencyjnej (Barney, 1991).

Berkowitz (1982) wskazał na szczególne znaczenie sieci typu lokalnego i strukturalnego. W świetle tej koncepcji sieć lokalna powstaje w rezultacie interakcji zachodzących między czynnikami danego zasobu, natomiast sieć strukturalna to konfiguracja relacji zachodzących pomiędzy dwoma lub więcej sieciami lokalnymi zawierającymi czynniki (między którymi również dochodzi do interakcji) oraz między sieciami lokalnymi i zewnętrznymi czynnikami niewchodzącymi w skład sieci. Interakcje te przedstawiono na rysunkach 1.2 i 1.3.

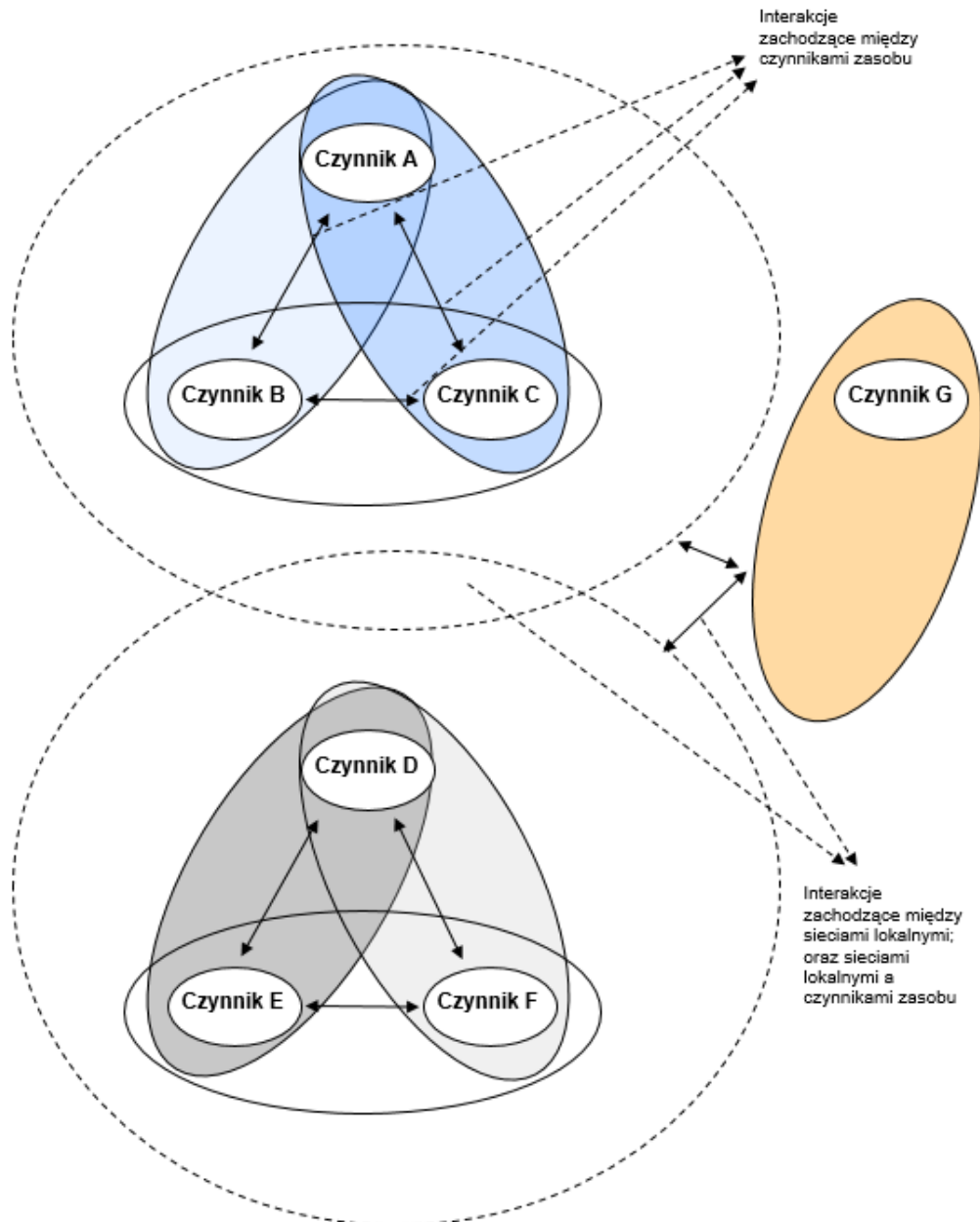


Rysunek 1.2. Struktura zasobu w sieci lokalnej

Źródło: opracowanie własne

W tym kontekście Grant (1991, s. 118) wyróżnił dwie kategorie zasobów przedsiębiorstwa:

- zasoby indywidualne, które składają się z identycznych prostych sieci czynników zasobowych podlegających wartościowaniu. Sieć rozumiana jest w tym ujęciu jako konfiguracja czynników oraz wzajemnych relacji zachodzących między nimi, tworzących w rezultacie tych interakcji nowy zasób. Zasady funkcjonowania czynników i ich zasoby można wytłumaczyć za pomocą obrazowej metafory, w której czynniki porównane są do składników ciasta. Osobno nie stanowią one jednak ciasta. Odpowiednio połączone tworzą ciasto, podobnie jak czynniki i ich relacje tworzące zasób. Sieci proste posiadają limitujące je granice i są transparentne;



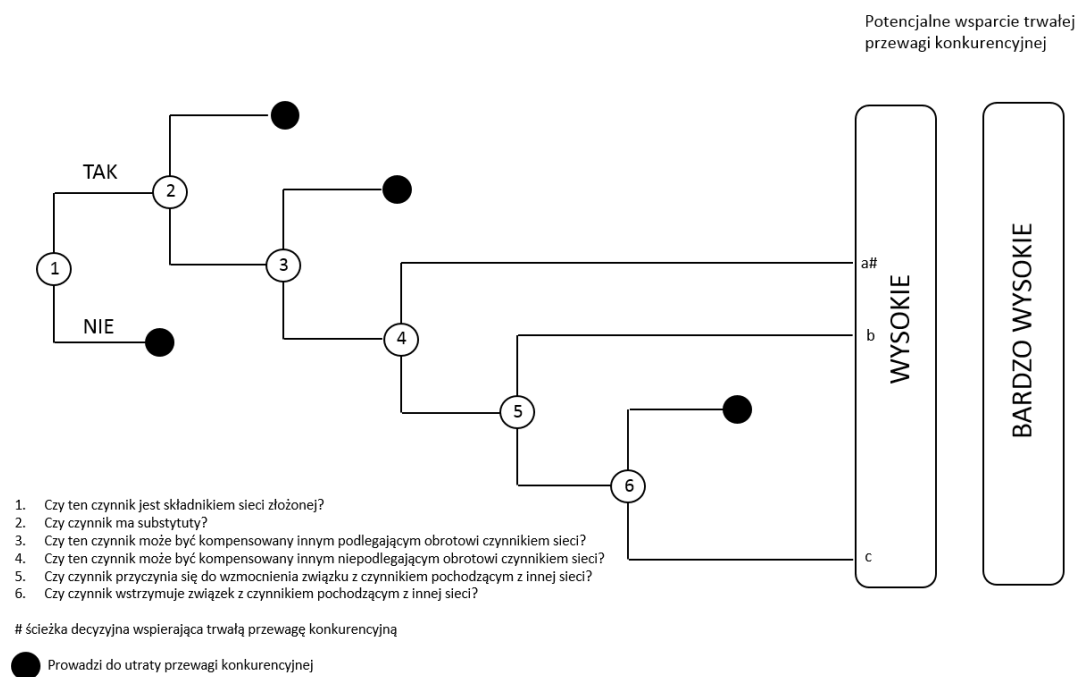
Rysunek 1.3. Struktura zasobu w sieci lokalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Black i Boal, 1994)

- zasoby systemowe tworzone przez kompleksową sieć czynników zasobowych. Sieć kompleksowa charakteryzuje się wieloma bezpośrednimi i pośrednimi połączeniami (synapsami) występującymi pomiędzy wielką ilością czynników. W odróżnieniu od sieci prostej nie zawiera zdefiniowanych granic. Czynniki występujące w sieci kompleksowej są trudno identyfikowalne, przez co trudne do skopiowania w przypadku prób stworzenia podobnej sieci przez konkurencję. Ponadto ze

względu na swoją specyfikę trudno podlegają obrotowi, niełatwo jest również określić ich wartość, zatem automatycznie ilość substytutów tych czynników jest bardzo ograniczona.

Barney (1992) zidentyfikował 256 możliwych kombinacji strategicznych zasobów i czynników tworzących sieci zasobowe i zakwalifikował 22 strategiczne konfiguracje, które wspierają wytworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej. Konfiguracje te mogą być przedstawione w formie drzew decyzyjnych.



Rysunek 1.4. Drzewo decyzyjne w konfiguracji lokalnej sieci zasobów

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Black i Boal, 1994)

Zachodzące interakcje mogą skutkować powstaniem zarówno nowych zasobów, umiejętności i kompetencji, jak również mogą wpływać na oddziaływania relacyjno-zasobowe, w wyniku których dochodzi do przesunięcia punktów ciężkości w ramach już istniejących zasobów. Charakterystyczna i unikalna dla danej firmy konfiguracja zasobów, kompetencji, umiejętności oraz elementów sieciowych determinowana jest przez historię, partykularne doświadczenia danej organizacji, jak i wymagania wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia. Jedną z istotniejszych kwestii, którą należy odpowiedzieć szukając optymalnej konfiguracji zasobów jest dokonanie trafnego wyboru co do udziału poszczególnych zasobów i umiejętności w unikalnym miksie

sieciowo-zasobowym przedsiębiorstwa, który przy zastosowaniu odpowiedniej strategii wpłynie na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej.

1.2 Miejsce zasobów w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa

Współzawodnictwo stanowi immanentną cechę ludzi, przedsiębiorstw, regionów, społeczeństw czy organizacji ponadnarodowych. Procesy zachodzące w gospodarce międzynarodowej sprawiały, iż konkutowanie w aspekcie ekonomicznym ma charakter wielowymiarowy, a jego istota polega na zdobyciu przewagi nad podmiotami uczestniczącymi w tym procesie w celu wypracowaniu pozycji konkurencyjnej gwarantującej osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Konkutowanie jest jednym z najistotniejszych procesów zachodzących w gospodarce rynkowej, odbywającym się na różnych płaszczyznach, który dla przedsiębiorstw niesie zarówno szanse, jak i zagrożenia, jednakże w szerszym kontekście jest filarem postępu i rozwoju gospodarczo-społecznego. Pod pojęciem konkurencyjności można rozumieć umiejętność konkutowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu (Gorynia, 2002, s.48).

Realizacja celu głównego pracy wymaga dokładniejszego przybliżenia zagadnień związanych z konkurencyjnością przedsiębiorstw, w tym w szczególności rolą zasobów i pozostałych składników aktywów w procesie zdobycia i utrzymywania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Zamierzeniem autora jest przybliżenie w niniejszym podrozdziale koncepcji dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstwa, jak również dokonanie przeglądu literatury w tym zakresie. Rozważania na temat konkurencyjności rozpoczynają się wraz z przybliżeniem pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa, w ujęciu dekompozycyjnym i pogłębionym wielowymiarowo. Następnie zaprezentowano główne nurty rozwoju koncepcji konkurencyjności, przykładając szczególną wagę do podejścia zasobowego.

Konkurencja jest zjawiskiem ekonomicznym o istotnej roli w gospodarce, stąd nie dziwi, iż jest przedmiotem zainteresowań i wielu badań naukowych. Pierwsze opracowania autorów takich jak Smith, Ricardo, Mill, Malthus powstały w wieku XVII i XVIII podkreślają rolę konkurencyjności w naukach ekonomicznych i naukach o zarządzaniu. Smith uważał, że konkurencja stanowi samoistny element gospodarki i

w jej wyniku dochodzi do ustalenia określonego poziomu cenowego, a sama działa jako „niewidzialna ręka rynku” (Gorynia, 2002, s.13-14). Malthus traktował konkurencję jako walkę o przetrwanie, zaś spojrzenie Milla na konkurencyjność bliskie było smithsońskiemu i poprzez odpowiednie dostosowanie poziomu cenowego prowadzi do osiągnięcia równowagi na rynku (Gorynia, 2002, s.14).

Szkoła neoklasyczna nawiązuje do koncepcji konkurencji doskonałej, w której zachowania uczestników gry rynkowej podyktowane jest jedynie reakcją na bodźce cenowe, a zyski przedsiębiorstw nie mają charakteru trwałego, w wyniku czego nie ma możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Mocny związek ze strukturami rynku oraz rozważania nad zachowaniem się przedsiębiorstw działających w warunkach konkurencji doskonałej skutkowało między innymi wypracowaniem koncepcji monopolu, monopsonu przez Robinsona i Chamberlaine. Zdaniem Clarka przewaga konkurencyjna jest wynikiem procesów innowacji zachodzących w ramach przedsiębiorstw (Blaug, 1995).

Keynes traktował konkurencję jako zjawisko w zasadzie zbędne do właściwego funkcjonowania przedsiębiorstw i gospodarki, ponieważ w wyniku procesu konkurowania często dochodzi do zaburzenia równowagi rynkowej, co z kolei wymusza interwencję państwa przywracającą tę równowagę i niwelującą ewentualne negatywne skutki jakie niesie ze sobą proces konkurowania.

Szkoła austriacka (Menger, von Bohm-Bawerk, von Wieser) postrzega konkurencję jako proces charakteryzujący się określoną dynamiką, charakteryzujący się zmiennością, ze względu na niepewność i brak stabilności otoczenia. Taki stan jest jednym z determinantów określonego zachowania konkurujących przedsiębiorstw, które może polegać zarówno na rywalizacji, jak i kooperacji. Pogląd ten znajduje odzwierciedlenie w zasobowym nurcie teorii firmy akcentującym optymalny sposób wykorzystania zasobów jako jeden z głównych źródeł sukcesu przedsiębiorstwa (Jankowska, 2005). Ewolucjoniści w rozwijaniu swojej doktryny nawiązują do dorobku szkoły neoklasycznej, traktując proces konkurowania jako swego rodzaju selekcję, której głównym kryterium związane jest z innowacyjnością. Schumpeter uważał, iż przedsiębiorca jest najważniejszym elementem struktury społecznej a innowacyjność przedsiębiorcy określał jako źródło wzrostu gospodarczego. Konkurencja w tym ujęciu polega na

rywalizacji starych struktur i rozwiązań z nowymi, a wyczerpanie strumienia innowacji prowadzi do nieuchronnego kryzysu i zaburzenia równowagi, co samo w sobie nie jest niczym złym, gdyż w wyniku kryzysu dochodzi do wykształcenia nowych metod, produktów i narzędzi bardziej dostosowanych do zmieniającego się otoczenia (Schumpeter, 1984, Gorynia, 2002). Subiektywiści austriaccy, do których należał von Hayek podkreślają znaczenie związanej z innowacją wiedzy zdobywanej przez poszczególnych uczestników gry rynkowej, w której konkurencja przyczynia się do dyfuzji wiedzy i prowadzi do rozwoju przedsiębiorstw i rynków.

Porter (1996) postrzega konkurencję wyraźnie przez pryzmat rywalizacji. Z kolei Hunt (Gorynia, 2010) bliższy jest spojrzeniu na konkurencję poprzez przewagę generowaną przez zasoby przedsiębiorstwa, jednocześnie przyjmując, iż innowacje i proces zarządzania przez wiedzę stanowią cechy endogeniczne konkurencji, a procesy podaży i popytu zachodzą w warunkach niepewności w przy niedoskonałej informacji, przy założeniu określonego wpływu polityki gospodarczej państwa na zyskowność przedsiębiorstw.

W polskiej literaturze opisującej procesy konkurencji warto wymienić dorobek naukowy Goryni, Stankiewicza i Bossaka. Konkurencja według Goryni (2002) polega na „walce między przedsiębiorstwami o zdobycie relatywnej przewagi w zasobach, która pozwala osiągnąć konkurencyjną przewagę rynkową i w efekcie tego, lepszą pozycję finansową”. Aspekty walki, rywalizacji, współzawodnictwa determinujące realizację określonego celu gospodarczego są obecne w koncepcjach konkurencji reprezentowanych przez Stankiewicza i Bossaka (Bossak i Bieńkowski, 2004; Stankiewicz, 2002).

1.2.1 Przegląd definicji konkurencyjności

Zagadnienie konkurencyjności jest przedmiotem badań i studiów, czego skutkiem jest istnienie wielu definicji, różniących się między sobą szczegółowością podejścia czy zakresem przedmiotowym. Konkurencyjność nie jest jednoznacznie zdefiniowana w literaturze. Jeden z powodów takiego stanu rzeczy wynika z faktu kojarzenia pojęcia konkurencyjności z różnymi teoriami ekonomii, w tym przede wszystkim z teorią wzrostu gospodarczego, mikroekonomii, międzynarodowej migracji czynników produkcji, teorią

lokalizacji i teorią zarządzania (Pawlak i Poczta, 2011). Pojęcie konkurencyjności wywodzi się z łacińskiego *concurrere*, które tłumaczy się jako *biec razem* i można je interpretować jako współzawodnictwo. Konkurencyjność gospodarcza to pojęcie mające zastosowanie zarówno do przedsiębiorstw, narodów i regionów, z tym że natura konkurencji oraz jej cele zależą od rodzaju podmiotów, między którymi zachodzi zjawisko konkurencji. Jest to zilustrowane przez główne poziomy hierarchii systemów gospodarczych (Gorynia, 2011, s.51), wśród których najistotniejszymi z perspektywy tej pracy jest poziom mezo, najczęściej wiążący się z branżami, sektorami oraz poziom globalny, który posłuży do obserwacji przedsiębiorstw w danej branży działających w skali globalnej. Istniejące definicje konkurencyjności można podzielić na te, które koncentrują się na produktach i usługach oferowanych przez przedsiębiorstwo, oraz tych, dla których istotniejsze jest postrzeganie konkurencyjności przedsiębiorstwa jako jego cechy. Pierwsze podejście reprezentowane jest między innymi przez Ambastha i Momaya (2004), podobnie jak postrzeganie konkurencyjności poprzez pryzmat jakości oferowanych przezeń produktów lub usług, która przekłada się na wzrost poziomu zyskowności przedsiębiorstwa (Dunford i in., 2001, s. 110). Podobne podejście proponuje Kisiel (2005, s. 15), dla którego konkurencyjność oznacza trwałą zdolność do oferowania produktów lub usług, które są atrakcyjniejsze niż ich odpowiedniki proponowane przez konkurentów. Powiększanie udziałów rynkowych oraz wzrost poziomu zyskowności jest istotną miarą konkurencyjności dla Nowakowskiego (2000, s.32). Definicje konkurencyjności w kontekście teorii wzrostu gospodarczego kładą akcent na wyniki gospodarki narodowej, co powoduje, iż poziom konkurencyjności jest oceniany za pomocą mierników wzrostu gospodarczego (Jagiełło, 2008). Scott i Lodge postrzegają konkurencyjność jako zdolność gospodarki kraju do produkcji, dystrybucji i świadczenia usług posprzedażnych i wynikające z tych zdolności podniesienie standardu życiowego (Misala, 2011). Latrufe (2010) wiąże konkurencyjność ze stałym wzrostem standardu życia narodu bądź standardu funkcjonowania organizacji oraz niskim poziomem bezrobocia. Również definicja konkurencyjności zaproponowana na Światowym Forum Ekonomicznym w Lozannie w 1994 roku określa konkurencyjność jako „zdolność kraju lub przedsiębiorstwa do tworzenia większego bogactwa niż konkurenci na rynku światowym” (The World Competitiveness Report,

1994, s.18). OECD określa konkurencyjność jako zdolność firm, przemysłów, regionów, narodów lub ponadnarodowych ugrupowań do sprostania konkurencji międzynarodowej, co implikuje osiągnięcie odpowiednio wysokiej stopy zwrotu od zastosowanych czynników produkcji (Stankiewicz, 2005, s.36). Produktywność determinuje stopę zwrotu z inwestycji, a ta z kolei jest kluczowa dla wzrostu gospodarki, ponieważ umożliwia szybszy i zrównoważony rozwój w średniej i długiej perspektywie.

Rozpatrując definicję konkurencyjności w związku z mikroekonomią i rywalizacją konkurencyjną między przedsiębiorstwami zasadnym jest powiązanie jej z kategorią efektywności i sprawności. Koncepcja konkurencyjności jako kategorii służącej do pomiaru konkurencyjności poprzez zysk i udziały rynkowe reprezentowana jest przez Westgrena, Martina i van Durena (1991). Konkurencyjność definiowana jako zdolność do nawiązania skutecznej rywalizacji z konkurencją i sprostania jej podkreślana jest przez Latruffe (2010), który podobnie jak Westgren i Duren uwzględniał znaczenie zyskowności jako jednej z kluczowych przesłanek konkurencyjności. Założenia te podzielane były przez Cockburna i in. (1998), określającego konkurencyjnością zdolność przedsiębiorstw do dostarczania produktów z zyskiem. Bowman i Faulkner (1999) określili firmę konkurencyjną jako taką, która potrafi połączyć oczekiwania klientów z możliwościami produkcyjnymi i dostarczyć produkty o najwyższej wartości użytkowej w oparciu o dostępne zasoby firmy. Aspekt wynikowy istotny jest również w ujęciu prezentowanym przez Orłowską i Żołądkiewicz (2012) podkreślającym, iż konkurencyjność należy rozumieć jako kategorię oceniającą uczestników walki rynkowej z perspektywy osiągniętych wyników oraz zdolności do generowania korzyści w zmiennym otoczeniu rynkowym. Przedsiębiorstwa są konkurencyjne jeżeli ich działania przekładają się na możliwość przetrwania i rozwoju w konkurencyjnym otoczeniu (Gorynia, 2010, s.50). Znaczenie rozwoju firmy, jako jeden z najistotniejszych wymiarów pojęcia konkurencyjności, widoczny jest w podejściu zaproponowanym przez Zahra (2000, s.1). Przedstawianie konkurencyjności jako pewnej cechy charakteryzującej przedsiębiorstwo, która jest wynikiem jego wewnętrznych atrybutów oraz umiejętności pokonywania trudności zewnętrznych reprezentowane jest przez Flaka i Głoda (2009, s. 38), podobnie ujęcie konkurencyjności proponuje Burniewicz, podkreślając zespół cech i zdolności przedsiębiorstwa do przeciwstawiania się konkurentom (1993, s.23).

Teoria zarządzania porusza zagadnienie konkurencyjności w kategorii względnej pozycji przedsiębiorstwa wobec pozostałych uczestników rynku z punktu widzenia przeszłości i przyszłości. Strategor (2001) łączy konkurencyjność z efektywnością rozumianą jako dysponowanie przez przedsiębiorstwo atutami cenionymi przez rynek, których zbiór określany jest jako przewaga konkurencyjna, której osiągnięcie zależne jest od wyników poszczególnych ogniw łańcucha. Porter nie definiuje wprost pojęcia konkurencyjności, lecz posługuje się nią w znaczeniu konkurencji między podmiotami krajowymi i zagranicznymi. Sprawne realizowanie celów na arenie międzynarodowej charakteryzuje definicję konkurencyjności Śliwińskiego (2011), z kolei Pierścionek twierdzi, iż konkurencyjność jest zbliżona do pojęć efektywności, skuteczności i sprawności, co potwierdza ujęcie prezentowane przez Stankiewicza (2005), według którego jest to zdolności do sprawnej realizacji celów na rynkowej arenie konkurencji.

Ciekawe spojrzenie na konkurencyjność ma Krugman (1994), przestrzegający przed tak zwanym obsesyjnym pojmowaniem konkurencyjności. Jego zdaniem takie podejście niesie ze sobą ryzyko marnotrawstwa środków publicznych wydatkowanych w celu poprawy konkurencyjności, co skutkować może protekcyjnym i generowaniem konfliktów handlowych, które z czasem mogą przerodzić się w konflikt polityczny. Krugman nie zgadza się na stosowanie pojęcia konkurencyjności na poziomie makro, ponieważ państw nie powinno się porównywać do przedsiębiorstw, gdyż to przedsiębiorstwa, a nie państwa konkurują ze sobą. Wzrost udziału rynkowego jednego przedsiębiorstwa odbywa się kosztem pozostałych, lecz według Krugmana ta zasada nie ma zastosowania do państw. Warto dodać, iż w przeciwieństwie do Keynesa, Krugman nie jest zwolennikiem ingerencji państwa w gospodarkę twierdząc, iż takie praktyki z reguły przynoszą więcej złego niż dobrego.

Pomimo wielorodności i bogactwa przedstawianych koncepcji, brak jest jednolitej i uniwersalnej definicji konkurencyjności. Szeroki zakres definicyjny wymusza przyjęcie konwencji przeformatowania go na pojęcia, które mogą być przedmiotem operacjonalizacji (Gorynia, 2002, s.60), stąd w pracy przyjęto założenie o następujących wyznacznikach konkurencyjności przedsiębiorstw (Gorynia, 2010, s.77):

- potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa;
- strategia konkurencji przedsiębiorstwa;

- pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa.

Zagadnienia związane z powyższymi wymiarami konkurencyjności przedsiębiorstwa zostaną rozwinięte w dalszej części tego podrozdziału.

1.2.2 Potencjał, strategia i pozycja konkurencyjna

Potencjał konkurencyjny to swego rodzaju masa krytyczna przedsiębiorstwa będąca źródłem wartości dodanej i warunkująca określoną pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. W ujęciu Goryni (2011, s.33) potencjał konkurencyjny tworzą wszystkie zasoby, które przedsiębiorstwo wykorzystuje w celu wytworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Podobną definicję proponuje Stankiewicz (2005, s.105), postrzegając potencjał konkurencyjny jako całościowy zbiór zasobów materialnych i niematerialnych, w oparciu o które przedsiębiorstwo konkuruje na rynku.

Obok pojęcia potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa równolegle funkcjonuje termin „potencjał konkurencyjności”, rozumiany jako system zasobów materialnych i niematerialnych wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo w celu zapewnienia optymalnych warunków do konkurowania (Gorynia, 2010, s.55). W myśl tego modelu zaproponowanego przez Stankiewicza, zasoby zaangażowane są w różne sfery funkcjonalne, natomiast procesy zachodzące w każdej z tych sfer przy użyciu zasobów mają wpływ na potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa (Gorynia, 2010, s.57).

Strategia konkurencji to powiązany ze sobą zestaw celów i działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo w celu uzyskania i utrzymania przezeń trwałej przewagi konkurencyjnej. Na proces definiowania strategii największy wpływ ma otoczenie przedsiębiorstwa, natomiast świadoma decyzja o wyborze danej strategii powinna orientować się przede wszystkim na uwarunkowaniach ekonomicznych odnośnie do rodzaju przewagi konkurencyjnej, jak i kosztów jej osiągnięcia (Cyrson, 2001, s.144).

Strategia konkurencji według Portera (2006, s.27-28) to zespół działań podejmowanych przez firmę polegających na ataku bądź obronie w celu:

- utrzymania i polepszenia obecnej pozycji konkurencyjnej;
- odpowiedniego wykorzystania potencjału pięciu sił konkurencji (siłę przetargową dostawców, nabywców, zagrożenie ze strony substytutów, rywalizację między firmami z danego sektora oraz nowymi konkurentami);

- zwiększenia rentowności firmy.

Jednocześnie Porter wskazuje na trzy najważniejsze strategie konkurencji, przy wdrożeniu których możliwe jest uzyskanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej:

- strategia przywództwa kosztowego – w której przedsiębiorstwo największą wagę przykładają do obniżenia kosztów poniżej poziomu kosztowego konkurentów w danym sektorze (Rymarczyk, 2004, s.86), przy założeniu, że oferowane produkty wykazują się podobną jakością co produkty konkurencji, co umożliwi przedsiębiorstwu realizowanie wyższych marż ze sprzedaży i tym samym osiągnięciu przez to przewagi konkurencyjnej;
- strategia dyferencjacji – polegającej na korzystnym wyróżnieniu oferty, tak, aby na tle oferty konkurentów z branży, była postrzegana przez klientów jako wyjątkowo korzystna i atrakcyjna. Centralny punkt tej strategii koncentruje się na produkcie i jego cechach, za ich pomocą uzasadnia wyższą cenę niż u konkurencji;
- strategia koncentracji – zakładającej koncentrację na konkretnej grupie klientów, segmencie oraz asortymencie i osiągnięciu przewagi konkurencyjnej poprzez dostosowanie oferty do oczekiwań i potrzeb wąskiej grupy klientów. Strategia ta szczególnie polecana jest przedsiębiorstwom, które nie mają odpowiednich zasobów (głównie finansowych) do obsługi całego rynku bądź przedsiębiorstwom, które są w stanie realizować wyższe zyski niż konkurencja z obsługi wąskiego, ale wysokomarżowego kanału.

W ujęciu Pierścionka (2003, s. 273) strategia konkurencji definiowana jest jako określony i przemyślany zbiór działań na rynku „wyrażających się określoną strukturą rynkowych czynników konkurencyjności”, w oparciu o istniejące w przedsiębiorstwie źródła konkurencyjności, do których przede wszystkim zaliczono zasoby. Pierścionek wskazuje na cztery czyste strategie konkurencji:

- strategię najniższych cen;
- strategię jakości produktu;
- strategię bazującą na jakości obsługi;
- strategię bazującą na renomie firmy.

Strategie mieszane powstają w wyniku procesów korelacji zachodzących między strategiami czystymi i jako takie są najczęściej stosowane przez przedsiębiorstwa.

Gorynia (2007, s. 34) w swoich rozważaniach na temat strategii konkurencji wskazuje na ważny aspekt przewagi konkurencyjnej w obszarach, w których przedsiębiorstwo konkuruje i w oparciu o produkty, którymi konkuruje. Konkurencyjna cena, jakość oferowanego produktu lub usługi oraz sposób ich dostarczenia klientom to trzy podstawowe strategie konkurencyjne w ujęciu Obłója (2000, s. 56). Podobne podejście można zaobserwować u Wheelena i Hungera, przy czym badacze ci w pierwszym rzędzie kładą nacisk na jakość produktów i usług dostarczanych na rynek (Wheelen i Hunger, 2008, s. 145). Ohmae stoi na stanowisku, że strategie konkurencji prowadzące do poprawy pozycji konkurencyjnej firmy powinny polegać na działaniach mających na celu maksymalizację korzyści dla klienta (promocja produktów), z drugiej jednak strony na wygenerowaniu odczucia przewagi konkurencyjnej poprzez ekspozycję słabości rywali (Pierścionek, 2003, s. 266-267). Położenie akcentu na prawidłowość oferowania produktów lub/i usług widoczna jest również w koncepcji zegara strategicznego Bowmana (1999). W myśl założeń tego modelu istnieją 2 zmienne (korzyść dla klienta wynikająca z oferowania dobrego produktu oraz cena tego produktu), między którymi zachodzą wzajemne interakcje wyznaczające zakresy strategii konkurencyjnych, w ramach których Bowman wyróżnia następujące możliwe konfiguracje strategiczne:

- strategia podstawowa - niska cena oferowanych dóbr lub/i usług przy niskim poziomie korzyści;
- strategia niskiej ceny – cena korzystniejsza niż u konkurentów przy porównywalnych korzyściach;
- strategia mieszana (hybrydowa) – wyższe korzyści niż u konkurentów wynikające z przewagi w określonych obszarach⁹;
- strategia dyferencjacji – oferowanie cennych korzyści innych niż konkurencja, cena produktu/usługi na podobnym lub niewiele wyższym poziomie;

⁹ Bowman podaje tutaj przykład firmy L’Oreal mającej przewagę nad konkurentami w działaniach marketingowych, zakupowych i produkcyjnych. W efekcie, L’Oreal jest w stanie zaoferować produkty o większych korzyściach dla klientów.

- strategię skoncentrowanej dyferencjacji – oferowanie cennych korzyści do zdefiniowanej grupy docelowych klientów przy cenie wyższej niż u konkurencji¹⁰.

Pozostałe strategie, w których podobne lub mniejsze korzyści oferowane są po wyższej cenie, według Bowmana prowadzi do nieuchronnego bankructwa przedsiębiorstwa.

Warto w tym kontekście przytoczyć tezę Goryni (2010, s. 57) postrzegającego strategię – w tym strategię konkurencji – oraz zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia i wdrożenia w życie strategii konkurencyjnej, jako istotnego zasobu przedsiębiorstwa wpływającego na jego potencjał konkurencyjny. Celem skutecznej strategii konkurencyjnej jest wytworzenie określonego wpływu na otoczenie rynkowe składające się z konkurentów i klientów, w wyniku czego nastąpi zmiana pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i w efekcie zmiana jego przewagi konkurencyjnej.

Trzecim wymiarem konkurencyjności w ramach omawianego podejścia jest pozycja konkurencyjna. Jest ona wypadkową wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa osiągniętych w oparciu o jego zasoby oraz zdolności do konkutowania obecnie i w dającej się przewidzieć przyszłości (Flak i Głód, 2009, s.75). Pozycja konkurencyjna wyznaczana jest przez położenie firmy w przestrzeni konkurencyjnej. Według Portera (2006, s.27-28) umożliwia firmom obronę przed konkurentami przy pomocy ich sił i słabości (*strengths and weaknesses*), przy wykorzystaniu szans i zagrożeń. Porter wskazuje na walkę konkurencyjną jako na jeden z istotnych aspektów pozycji konkurencyjnej, dodatkowo definiując dwa podstawowe wymiary pozycjonowania konkurencyjnego:

- trybu konkurencyjności – dotyczącego procesu decyzyjnego przedsiębiorstwa odnośnie do metod, za pomocą których zamierza ono uzyskać przewagę konkurencyjną;
- zakresu konkurencyjności – odnoszącego się do decyzji przedsiębiorstwa co do szerokości jego działań operacyjnych wpływających na pozycję konkurencyjną.

Zdaniem Stankiewicza (2005, s.89) pozycja konkurencyjna jest wynikiem konkutowania uzyskiwanym przez przedsiębiorstwo danego sektora, interpretowanym

¹⁰ Jako przykład dla zastosowania tej strategii Bowman podaje Toyotę produkującą Lexusa. Warto zaznaczyć, iż cena produktu jest w zasadzie na podobnym poziomie jak w przypadku konkurencji, biorąc jednak pod uwagę niższe koszty produkcji Toyoty – w stosunku do konkurencji – marża netto ze sprzedaży będzie wyższa niż u konkurentów.

w kontekście rezultatów uzyskiwanych przez bezpośrednich konkurentów. W ujęciu prezentowanym przez Gorynię (2010, s.58) pozycja konkurencyjna wynika bezpośrednio ze strategii konkurencyjnej, rozumianej jako „zestaw instrumentów konkurowania” zastosowanych w ramach potencjału konkurencyjnego. Z kolei Simmonds (1986, s.16) postrzega pozycję konkurencyjną przez pryzmat siły z jaką przedsiębiorstwo oddziałuje na swoich konkurentów. Pozycję konkurencyjną można również zdefiniować jako akt działania w sferze kreowania oferty i wizerunku przedsiębiorstwa w taki sposób, że elementy te postrzegane są jako istotne w oczach kluczowych klientów (Hooley, 2011). Badacze ci przyjmują kotlerowskie przesłanki percepcji pozycji konkurencyjnej odnoszące się do kluczowego założenia pozycji konkurencyjnej, mówiącego o postrzeganiu konkurujących ze sobą przedsiębiorstw w następujących wymiarach:

- na poziomie przedsiębiorstwa (na przykład: Sainsbury versus Tesco);
- na poziomie produktu bądź usługi (na przykład: iTunes versus Android);
- na poziomie marki (przykładowo Pepsi versus Coca-Cola).

Wynika z tego, iż pozycja konkurencyjna może być postrzegana jako rezultat wysiłków firmy zmierzających w kierunku wytworzenia różnic konkurencyjnych przy użyciu potencjału przedsiębiorstwa, ich produktów i usług.

W nieco odmienny sposób zagadnienie pozycji konkurencyjnej postrzegane jest przez Nelsona i Wintera (Nelson i Winter, 1982, s. 45-46), twórców teorii ewolucji, którzy w swoich badaniach poszukiwali przyczyn powstawania przewagi konkurencyjnej koncentrując się na różnicach między poszczególnymi firmami. Autorzy ci podkreślali znaczenie procesów strategicznego wyboru (zmiany, selekcji i przetrwania) i ich istotności jako determinantów pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Ponadto podkreśla się znaczenie rutyny organizacyjnej dla sprawności zarządzania przedsiębiorstwem w procesie wytworzenia przewagi konkurencyjnej. Firmy działające w sposób rutynowy są w stanie osiągnąć wyższą sprawność, unikać powtarzalnych błędów i poprzez to zająć pozycję konkurencyjną, która sprzyja wytworzeniu przewagi konkurencyjnej.

Szczególną kategorią rozpatrywaną w ramach pozycji konkurencyjnej jest przewaga konkurencyjna rozumiana jako wynik zastosowania zbioru elementów konkurowania będących składnikami strategii konkurowania (Gorynia, 2010). W ujęciu Plucińskiego

(2001, s.68) przewaga konkurencyjna to efekt wykorzystania potencjału konkurencyjnego, którego skutkiem jest uzyskanie lepszej pozycji konkurencyjnej w sektorze i zapewnienie powstania wartości dodanej. Może ona wynikać z konkurencyjności kosztowej osiągananej na bazie odpowiedniej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji, jak również przywództwa jakościowego czy lepszej koncepcji marketingowej. W myśl podstawowego założenia szkoły zasobowej, to unikalna wiązka zasobów a nie otoczenie konkurencyjne decyduje o sukcesie bądź porażce firmy, czego rozwinięciem jest model VRIN. Hamel i Prahalad reprezentowali pogląd, iż osiągnięcie przewagi konkurencyjnej warunkowane jest nie tylko posiadaniem zasobów, ale również kluczowych kompetencji. Uzupełnieniem tego jest koncepcja kluczowych zdolności (*core capabilities*) opracowana przez Stalka, Evansa i Shulmana. Pod pojęciem umiejętności rozumieli oni zbiór strategicznych procesów przedsiębiorstwa, powstających w wyniku pracy osób zatrudnionych w tym przedsiębiorstwie i tworzących jego strumień wartości.

Reprezentujący nurt pozycjonowania Porter (1987) wskazuje, iż firma może wytworzyć przewagę konkurencyjną jeśli posiada odpowiednie umiejętności i zasoby, które mogą być użyte w wejściu przedsiębiorstwa na nowy rynek, jednocześnie będąc w stanie wykorzystać te aktywa w kompozycji określonych działań i aktywności. Według niego firmy-liderzy odniosły sukces dlatego, iż podejmują określone działania w swoim obszarze gospodarowania, które przekładają się na osiąganie ponadprzeciętnych zysków w sektorze (Porter 1991, s.108). Wyróżnił on przewagę konkurencyjną wynikającą z przywództwa kosztowego i ze zdolności do zróżnicowania oferowanych dóbr lub usług (strategia dyferencjacji) oraz przewagę wynikającą z koncentracji przedsiębiorstwa na określonym segmencie rynku.

Potencjał konkurencyjny i pozycja konkurencyjna zajmują ważne miejsce w modelu przewagi konkurencyjnej bazującej na zasobach przedsiębiorstwa, natomiast ważne jest, aby na zmieniającym się rynku firma była w stanie przewidywać kluczowe kierunki rozwoju w oparciu o optymalnie zdefiniowaną strategię.

1.3 Zarys przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach

Główna oś rozważań teorii zasobowej koncentruje się wokół wpływu zasobów, zdolności i kompetencji jakimi dysponują przedsiębiorstwa i wpływu jakie elementy te

wywierają na proces formowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Firmy dążą do wykreowania takich sytuacji, gdzie pozycja ich własnych zasobów w sposób bezpośredni lub pośredni przyczynia się do powstania istotnej luki w potencjale ekonomicznym między nimi a konkurentami (Wernerfelt, 1984). W toku powyższych rozważań pojęciowych nad teorią zasobową rodzi się pytanie o źródła potencjału długoterminowej i trwałej przewagi konkurencyjnej w kontekście tego nurtu. Odpowiedzi na nie należy upatrywać w odpowiedniej konfiguracji umiejętności i zasobów, zastosowanych w ramach optymalnie skrojonej strategii. Przedsiębiorstwo powinno dążyć do wytworzenia takiej konfiguracji zasobów i kompetencji, która będzie zdalna do implementacji w przedsiębiorstwie, a trudna do imitacji przez konkurencję. Istotnym wydaje się również przywołanie w tym miejscu tezy dotyczącej wyróżniających kompetencji i dynamicznych umiejętności. Te dwie wyżej wymienione kategorie mogą - przy spełnieniu określonych warunków brzegowych - wpływać na wytworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przyjmuje się, że przy udziale kompetencji wyróżniających przedsiębiorstwa w optymalny sposób wykorzystują posiadane przez siebie unikalne zasoby i zdolności. Z kolei dynamiczne umiejętności są niezbędnym, choć niewystarczającym warunkiem do zaistnienia przewagi konkurencyjnej. Zgodnie z poglądem podzielanym przez większość reprezentantów szkoły zasobowej (Hamel, Prahalad, 1990 Wernerfelt, 1984 Barney, 1991), źródło długoterminowej przewagi konkurencyjnej leży nie tylko w dynamicznych umiejętnościach czy sposobie ich wykorzystywania przez przedsiębiorstwa, ale w odpowiednim ich sprzężeniu z zasobami. (Eisenhardt i Martin 2000, s.1118).

Według podstawowego założenia teorii zasobowej różnice w zasobach przedsiębiorstwa prowadzą bezpośrednio do różnic w trwałej przewadze konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo jest zdolne do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej w sytuacji, kiedy proces wdrożenia strategii spajającej zasoby i elementy sieci zasobowych tworzącej wartość dodaną jest unikalny dla danego przedsiębiorstwa – czyli nie jest przedmiotem jednoczesnego wdrożenia w firmie konkurencyjnej - zatem żaden konkurent nie jest w stanie łatwo i szybko skopiować oraz zaadaptować korzyści

płynących z wdrożenia tejże strategii¹¹. Prahalad i Hamel (1990, s. 81) upatrują źródeł przewagi konkurencyjnej w zdolności do przekucia technologii i zdolności produkcyjnych w kompetencje, które umożliwiają przedsiębiorstwu lub jego części szybką adaptację do zmieniających się warunków gospodarowania i wykorzystania powstałych w ten sposób szans. Zwracają uwagę na jedno z centralnych założeń teorii zasobowej, zaliczającej również kluczowe kompetencje do grupy zasobów przedsiębiorstwa. W świetle tego założenia zasoby niematerialne będące źródłem rozwoju nowych przedsięwzięć w odróżnieniu do zasobów fizycznych nie ulegają szybkiemu zużyciu, a z czasem ich wartość rośnie, budowana w oparciu między innymi o doświadczenie, intensywność użytkowania i proces uczenia się organizacji. Kluczowe kompetencje i zasoby jako nieodzowne w procesie powstania kluczowych produktów bądź usług, są wymiernym rezultatem skutecznego wdrożenia przez przedsiębiorstwo strategii rozwoju opartej na zasobach. Teoria zasobowa podkreśla centralne miejsce zasobów, umiejętności, kompetencji oraz elementów architektury zasobowej w uzyskaniu i utrzymywaniu ciągłej przewagi konkurencyjnej. Aby zidentyfikować źródła przewagi konkurencyjnej o trwałym charakterze w rozumieniu tej teorii należy identyfikować cechy jakimi powinny charakteryzować się zasoby, aby w oparciu o nie organizacja była w stanie osiągnąć pożądaną poziom przewagi.

Jedną z ważniejszych koncepcji opisującej znaczenie zasobów w kontekście trwałej przewagi konkurencyjnej sformułowana została przez Barney'a (1991). Według tego modelu warunkiem koniecznym wytworzenia ciągłej przewagi konkurencyjnej w oparciu o zasoby jest ich heterogeniczność i stałość. Dodatkowo akcentowana jest rola zasobów jako istotnego elementu konstytuującego barierę wejścia konkurentom, co ma szczególne znaczenie w przypadku zastosowania przez przedsiębiorstwo strategii nastawionej na obronę pozycji konkurencyjnej. Różnorodność zasobów jest warunkiem posiadania przez przedsiębiorstwa swobody w definiowaniu i wdrażaniu różnych rodzajów strategii. Firma chroniona przez bariery wejścia z reguły dąży do zastosowania innej strategii i innych zasobów niż przedsiębiorstwo usiłujące je przełamać. Opierając się na założeniu, iż strategia bezpośrednio wpływa z posiadanych zasobów, różnica

¹¹ Warto zaznaczyć, iż słowo trwała w tym przypadku nie oznacza, iż przewaga ta będzie wieczna. Praktyka gospodarcza dostarcza wielu przykładów roztrwonienia przewagi konkurencyjnej.

w strategii powinna być wynikiem różnicy w strukturze posiadanych zasobów (Barney, 1991, s.105).

Aby uzyskać możliwość wypracowania przewagi konkurencyjnej, zasoby przedsiębiorstwa powinny posiadać następujące atrybuty: muszą być wartościowe, w tym sensie, iż wykorzystują szanse i neutralizują zagrożenia w bezpośrednim otoczeniu firmy; powinny być rzadkie - zarówno wobec posiadanych zasobów własnych, jak i tych posiadanych przez bezpośrednich konkurentów, trudne do imitacji. Powinny charakteryzować się brakiem substytutów (Barney, 1991, s.105-106). Model ten oceniający zasoby pod kątem ich ekonomicznego znaczenia dla działań firmy w literaturze przedmiotu określany jako VRIN (*Value, Rareness, non-Inimitability, non-Substitutily*). Jego podstawowe założenia i zasady działania na przykładzie zasobów niematerialnych będą przedmiotem dociekań w kolejnym rozdziale niniejszej pracy.

1.4 Miejsce zasobów w strategii przedsiębiorstwa

1.4.1 Koncepcja strategii w przedsiębiorstwie

Przechodząc do rozważań na temat roli zasobów w procesie formułowania strategii należy przybliżyć pojęcie terminu strategia. Wywodzi się on z greckiego słowa *strategos*, oznaczającego dowodzącego armią, wodza, przywódcę. Militarna konotacja widoczna jest również u von Clausewitza, twórcy „strategii wojennej”. Przenosząc pojęcie strategii na współczesny grunt ekonomiczny, pod pojęciem strategii należy rozumieć ogólną koncepcję działania przedsiębiorstwa w otoczeniu. Chandler (1962) postrzegał strategię jako proces formułowania długoterminowych celów przedsiębiorstwa, wyboru kierunków aktywności oraz alokacji zasobów koniecznych przy realizacji tych celów. Koncentracja na realizacji długoterminowych działań ujętych w plany i prognozy, w których procesy decyzyjne obejmują zdolności przedsiębiorstw do wykorzystywania jego mocnych i słabych stron widoczna jest również w podejściu reprezentowanym przez Andrewsa (1971). W ramach realizowanej strategii przedsiębiorstwo powinno wykorzystywać swoje zasoby w taki sposób, aby na tle konkurentów wyróżniać się osiągniętą w ten sposób przewagą konkurencyjną (Andrews, 1980). Rola zasobów w procesie definiowania strategii widoczna jest również w ujęciu prezentowanym przez

Schendel i Hatten (1972), podkreślających wagę realizacji celów gospodarczych osiągniętych w symbiozie przedsiębiorstwa z jego otoczeniem.

Japoński teoretyk zarządzania Ken'ichi Ohmae (1982) postrzega strategię jako podejście, w którym istotne jest jak najkorzystniejsze wyróżnienie się na tle konkurentów, podczas gdy O'Donnell i Koontz (1972) proponowali, aby rozumieć ją jako ogólny plan ukierunkowany na możliwie optymalne wykorzystanie potencjału wytwórczego przedsiębiorstwa. Według Griffina (1996) strategia przedsiębiorstwa koncentruje się na czterech elementach:

- zasięgu – kluczowych rynkach;
- alokacji zasobów – sposobie rozdzielania zasobów pomiędzy różne zastosowania;
- kompetencji wyróżniającej przedsiębiorstwo spośród jego konkurentów;
- synergii osiągniętej w ramach współdziałania różnych elementów majątku.

W ujęciu Mintzberga strategia przedsiębiorstwa to ogół podjętych działań skupionych wokół podstawowych relacji między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Strategia *per se* wiąże się nie tylko z planem, ale jest odpowiedzią na rzeczywiste i teraźniejsze wyzwania przed którymi stoi przedsiębiorstwo (Mintzberg, 2000).

Przedstawiony powyżej przegląd literatury zawiera sporo odwołań traktujących zasoby jako kluczowy element strategii przedsiębiorstwa. Taki pogląd reprezentowany jest również w niniejszej pracy. Obok corocznych planów operacyjno-taktycznych, które swoje kwantyfikujące odzwierciedlenie znajdują między innymi w rocznym planie finansowym przedsiębiorstwa, konieczne jest opracowywanie i wdrażanie skutecznych strategii, dostosowujących je do otoczenia. Stanowi to niezbędny warunek do przetrwania firmy w długim okresie. Literatura przedmiotu zawiera rozmaite klasyfikacje i definicje strategii. W ramach głównego nurtu strategii przedsiębiorstwa i pod kątem celów niniejszej pracy doktorskiej należy wyróżnić następujące jej rodzaje:

- strategie konkurujące – ich głównym zadaniem jest ustalenie sposobu konkurowania;
- strategie funkcjonalne – wskazujące rezultaty i metody działalności poszczególnych jednostek biznesowych, w celu przyczynienia się do powstania możliwie najwyższego efektu synergii w dążeniu przedsiębiorstwa do osiągnięcia

jego podstawowych celów gospodarczych (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2004, s.347);

- strategie inkrementalne – w których jako źródło strategii wskazywane jest skumulowane doświadczenie nabyte w przeszłości.

Dokonując przeglądu podstawowych definicji strategii istotne jest równoczesne przybliżenie pojęcia zarządzania strategicznego. Ma ono wieloaspektowy charakter wyrażający się poprzez proces zarządczy polegający na realizacji w długim horyzoncie czasowym określonego planu strategicznego. Zarządzanie strategiczne to kompleksowy, ciągły proces nastawiony na formułowanie i wdrażanie skutecznych strategii sprzyjających wyższemu stopniowi zgodności organizacji i jej otoczenia oraz osiągnięciu celów strategicznych (Griffin, 1996, s.233). W ramach procesu zarządzania strategicznego można wyróżnić kilka kolejno następujących po sobie etapów:

- analizę strategiczną, obejmującą ocenę przedsiębiorstwa, jego pozycję na rynku wraz z oceną pozostałych elementów otoczenia zewnętrznego firmy, w tym w szczególności konkurentów;
- formułowanie możliwych alternatyw strategicznych, dokonanie analizy możliwości z punktu widzenia założonych celów (głównych i pochodnych), wartości i zasobów firmy;
- opracowanie planu strategicznego wraz z taktyczno-operacyjnymi planami konkretnych przedsięwzięć;
- dopasowanie struktur i organizacji wewnętrznej przedsiębiorstwa do obranej strategii;
- realizacja strategii przy pomocy dostępnych zasobów.

W niniejszej pracy wystąpią odwołania do tematyki zarządzania strategicznego z uwzględnieniem wpływu szeroko rozumianych zasobów na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Rozważania te poruszać będą również inne zmienne, takie jak otoczenie przedsiębiorstwa, w szczególności tło konkurencyjne, istotne z perspektywy zarządzania strategicznego.

1.4.2 Rola zasobów w procesie formułowania strategii przedsiębiorstw

Formułowanie strategii przebiega w oparciu o wiele czynników i zmiennych. W tym procesie organizacja i otoczenie nie stanowią zbioru nieruchomych elementów, lecz są nieustannie zmieniającą się konfiguracją. Niektórzy badacze porównują to do uprawiania ogrodu (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2004), ze względu na konieczność dokonania wyboru planu strategicznego spośród dostępnych alternatyw strategicznych. Inkrementalny proces formułowania strategii charakteryzuje się tym, iż w znikomym stopniu nawiązuje do strategii konkurencyjnych czy funkcjonalnych, a raczej skłania się do opisów rzeczywistości i w oparciu o nie dokonywany jest proces formułowania strategii.

Wśród wielu istniejących koncepcji szeroko opisywanych w literaturze dużą popularnością cieszy się ta przedstawiona przez Hamela i Prahalada. W myśl założeń tej koncepcji formułowanie strategii przedsiębiorstwa może być postrzegane jako proces polegający na:

- ustanowieniu przywództwa intelektualnego prowadzącego do wyłączenia intelektualnego i efektu dźwigni zasobów;
- kreowaniu architektury strategicznej (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2004, s.368).

Strategia formułowana w oparciu o zasoby jest skuteczna, gdy zbudowana jest na podstawie następujących kluczowych komponentów:

- napięciu strategicznym (*dynamic fit*);
- dźwigni zasobowej, czyli procesów synergii zachodzących między zasobami przedsiębiorstwa.

Proces strategiczny nie jest więc poszukiwaniem porządku, lecz odwzorowaniem przyszłościowych aspiracji przedsiębiorstwa, jego wizji w przyszłości i może nieść ze sobą określony element chaosu. Bogactwo i wszechstronność zasobów są istotnymi przesłankami powodzenia rynkowego przedsiębiorstwa, ale muszą być wzmocnione aspiracjami i ambicjami całej organizacji, podpartymi skuteczną strategią. Przedsiębiorstwo dysponujące mniejszymi zasobami, ale posiadające jasno sprecyzowany cel, dobrze sformułowaną strategię i dążące wszelkimi siłami do realizacji tego celu (czyli istnieje tutaj napięcie strategiczne między zasobami a celem) ma większe

szanse na jego osiągnięcie niż organizacja bogata w zasoby, ale zdemoralizowana i zdemotywowana (Głuszek, 2004, s.52). Elementami strategii, w której występuje zjawisko napięcia strategicznego mogą być między innymi: skrócenie cyklu tworzenia produktu, bliskie relacje z dostawcami, ścisła kontrola kosztów związana ze strategią przewagi kosztowej itd. Przykładem firmy, która rozwinęła się w oparciu o kluczowe pozycjonowanie zasobów i strategicznego napięcia jest Toyota Motor Corporation.

Drugi komponent kluczowy dla zaistnienia skutecznej strategii opartej na zasobach stanowi dźwignia zasobów. Występowanie napięcia strategicznego jest warunkiem koniecznym do zaistnienia dźwigni zasobów. Zjawisko synergii może zachodzić w rozmaitych konfiguracjach zasobów materialnych i niematerialnych, a synergia polega na możliwości „robienia więcej posiadając mniej”. Zasoby przedsiębiorstwa funkcjonując w ramach zintegrowanego architektonicznie systemu generują większe korzyści (przyczyniają się do wyższego zysku) aniżeli w sytuacji, gdy każdy element systemu działałby indywidualnie. Pożądanym wynikiem synergii jest wzrost efektywności zasobów, czego przejawem jest ich wyższa wycena w bilansie, a co za tym idzie wpływ na zwiększenie wartości całego przedsiębiorstwa. Dynamika zjawisk synergicznych zachodzących między zasobami, jak również kompleksowość i niedoskonałość aparatów badawczych powoduje, iż wpływ tych zjawisk na przewagę konkurencyjną i konkurencyjność w ogóle jest przedmiotem licznych opracowań i badań. Uzyskanie korzyści z efektu synergii wymaga nieustannej konsekwencji w dążeniu do celu, odpowiedniej konfiguracji zasobów, pomysłowości i kreatywności wykazywanej ze strony zarówno kadry zarządzającej, jak i szeregowych pracowników. Praktycznym przykładem procesu, w którym wykorzystana jest dźwignia zasobów jest kaizen – czyli ciągłe udoskonalanie procesów i rutyn organizacyjnych, wymyślony i wdrożony przez Toyotę. Według Hamela i Prahalada, przy spełnieniu warunków wyjściowych efekt synergii można uzyskać poprzez:

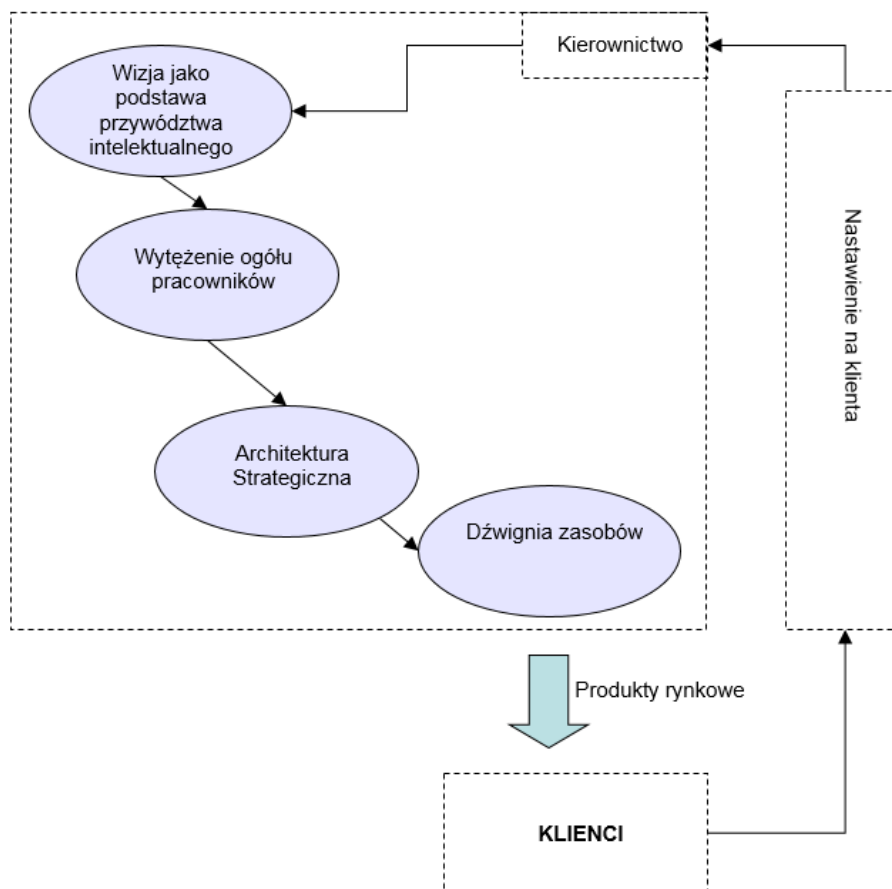
- efektywną koncentrację zasobów wokół kluczowych celów strategicznych;
- efektywną akumulację zasobów;
- uzupełnianie jednych zasobów innymi;
- ochronę zasobów;
- szybkie odzyskiwanie zasobów.

Budowa architektury strategicznej przedsiębiorstwa wymaga od jego kierownictwa zdolności zaplanowania między innymi w oparciu o planowaną przyszłą pozycję rynkową przedsiębiorstwa. W tym celu konieczne będzie zdefiniowanie zakresu produktowej oferty oraz jej kluczowych elementów dla konkurencyjności. W efekcie, jakie kluczowe umiejętności i kompetencje przedsiębiorstwo musi rozwijać, jakie zasoby będą zasobami strategicznymi tak, aby synergia między nimi skutkowałą wytworzeniem trwałej przewagi konkurencyjnej. Są to istotne pytania w procesie definiowania strategii prowadzącej do wytworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Niewątpliwie istotne jest spojrzenie na proces formułowania strategii przez pryzmat klienta, w którym chodzi o to, aby „nie podążać za klientem, tylko doprowadzić go tam, dokąd chce iść, chociaż o tym jeszcze nie wie. Klient nie powinien być celem, powinien być źródłem inspiracji i pomysłów” (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2004, s.369). Taką strategię z wielkimi sukcesami wdraża od wielu lat firma Apple. To jej genialny założyciel Steve Jobs już po raz drugi (pierwszy raz wdrożenie na rynek komputerów Macintosh łączących najnowocześniejsze rozwiązania sprzętowe z unikalnym i innowacyjnym oprogramowaniem w celu stworzenia rozwiązania przewyższającego urządzenia konkurentów) wprowadził na rynek całkowicie nowy produkt, który osiągnął niebywały sukces rynkowy. iPod, bo o nim mowa, skumulował w sobie kompetencje telefonu komórkowego, odtwarzacza MP3 i odtwarzacza DVD, za jego sprawą firma Apple odniosła po raz kolejny niebywały sukces rynkowy¹².

Determinantami procesu formułowania strategii w ujęciu nurtu zasobowego są wewnętrzne zasoby i kompetencje przedsiębiorstwa. W tym podejściu na strategię przedsiębiorstwa wpływ wywiera jego otoczenie, głównie klienci i konkurenci oraz komponenty wewnętrzne do jakich zaliczają się zasoby, zdolności oraz kluczowe kompetencje, przy czym to te ostatnie nadają kierunek strategii (Głuszek, 2004, s.45). Istotne znaczenie w procesie budowania strategii ma również prawidłowe rozpoznanie

¹² Jobs kontynuował innowacyjny postęp w obszarze uniwersalnych urządzeń multifunkcyjnych w kolejnych latach funkcjonowania jako CEO Apple Corp. W kolejnych latach Apple wprowadziło na rynek kolejne rewolucyjne i innowacyjne produkty takie jak: iPhone, iPad, platforma iTunes. Dały one początek nowym kategoriom produktowym typu smartfon i tablet, z drugiej strony konkurenci Apple mogli najwyżej powielać innowacyjne rozwiązania technologiczne w obszarze hardware i software. Innowacyjność produktów Apple zapewnia firmie ogromny sukces rynkowy, sprawiając, iż w 2011 roku firma ta została ogłoszona najwyżej wycenianą przez rynek firmą na świecie.

siły posiadanych zasobów, kompetencji i umiejętności, a także ich użyteczności na tle konkurentów.



Rysunek 1.5. Schemat procesu formułowania strategii

Źródło: opracowanie na podstawie (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk i Witczak, 2004)

Formułowanie strategii na bazie wynikającej z prawidłowej oceny własnych możliwości konkurencyjnych i wyboru właściwej strategii spośród możliwych alternatyw stanowi istotną przesłankę w procesie wytworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej. Pogląd ten widoczny jest u Granta (1991), który zaproponował pięciostopniowy proces formułowania strategii przedsiębiorstwa w oparciu o zasoby i kompetencje. Stworzony przez niego model opiera się na dwóch fundamentalnych przesłankach: po pierwsze, wewnętrzne zasoby i kompetencje wyznaczają podstawowy kierunek strategiczny przedsiębiorstwa; po drugie są one pierwotnym źródłem zysku firmy (Grant, 1991, s.116). Punkt wyjścia w procesie formułowania strategii powinien rozpocząć się wraz z odpowiedzią na pytanie: jaki jest cel istnienia firmy i czy ten cel jest w sposób jasny umiejscowiony w misji i wizji firmy oraz czy w tych kilku zdaniach podsumowujących

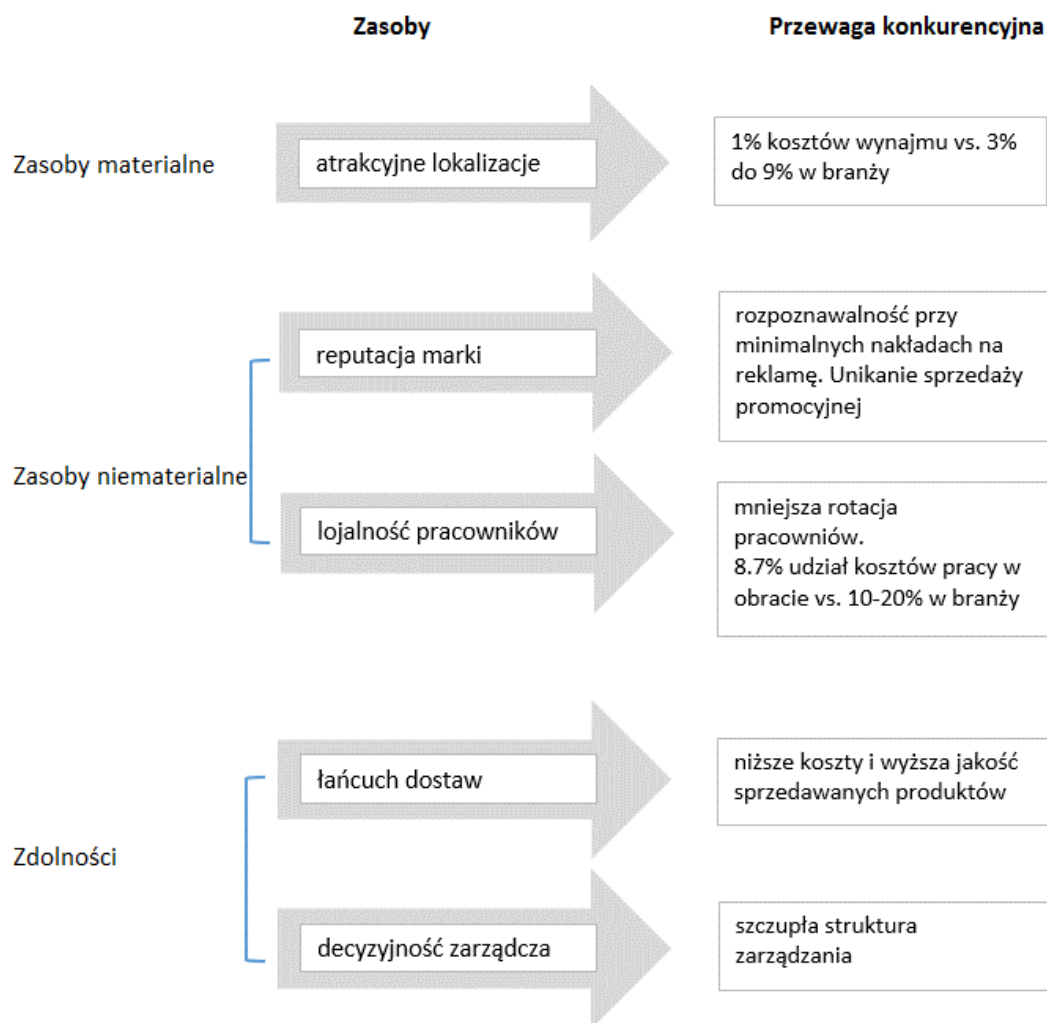
istotę funkcjonowania przedsiębiorstwa znajdują się odpowiedzi także na takie pytania: „jaki jest nasz biznes?”, „kim są nasi klienci?” czy wreszcie, „które potrzeby naszych klientów mogą być zaspokojone przez nasze produkty lub usługi?”. Powyższy model odpowiadając na niniejsze pytania przewiduje następujące etapy formułowania strategii firmy:

- identyfikację i klasyfikację zasobów firmy;
- ocenę kompetencji przedsiębiorstwa;
- analizę zasobów i kompetencji pod kątem ich potencjału do generowania zysków;
- formułowanie i wybór strategii,
- identyfikację potencjalnych luk w systemie zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa, i w zależności od jej wyników podjęcie działań korygujących oraz usprawniających system zasobów i kompetencji.

Ocena wpływu określonych zasobów i kompetencji na skuteczność sformułowanej strategii związana jest z określoną trudnością w identyfikacji i precyzyjnej ocenie zasobów przedsiębiorstwa. Systemy informacji zarządczej nierzadko w sposób fragmentaryczny i nieprecyzyjny odwzorowują obraz bazy zasobowej firmy, co ma miejsce szczególnie w przypadku zasobów niematerialnych, gdzie obiektywna wycena rynkowa jest utrudniona. Wówczas kluczowe znaczenie zyskuje ocena mocnych i słabych stron firmy w kontekście konkretnej sytuacji konkurencyjnej, a także prawidłowa identyfikacja związków przyczynowo-skutkowych między zasobami a zyskowością firmy. Pozwala ona bowiem na wyodrębnienie kluczowych zasobów i odpowiednie zdefiniowanie dla nich alternatyw strategicznych, które po przełożeniu na plan strategii odegrają kluczową rolę w stworzeniu przesłanek dla wytworzenia przewagi konkurencyjnej. W kontekście formułowania powyższych wyborów strategicznych warto zwrócić uwagę na rolę rutyn, jako wystandaryzowanych procesów przedsiębiorstwa zachodzących w realizacji konkretnych celów. Organizacja jako taka jest siecią rutyn, są one tym dla organizacji, czym dla człowieka są jego unikalne umiejętności, i podobnie jak umiejętności u ludzi, tworzą się przez lata a niepielęgnowane zanikają w krótkim czasie. Stąd tak ważne jest ich odpowiednie

rozpoznanie i umiejętna integracja¹³. W całej tej skomplikowanej sieci wzajemnych współzależności szczególne znaczenie w procesie formułowania strategii (szczególnie w procesach inkrementalnych) zyskują rutyny, za pomocą których następuje akumulacja wiedzy i doświadczenia oraz umiejętność uczenia się. Dla przedsiębiorstw działających w branży nowych technologii (choć stwierdzenie to można rozszerzyć w zasadzie na wszystkie branże), oprócz cech wymienionych powyżej strategiczne znaczenie ma umiejętność szybkiego przyswojenia nowych rutyn i krytyczno-konstruktywna ocena starych. Zarówno w jednym, jak i drugim przypadku konieczne jest współdziałanie szeregowych pracowników z kadrą zarządzającą. Rutyny są bowiem wynikiem interakcji zasobowo-procesowych. Prawidłowe rozpoznanie sił i słabości stanowi warunek sformułowania skutecznej strategii w oparciu o zasoby i umiejętności, ponieważ porażki rynkowe wynikające z dysfunkcji strategicznej często mają swoje przyczyny w strategii, które „rozszerzają działalność firmy poza granice jej umiejętności” (Grant, 1991, s.122). Prawidłowa implementacja strategii w oparciu o trafnie wybrane zasoby, zdolności i kompetencje pod kątem ich wpływu na zyskowność przedsiębiorstwa z dużą dozą prawdopodobieństwa przełoży się na jego sukces rynkowy. Skuteczna strategia zakładać będzie najbardziej efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów i kompetencji służących do wytworzenia przewagi konkurencyjnej. Decyzja co do wyboru odpowiedniej strategii zależeć powinna od celu jaki przedsiębiorstwo chce osiągnąć w zakładanym horyzoncie czasowym oraz od cech posiadanych zasobów, umiejętności i kompetencji. Jeżeli bowiem stwierdzony zostanie pozytywny wpływ posiadanych zasobów na wytworzenie przewagi konkurencyjnej, ale będą charakteryzować się one niskim stopniem trwałości, wówczas nie powinno się formułować długoterminowej strategii w oparciu o te konkretne zasoby, a raczej rozsądne będzie nastawienie się na krótkoterminowe korzyści tak długo, jak długo wspomniane zasoby zapewnią przewagę konkurencyjną, równoległe poszukując nowych potencjalnych źródeł zapewnienia sobie przewagi konkurencyjnej o trwałym charakterze.

¹³ McDonald's posiada ponadprzeciętne umiejętności funkcjonalne w zakresie rozwoju produktu, zarządzania personelem, badania rynku, kontroli finansowej i zarządzania operacyjnego. Co bardzo ważne, wszystkie te funkcjonalne umiejętności podlegają procesowi integracji. To pozwala McDonald's na sprawne i efektywne zarządzanie siecią kilkudziesięciu tysięcy restauracji na całym świecie i jest źródłem jego ciągłej i niekwestionowanej przewagi konkurencyjnej.



Rysunek 1.6. Matryca zasobów kluczowych dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na przykładzie Marks and Spencer

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Collis i Montgomery, Harvard Business Review, 1995, nr lipiec-sierpień, s.28)

Wizja formułowania strategii na bazie zasobów i kompetencji nie ogranicza się jedynie do wykorzystania już istniejących zasobów w procesie strategicznym. Ważną rolę odgrywa również proces inwestowania w nowe zasoby i kompetencje przedsiębiorstwa, a także poszukiwanie strategicznych szans i możliwości w celu zapobiegnięcia powstaniu luki strategicznej. Rosnące wymagania klientów oraz poziom oferowanych produktów i usług przez konkurencję wymuszają ciągłą konieczność rozwoju własnych zasobów. Takie podnoszenie (*upgading*) wartości oraz użyteczności własnych zasobów i poziomu kluczowych kompetencji w celu wytworzenia warunków do powstania trwałej przewagi konkurencyjnej zajmuje centralną pozycję w wielu badaniach literaturowych, między

innymi w rozważaniach Portera na temat przewagi konkurencyjnej narodów (Porter, 1990). Zadaniem jakie stoi przed kadrą zarządzającą przedsiębiorstwa upatrującego swojej szansy w zdobyciu przewagi konkurencyjnej w oparciu o nowe zasoby i kompetencje wyznaczenie kierunku strategicznego i celu strategicznego.

Jak wcześniej wspomniano powyżej, kompetencje powinno się rozwijać poprzez proces ciągłego i uporządkowanego poprawiania. Jest to bardzo subtelne zadanie, są jednak firmy, które w opanowaniu tego procesu zbliżają się do optimum, zarówno jeżeli chodzi o kompetencje przekładające się na umiejętności organizacyjne, jak i na produkty.

1.5 Podsumowanie

W niniejszym rozdziale przedstawiono przegląd teorii i modeli dotyczących aktywów przedsiębiorstwa egzemplifikowanych jako zasoby, kompetencje i umiejętności, w ramach dorobku głównych podejść, do których zaliczyć należy nurt zasobowy i nurt pozycjonowania. Wspólnym mianownikiem większości koncepcji funkcjonujących w ramach teorii zasobowej jest to, że w gruncie rzeczy odwołują się do zasobów i kompetencji jako głównych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Dzięki umiejętnemu wykorzystaniu swoich zasobów firma ma szansę zbudować i utrzymać w długim okresie ciągłą przewagę konkurencyjną.

Teoria zasobowa bada wzajemne interakcje zachodzące zarówno między zasobami, zdolnościami i kompetencjami, ale także między tymi elementami a otoczeniem zewnętrznym przedsiębiorstwa. W wyniku tych interakcji dochodzi do stworzenia skomplikowanych sieci zasobowo-kompetencyjnych, a w efekcie unikalnej wiązki zasobowej, trudnej do imitacji i integracji przez przedsiębiorstwo konkurencyjne. Im bardziej kompleksowa, trwała, trudna do skopiowania jest ta struktura, tym większe jest prawdopodobieństwo powstania na tej bazie ciągłej przewagi konkurencyjnej. Przegląd literatury w obszarze architektury zasobów wskazał na istnienie związku między poszczególnymi elementami struktury zasobów, sposobem zarządzania zasobami i wpływem jaki wywierają one na trwałą przewagę konkurencyjną. Budowane i pielęgnowane latami przez organizację kompetencje są trwałe, a utrzymaniu ich sprzyja zastosowanie odpowiedniego systemu zarządzania wiedzą i kompetencjami

w przedsiębiorstwie. W dobie tak ostrej walki konkurencyjnej, przedsiębiorstwa zmuszone są do pielęgnowania i rozwoju wszystkich swoich aktywów – w przeciwnym wypadku w długookresowej perspektywie przestaną istnieć. Wnioski z przeglądu literatury w zakresie identyfikacji źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa na poziomie mikroekonomicznym wskazały na istnienie powiązanych ze sobą czynników funkcjonujących w obrębie systemu aktywów przedsiębiorstwa. Przegląd dorobku ekonomii i nauki zarządzania uprawdopodobnia szczególną istotność miękkich zasobów przedsiębiorstwa, takich jak wiedza, kompetencje i zdolności, ze względu na ich wpływ na konkurencyjność i innowacyjność.

Zasoby, kompetencje i umiejętności są kluczowymi elementami, w oparciu o które formułowana jest strategia przedsiębiorstw. Wydaje się również, iż wnioski płynące z badań są efektywnie stosowane w praktyce gospodarczej, bowiem widoczna jest inspiracja płynąca z dorobku badawczego w zakresie określenia związku między zasobami a konkurencyjnością przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa o klarownie zdefiniowanych celach gospodarczych, przykładające wagę do szanowania swoich zasobów mają większą szansę na sukces ekonomiczny i szacunek społeczeństw.

ROZDZIAŁ 2. Istota zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa

Poprzedni rozdział przybliżył pojęcie zasobów i kompetencji oraz ich roli w zapewnianiu przedsiębiorstwu ciągłej przewagi konkurencyjnej. W toku przedstawianych charakterystyk zasobów omawiana była również ta, która jest jedną z najbardziej istotnych, mianowicie podział zasobów na materialne i niematerialne. Jakkolwiek stosunkowo łatwo i jednoznacznie zaproponować kryterium klasyfikujące zasoby do grupy materialnej – jest nią materia, *physis*, czyli konkretna substancja reprezentująca istniejącą i mierzalną wartość materialną, mogąca podlegać swobodnej wymianie handlowej, ulegająca deprecjacji, podlegająca zużyciu wraz z czasem używania ich przez przedsiębiorstwo - tak w przypadku zasobów niematerialnych rozważania koncentrują się w obszarze zagadnień o charakterze wirtualnym, bezpostaciowym i teoretycznym, związanym bardziej ze sferą założeń, emocji, przekonań i wizji.

Kluczowym celem jaki autor chciałby zrealizować w toku rozważań w rozdziale drugim jest przedstawienie klasyfikacji zasobów niematerialnych i określenie potencjału oddziaływania jaki zasoby niematerialne mogą wywierać na zyskowność przedsiębiorstwa międzynarodowego. Nawiązując do tego celu:

- przedstawiono typologię zasobów niematerialnych;
- podjęto próbę zdefiniowania miejsca zasobów niematerialnych w problematyce zarządzania przedsiębiorstwem i określenia ich roli w praktyce gospodarczej (na przykładzie wybranych przedsiębiorstw międzynarodowych);
- przeprowadzono analizę cech zasobów niematerialnych, a w ramach konceptu VRIN opisano ich potencjalny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa;
- przedstawiono wpływ zasobów niematerialnych na procesy przedsiębiorstwa, pod kątem określenia stopnia przydatności zasobów niematerialnych dla przedsiębiorstwa;
- przybliżono międzynarodowy system ochrony prawnej zasobów niematerialnych.

Przeprowadzenie analizy w odniesieniu do tych problemów badawczych powinno stanowić wkład merytoryczny do znalezienia odpowiedzi na pytania dotyczące wpływu

zasobów niematerialnych na konkurencyjność przedsiębiorstwa funkcjonującego w środowisku międzynarodowym.

2.1 Rozwój teorii zasobów niematerialnych

2.1.1 Ujęcie historyczne

Zasoby niematerialne znajdowały się przez wiele lat na marginesie nauki o przedsiębiorstwie. Jednym z głównych powodów takiego stanu rzeczy była - i w dużej części nadal taką pozostaje - obiektywna trudność w odpowiednim oszacowaniu ich wartości. Również obecnie część zasobów niematerialnych nie znajduje odzwierciedlenia w bilansach przedsiębiorstw. Z reguły nie można ich znaleźć przy liniach produkcyjnych czy showroom'ach produktowych. Przyczyna takiego stanu rzeczy często leży w trudności związanej z metodyką ich wyceny i płynną, trudną do uchwycenia naturą. Dla przykładu, Reuters wiodący dostawca informacji, w swoim raporcie za 1994 rok (Reuters, 1995) zaznacza, iż jego bilans nie obejmuje „następujących zalet i zasobów”:

- niezależności;
- goodwill kojarzoną z nazwą Reuters;
- software innej własności intelektualnej;
- globalnej bazy danych finansowych;
- wartości zintegrowanej globalnie organizacji zawierającej wykwalifikowaną siłę roboczą (s.20).

Nie ulega wątpliwości, iż w dobie gospodarki opartej na kompetencjach i wiedzy, zasoby niematerialne i umiejętności zyskują na znaczeniu, szczególnie w aspekcie globalnej rywalizacji przedsiębiorstw, bowiem wartość ekonomiczna przedsiębiorstwa nie jest już jedynie wynikiową posiadanych zasobów materialnych, ale wyływa w szerokim zakresie z niematerialnych elementów majątku przedsiębiorstwa, takich jak: innowacja, wiedza o elastycznych i wysokowydajnych systemach produkcyjnych, talenty i morale pracowników oraz kadry zarządzającej, lojalność klientów i dostawców (Johnson, Kaplan, 1987, s. 50). Według tych autorów „wartość ekonomiczna przedsiębiorstwa nie jest już jedynie sumą wartości jego materialnych zasobów liczonych według kosztu historycznego, koszty zastąpienia bądź w oparciu o obecną

wycenę rynkową. Zawiera ona również wartość aktywów niematerialnych takich jak: innowacyjne produkty, wiedza o elastycznych i wysokojakościowych procesach produkcyjnych, talent i morale pracowników, lojalność klientów, świadomość produktowa, wiarygodni dostawcy, efektywny system dystrybucji. Rachunkowość zarządcza może nie przedstawić prawidłowo spadku wartości przedsiębiorstwa w sytuacji złego zarządzania zasobami niematerialnymi”. Co więcej, aktywa niematerialne w wielu przypadkach „zaczynają mieć nadrzędny wpływ, bowiem dzięki nim przedsiębiorstwo może być dynamiczne i innowacyjne, a zatem konkurencyjne” (Mikuła, Pietruszka-Ortyl, 2003). Zasoby niematerialne nie posiadają tej samej charakterystyki co zasoby materialne. Rozwój nowoczesnych technik komunikacyjnych sprawia, iż przedsiębiorstwa wykorzystują obieg informacyjny do budowy strategii, pozwalających im i ich produktom utrwalić i rozwijać swoją pozycję rynkową. Bookstaber (2007, s.138) w obrazowy sposób porównuje znaczenie zasobów niematerialnych do materialnych: „zasięg zasobów niematerialnych jest szeroki i ciągle się zwiększa, jak powiedział Charles Leadbeater, nowoczesne ziarno to 80 procent nauki i 20 procent ziarna, nawiązując do ekstensywnego rozwoju biotechnologii w produkcji zbóż. Na podstawie wielu estymacji, zasoby niematerialne stanowią obecnie około 80% wartości S&P 500. Są dostępnym wytworem ludzkiej wyobraźni, inaczej niż formuły zamknięte w skarbcach. W wielu przypadkach, jeżeli zostały raz wytworzone, czego skutkiem jest powstanie własności intelektualnej, nie mogą być reprodukowane za żadną cenę”.

Biorąc dla przykładu produkty Apple takie jak iPod, iPhone czy iPad, na ich tylnej ścianie przeczytać można napis „*assembled in China designed in California*”. Fraza ta dowodzi tego, iż lokalizacja, w której produkt został wytworzony ma wtórne znaczenie dla konsumenta, a istotniejszy jest design, techniczna innowacja oraz rozpoznawalność marki Apple (Artsberg, Mehtiyeva, 2010). Warto jednakże zadać pytanie jaka była tego geneza oraz jakie czynniki spowodowały wzrost znaczenia zasobów niematerialnych a także jak podejście zasobowe ewoluowało w nauce zarządzania oraz w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw.

Pierwsze koncepcje związane z niematerialnymi czynnikami majątkowymi pojawiły się już na wczesnym etapie rozwoju prawa rzymskiego, będącego jednym z fundamentów kultury i cywilizacji europejskiej. Koncepcje te – choć wczesne – to

jednak pozwoliły wytworzyć podwaliny do rozwoju oświeceniowych i liberalnych nurtów ekonomicznych. Ich idea koncentruje się wokół instytucji pożytków wynikających z określonego prawa (najczęściej rzeczowego), choć najczęstszym przykładem spotykanym w literaturze jest pożytek (*fac. fructus*) uzyskiwany z rzeczy w wyniku gospodarczego oddziaływania na tę rzecz bądź też na podstawie określonego stosunku prawnego (Rozwadowski, 1992). Przykładowo właściciel niewolnika mógł przekazać mu część swojego majątku w zarząd, jako tzw. peculium, choć zarówno majątek, jak i uzyskiwane przez niego pożytki - między innymi mogły to być przychody osiągnane z tytułu zawartych umów dzierżawy bądź też przychody z tytułu pracy wykonanej przez tego niewolnika na rzecz osób trzecich - stanowiły własność właściciela niewolnika. Na przestrzeni kolejnych wieków zarówno koncepcje ekonomiczne, jak i koncepcje prawne w kręgu europejskim nie odnotowały takiego rozwoju jak w okresie grecko-rzymskim, prawdziwy przełom przyniósł ze sobą okres rozpoczęcia rewolucji przemysłowej w Anglii.

Klasyczna teoria ekonomii, obejmująca w głównej mierze dorobek Adama Smitha, Davida Ricardo, Thomasa Malthusa i Johna Stuarta Milla, w kontekście zasobowym posługuje się trzema tradycyjnymi czynnikami produkcji (ziemia, kapitał, praca), z których dwa miały charakter pierwotny¹⁴ (ziemia i praca), a jeden (kapitał) był czynnikiem pochodnym, przy czym zasoby pochodzące z natury były początkowo traktowane jako zasoby nieograniczone. W owych czasach w Europie dokonywała się ogromna transformacja z gospodarki opartej w głównej mierze o pracę na roli do gospodarki, w której rolę koła napędowego przejął przemysł i handel międzynarodowy. Praca jako czynnik produkcji związany z zasobami ludzkimi, ze względu na odniesienie do bardzo kompleksowej charakterystyki dotyczącej miękkiej sfery kompetencji, umiejętności czy zasobów ludzkich, zaliczana jest do grupy zasobów niematerialnych. Zasoby kapitałowe to materialne elementy majątku przedsiębiorstwa, określane również jako rzeczowe składniki majątku, zatem ten ich rodzaj – obok zasobów naturalnych - tradycyjnie zaliczany był do zbioru zasobów materialnych. Tym niemniej

¹⁴ Pierwotny, w znaczeniu pochodzący bezpośrednio od zasobów niematerialnych. Rozwój gospodarki opartej na nowoczesnych technologiach będących obecnie stałym elementem krajobrazu gospodarczego wiąże się z większą intensywnością eksploatacji zasobów niematerialnych, jak również ze zwiększaniem się świadomości ekologicznej w skali globalnej. W tym kontekście coraz częściej zwyczają pogląd przypisujący zasobom charakter ograniczony.

obecnie cała gama niematerialnych składników majątku przedsiębiorstwa jest częścią zasobów kapitałowych bądź też wpływa na wycenę zasobów kapitałowych.

Powyższe podejście do klasyfikacji zasobów zostało rozszerzone przez przedstawicieli neoklasycznej szkoły ekonomii. Reprezentujący ten nurt Alfred Marshall, wyodrębnił czynnik organizacyjny identyfikując go jednocześnie jako swego rodzaju integratora funkcji pracy, technologii i procesów przedsiębiorstwa. Wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy, zarówno w doktrynie, jak i w praktyce dochodzi do powiększania zbioru zasobów wynikających z wiedzy (początkowo często wymiennie stosowano pojęcie kapitału intelektualnego). Marshall ponad 100 lat temu stwierdził, że kapitał składa się w ogromnej części z wiedzy i organizacji, a wiedza jest najpotężniejszym napędem produkcji, wokół której grupują się pozostałe zasoby niematerialne (Boughzala, Ermine, 2006). Literatura przedmiotu odnotowuje również informację o klasyfikowaniu produktów zgodnie z poziomem ich niematerialności. Odpowiednia skala została zaproponowana przez Shostacka (1977) i obejmuje ona produkty od najbardziej materialnych (ubrania i meble) do najbardziej niematerialnych (usługi konsultingowe czy edukacyjne). W środku skali znajdują się produkty łączące cechy materialne i niematerialne¹⁵.

Koniec XIX wieku przynosi dostrzeżenie wagi zasobów niematerialnych przez orzecznictwo sądów, szczególnie w USA i Wielkiej Brytanii. Nowa kategoria ekonomiczna polegająca na wycenie zasobów antycypując przyszłą ich wartość oraz przychody przez nie generowane wzbudziła również zainteresowanie Keynesa. Pisze on: „zakup inwestycyjny lub nabycie aktywa kapitałowego wiąże się z uprawnieniem do serii spodziewanych zysków, które powstają po sprzedaży tych aktywów, pomniejszoną o koszty bieżące związane z utrzymaniem aktywów w trakcie jego posiadania” (Keynes, 1936, s. 135). Dorobek badawczy w zakresie zasobów niematerialnych został wzbogacony przez Thorsteina Veblena, jako jednego z wczesnych teoretyków ewolucjonizmu. Veblen był redaktorem naczelnym *The Journal of Political Economy* i cieszył się zasłużoną dużą estymą wśród zawodowych ekonomistów i w ramach swojej roli wdawał się w częstą polemikę z przedstawicielami szkoły neoklasycznej. Veblen

¹⁵ Dla przykładu potrawy w sieciach restauracji łączą materialne jedzenie i napoje z niematerialnymi usługami marketingowymi.

konsekwentnie krytykował ówczesne interpretacje teorii produkcji i dystrybucji poprzez negowanie metodologicznego indywidualizmu. Specyfika życia społecznego polega według niego na tym, iż każda wspólnota powinna wykształcić swoistą „wiedzę techniczną”, która będzie wspomagała ową wspólnotę w jej codziennych aktywnościach socjalnych i ekonomicznych. Kapitalizm traktowany jest jako ostatnia faza rozwoju cywilizacji, a zasoby niematerialne są traktowane przez społeczeństwa kapitalistyczne jako „daleko najbardziej istotną kategorią zasobów i wyposażenia wspólnoty” (Veblen, 1908, s. 519). Koncepcja Veblena i jego postrzeganie procesów ekonomicznych, podobnie jak ma to miejsce w przypadku takich badaczy jak Commons, Mitchell i Clark konstryuuje szkołę poglądów zwaną później amerykańskim instytucjonalizmem. Do innych kluczowych wyrazicieli tego nurtu zaliczany jest jeszcze John Kenneth Galbraith. Neoklasycy w pewnym sensie inkorporowali pojęcie zasobów niematerialnych, stąd wartościowym wydaje się podkreślenie sposobu w jaki instytucjonałiści różnią się od nich w rozumieniu roli i znaczenia zasobów niematerialnych. Pisze o tym Samuels (1999) podkreślając, iż według fundamentalnej tezy instytucjonalistów to nie rynek, ale struktura organizacyjna większej gospodarki skutecznie rozdziela zasoby. Neoklasycy i instytucjonałiści zajmowali się w istocie tymi samymi zagadnieniami ekonomicznymi w tym problematyką alokacji zasobów, jednakże to instytucjonałiści posługiwali się szerszym i głębszym zestawem zmiennych objaśniających. Wartość i alokacja zasobów nie były postrzegane przez nich jako funkcja podaży i popytu w warunkach konkurencji doskonałej, lecz elementy struktury władzy ekonomicznej (*wealth institutions*) wpływające na podaż i popyt. Owe struktury są z kolei powiązane z prawodawstwem i władzą wykonawczą, której działania w oparciu o prawo przynoszą konkretne skutki ekonomiczne i poprzez to wpływa na alokację zasobów, poziom przychodu i zasady dystrybucji dobrobytu (Samuels, 1999, str. 865). Podkreśla to znaczenie jakie zasoby niematerialne odgrywały w doktrynie ekonomistów szkoły instytucjonalnej, tym samym oddziałując na dorobek i doktrynę współczesnych badaczy.

2.1.2 Ujęcie współczesne

Przedsiębiorstwo jest postrzegane jako wiązka zasobów, które są podstawą w realizacji celów strategicznych (Penrose, 1959). W literaturze można spotkać 4

główne systemy pojęciowe odnoszące się do zasobów niematerialnych w świetle ich roli w zarządzaniu operacyjnym przedsiębiorstw. Powyższą systematykę pojęciową tworzą: kapitał intelektualny, zasoby niematerialne, wartości niematerialne i prawne oraz niefinansowe czynniki sukcesu. Pojęcia te przenikają się i czasem używane są jako synonimy, chociaż występują między nimi zasadnicze różnice. Systematyzując, można umieścić je w dwóch głównych nurtach, pierwszym związanym z efektywnością organizacji (głównie niefinansowe czynniki sukcesu) i drugim związanym z wartością organizacji (pozostałe trzy).

Szkoła zasobowa, do której głównych reprezentantów należą Hamel i Prahalad zalicza umiejętności i zasoby do podstawowych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Z kolei Aaker (1989) identyfikuje drogę prowadzącą do ciągłej przewagi konkurencyjnej jako proces zarządzania aktywami firmy (materialnymi i niematerialnymi) oraz umiejętnościami, który składa się z trzech następujących po sobie etapów:

- identyfikację odpowiednich aktywów i umiejętności na podstawie obserwacji sukcesów i porażek konkretnych przedsiębiorstw;
- selekcję tych aktywów i umiejętności, które będą adekwatne w kwestii zaspokojenia przyszłych potrzeb rynku;
- wdrożenie programów rozwijających/ulepszających i broniących owe aktywa oraz umiejętności przed przejęciem lub skopiowaniem przez rywali.

Oznacza to, iż organizacja podejmuje decyzję strategiczną o rozwoju zasobów niematerialnych po etapie identyfikacji i selekcji tych aktywów oraz umiejętności, dodatkowo definiując w jaki sposób ów rozwój będzie postępował – czy to poprzez wzrost organiczny inspirowany i generowany przez samą firmę, czy też poprzez akwizycję konkretnych aktywów wraz z przejmowanymi przedsiębiorstwami. Ten nurt rozważań został rozwinięty w podejściu stanowiącym oś główną założeń szkoły zasobowej sformułowaną przez Prahalada i Hamela (1990). W myśl tego założenia centralna oś rozważań przebiega wokół identyfikacji, rozwoju i nadaniu odpowiedniej wagi kluczowym zasobom i umiejętnościom, w nagrodę otrzymując ponadprzeciętny zwrot z zasobów, zdolności dynamicznych i wiedzy (Barney, 2001). W modelu VRIN opisującym cechy zasobów, w oparciu o które przedsiębiorstwo zdobywa przewagę

konkurencyjną, należy wspomnieć również o pozostałych warunkach koniecznych do jej podtrzymania. Do najważniejszych z nich wskazanych przez Wade i Hullanda (2004) w kontekście zasobów niematerialnych należą:

- osiągnięcie zakładanej zyskowności – kalkulowany dochód generowany przez zasoby powinien być wyższy niż koszty zasobów;
- brak mobilności – powinna być znacząco ograniczona bądź nawet wykluczona możliwość nabycia takich zasobów na wolnym rynku;
- kompletność - powinny zawierać wszystkie zasoby i zdolności, atrybuty firmy, procesy organizacyjne, informacje i wiedzę, które przedsiębiorstwo ma do dyspozycji w celu optymalizacji swoich wyników;
- podlegają heterogenicznej dystrybucji w ramach przedsiębiorstwa (Wade i Hulland, 2004).

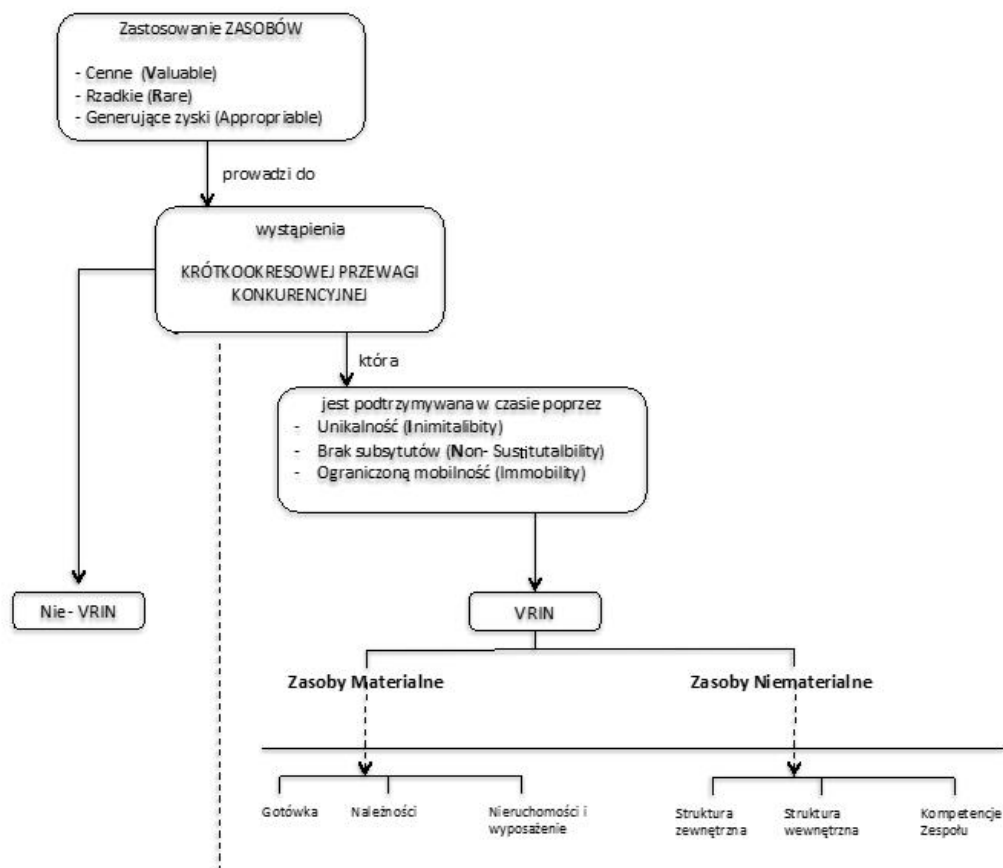
Formułując podstawowe założenia szkoły zasobowej Prahalad i Hamel podważyli rolę SBU (Strategicznych Jednostek Biznesu – architektura wielu przedsiębiorstw w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia skonstruowana była właśnie w oparciu o SBU – przyp. autora), dowodząc na przykładzie badań prowadzonych w wielu przedsiębiorstwach, iż kluczowe kompetencje rozbite pomiędzy SBU nie oddają należytej kontrybucji w procesie wytworzenia ciągłej przewagi konkurencyjnej, a wręcz w wielu przypadkach zanikają. Aby temu zapobiec, przedsiębiorstwa powinny koncentrować się nie tylko na poszerzaniu swojego udziału w rynku, zdobytego za pomocą konkretnych produktów finalnych, lecz budować i umacniać swoją przewagę konkurencyjną z wykorzystaniem kluczowych kompetencji mających swoje odzwierciedlenie w oferowanych rynkowi produktach i usługach¹⁶. Autorzy koncepcji użyli obrazowej metafory ilustrującej znaczenie zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa, porównując je do drzewa, w którym: „jego pień i konary stanowią kluczowe grupy produktowe, gałęzie korony drzewa to poszczególne dywizje lub jednostki biznesowe a liście, kwiaty i owoce są synonimem produktów finalnych. System korzeniowy dostarczający pożywienia i stabilizacji to kluczowe kompetencje

¹⁶ Dorobek szkoły zasobowej zmodyfikował architekturę wielu przedsiębiorstw. Wraz ze zwiększającą się popularnością założeń teorii zasobów stopniowej zmianie podlegał klasyczny i popularny w latach 80-tych i 90-tych model Strategic Business Units (SBU) charakteryzujący się tendencjami do defragmentacji kompetencji i umiejętności w imię autonomii jednostek biznesu, na rzecz organizacji opartej na procesach i przepływach strumienia wartości pomiędzy zasobami przedsiębiorstwa.

przedsiębiorstwa. Możesz nie zauważyć siły konkurentów patrząc tylko na ich produkty finalne, w ten sam sposób nie zobaczysz siły drzewa patrząc jedynie na jego liście”. (Hamel i Prahalad, 1990, s.17).

W tym miejscu należy podkreślić, iż nie wszystkie zasoby niematerialne spełniają przesłanki określone w modelu VRIN. Jednakże w takim przypadku zasoby, które nie są zdolne do tworzenia wartości dodanej, nie są unikalne i są łatwe do zastąpienia bądź skopiowania. Zasoby o powyższych atrybutach nie wpływają na wytworzenie przewagi konkurencyjnej, zatem nie są decydujące dla przedsiębiorstwa z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej. Choć teoria zasobowa w zasadniczym ujęciu nie rozróżnia *per se* zasobów na materialne i niematerialne, istotnym wkładem Hamela i Prahalada – obok ich niepodważalnej roli w spopularyzowaniu podejścia zasobowego i jego wpływu na zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw, mające swoje odzwierciedlenie zarówno w teorii, jak i praktyce – jest otwarcie drzwi do rozważań na temat zasobów niematerialnych przez innych badaczy w oparciu o kluczowe tezy i pojęcia teorii zasobowej. Wpływ zasobów niematerialnych na funkcjonowanie przedsiębiorstw podlega empirycznej ocenie dopiero przez ostatnie trzydzieści lat.

Przez ten okres udało się przybliżyć i uporządkować spory zakres tej tematyki. Prace te powinny być kontynuowane, bowiem praktyka gospodarcza, niewątpliwie mocno skorelowana ze światem nauki, pogłębiając studia i badania nad tą tematyką nieustannie przyczynia się do jej rozwoju. Zarówno przedstawiciele szkoły zasobowej, jak i badacze kontynuujący prace nad naturą zasobów niematerialnych (w tym autor niniejszych rozważań) wyrażają przekonanie o tym, iż w kolejnych okresach rozwój zasobów niematerialnych i ich znaczenie w międzynarodowym obrocie gospodarczym będzie rosło. Zasoby i umiejętności są istotnym komponentem w strategicznym procesie decyzyjnym przedsiębiorstwa. Zasoby materialne są elastyczne i mogą być łatwiej imitowane niż zasoby niematerialne - do których Chatterjee i Wernerfelt zaliczyli marki oraz zdolność do innowacji (Chatterjee i Wernerfelt, 1991) - w związku z tym łatwiej podlegają one procesowi kopiowania lub imitacji przez konkurentów niż to się odbywa w przypadku zasobów niematerialnych (mniej elastycznych i mobilnych).



Rysunek 2.1. Model VRIN i wpływ zasobów na wytworzenie i utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Wade i Hulland, 2004), oraz (Kristandl i Bonits, 2007).

Na tej podstawie doszło do wyodrębnienia kryterium wyróżniającego zasoby materialne od niematerialnych – czyli kryterium elastyczności i mobilności. Ze względu na to kryterium przyjmuje się, że zasoby niematerialne mają potencjał kreatywny w odniesieniu do przewagi konkurencyjnej (Carmeli, 2004). Z kolei Canals twierdzi, iż zmiana profilu społeczeństwa, z industrialnego na społeczeństwo usług, gdzie wiedza i informacja stanowią główne dźwignie wzrostu gospodarczego spowoduje, iż znaczenie zasobów niematerialnych z biegiem czasu wzrośnie do osiągnięcia przez nie pierwszoplanowego statusu wśród wszystkich zasobów przedsiębiorstwa (Canals, 2000). Jedną z najbardziej cenionych prac związanych z tematyką zasobów niematerialnych było *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets* Sveiby'ego opublikowane w 1997 roku. Autor ten formułuje tezę, iż zasoby

niematerialne powinny być mierzone w kontekście zdolności do odnowy, efektywności i stabilności, a w ramach systemu definiującego zasoby niematerialne wyodrębnia ich następujące komponenty: strukturę zewnętrzną, strukturę wewnętrzną i kompetencje personelu.

Ostatni komponent tworzą umiejętności i wiedza personelu, dzięki którym przedsiębiorstwo radzi sobie w rozmaitych sytuacjach biznesowych. Strukturę wewnętrzną tworzą min. patenty, koncepcje, modele biznesowe, systemy zarządzania i kultura organizacyjna. Z kolei na strukturę zewnętrzną składają się marki, linie produktowe, image, relacje z klientami i dostawcami. Sveiby postrzega zasoby niematerialne szerzej niż jedynie w kontekście finansowo-księgowym, bowiem organizacje dysponują różnymi typami zasobów niematerialnych, część z nich jest ujmowana w bilansach przedsiębiorstw, a część nie (Lönnqvist, 2002). Główna oś podziału zasobów na materialne i niematerialne znajduje swoje odzwierciedlenie również w odniesieniu do czynników, za pomocą których mierzona jest efektywność organizacji. Pogląd ten reprezentowany jest również w pracach autorów takich jak Kaplan i Norton, Toivanen, Neely i Vairio. Do grupy czynników niefinansowych zaliczane są: jakość, efektywność i wolumen w odniesieniu do czasu, usług i produktów. Inne czynniki niefinansowe, między innymi satysfakcja klientów, zaliczane są do grupy czynników niematerialnych. Przykładem czynnika finansowego, który jest jednocześnie niematerialny jest marka.

Obok koncepcji firmy bazującej na zasobach i umiejętnościach jako źródłach przewagi konkurencyjnej należy w tym miejscu poruszyć kwestię oceny wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa z perspektywy teorii aktywności (*activity-based view*). W myśl głównego założenia tej teorii, firma traktowana jest jako zbiór wartości (Porter, 1985), czyli system, w którym wartość jest kreowana poprzez przekształcanie impulsów wchodzących w bardziej wyrafinowane impulsy wychodzące. Zasoby – w tym ujęciu definiowane szerzej niż zasoby niematerialne¹⁷ - postrzegane są jako główne nośniki wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa, które migrując pomiędzy przedsiębiorstwami przyczyniają się do wytworzenia wartości dodanej w bardziej efektywnych konfiguracjach.

¹⁷ Koncepcja VBM do zasobów zalicza również aktywa rzeczowe, funkcje, procesy itd.

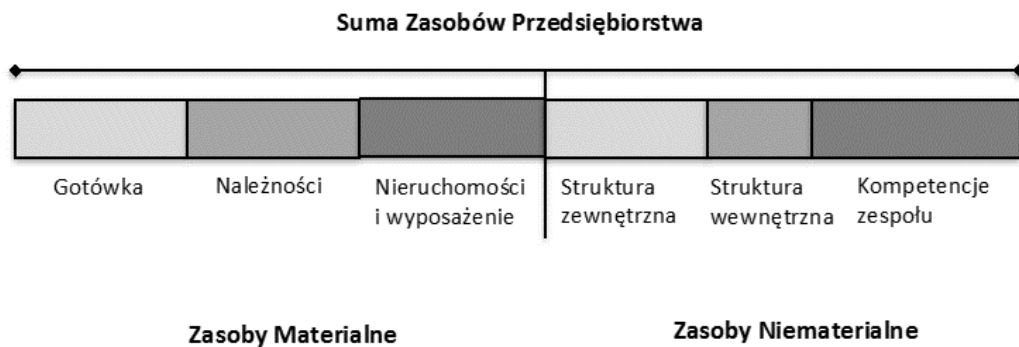


Rysunek 2.2. Rozwój doktryny zasobów niematerialnych

Źródło: Opracowanie na podstawie (Murawska, 2008, s. 28)

Strategiczne wyzwania w zarządzaniu łańcuchem wartości związane są z potrzebą dostarczenia możliwie najlepszej jakości towarów i usług przy zachowaniu możliwie niskiego kosztu wytworzenia. Sposoby redukcji kosztów – lub zwiększania wartości procesów – realizowane były pierwotnie poprzez efekty ekonomii skali oraz

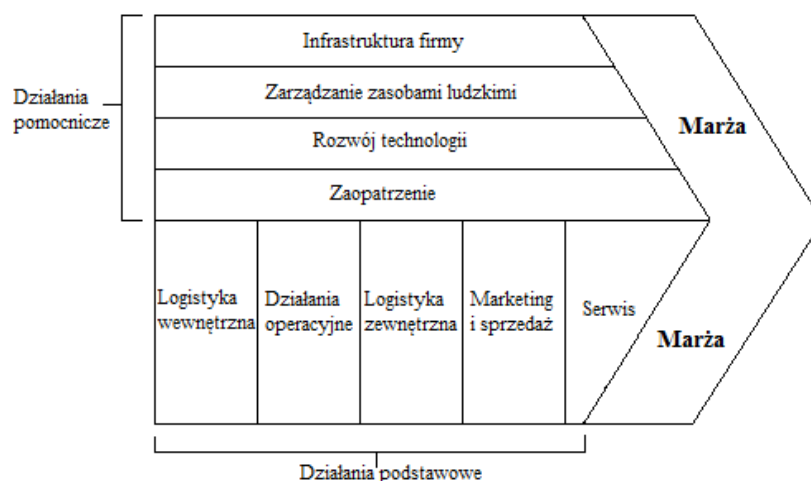
efektywnego wykorzystania istniejącego majątku, uczenia się czy kontroli jakości. Do krytycznych determinantów procesu kreacji wartości zaliczyć należy również relacje między aktywnościami pierwotnymi i procesami rozwoju produktu, marketingu i serwisu – zdefiniowanymi jako tzw. aktywności wspierające (Haanes i Fjeldstad, 2000).



Rysunek 2.3. Przykład organizacji zasobów w przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie na podstawie (Sveiby, 1997, s.11)

Obecnie w literaturze szeroko reprezentowany jest pogląd, iż wartość tworzona jest również za pomocą sieci relacji (*value configuration network*) oraz poprzez swoistą mobilizację zasobów i kompetencji. Według tego założenia proces kreowania wartości nie wynika samoczynnie z faktu posiadania zasobów czy podjęcia określonej aktywności, bowiem wartość i przewaga konkurencyjna tworzona jest w wyniku synergii aktywności i zasobów (Porter, 1991).



Rysunek 2.4. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa

Źródło: Porter (2006a, s. 65)

Zasoby i połączone z nimi aktywności tworzą potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa i obejmują wszystkie obszary jego funkcjonowania będące w zasięgu łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Porter zwraca uwagę na istotność spójności systemu zasobów przedsiębiorstwa, przy czym nie przypisuje im takiej samej wagi w procesie wypracowania i utrzymania ciągłej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

2.2 Systematyka pojęciowa i definicje

Badaniom nad zasobami niematerialnymi towarzyszą zjawiska niejednorodności terminologii i mnogości definicji. Do głównych pojęć zawierających człon „niematerialne” spotykanych w literaturze (na podstawie liczby wyników w wyszukiwarce Google) zaliczyć można: własność intelektualną - 127 milionów wyników, zasoby niematerialne – 2,3 miliona wyników, kapitał intelektualny – 1,8 miliona wyników, aktywa intelektualne – 394 tysiące wyników, kapitał wiedzy – 334 tysiące wyników i zasoby oparte na wiedzy – 44 tysiące wyników (Kristandl i Bontis, 2007).

W kontekście analizy pojęcia zasobów niematerialnych oraz pojęć im pokrewnym – dla przykładu - kapitału intelektualnego, konieczne jest bliższe przyjrzenie się definicji *intangibles* (tłumaczonej jako wartości niematerialne i prawne). Literatura dostarcza wielu definicji, jedna z nich traktuje *intangibles* jako całość wskaźników, współczynników nie podlegających prezentacji w sprawozdaniach finansowych (Upton, 2001). Wartości niematerialne i prawne definiuje się również niemonetarne źródła prawdopodobnych przyszłych zysków ekonomicznych, charakteryzujące się brakiem fizycznej postaci, kontrolowane (względnie podlegające wpływom) przez firmy w rezultacie wcześniejszych zdarzeń i transakcji, mogące - bądź też nie - być przedmiotem samodzielnej sprzedaży w oddzieleniu od pozostałych zasobów przedsiębiorstwa (Lev, 2003). Johanson (2000) konstatuje, iż te same wartości niematerialne i prawne mogą być interpretowane w różny sposób. Zawierają one obiektywne fakty, świadome interpretacje poznawcze i nieświadome interpretacje.

Wśród badaczy nadal popularny jest pogląd określający wartości niematerialne i prawne zgodnie z następującym równaniem właściwym dla definicji kapitału intelektualnego (Edvinsson i Malone, 1997):

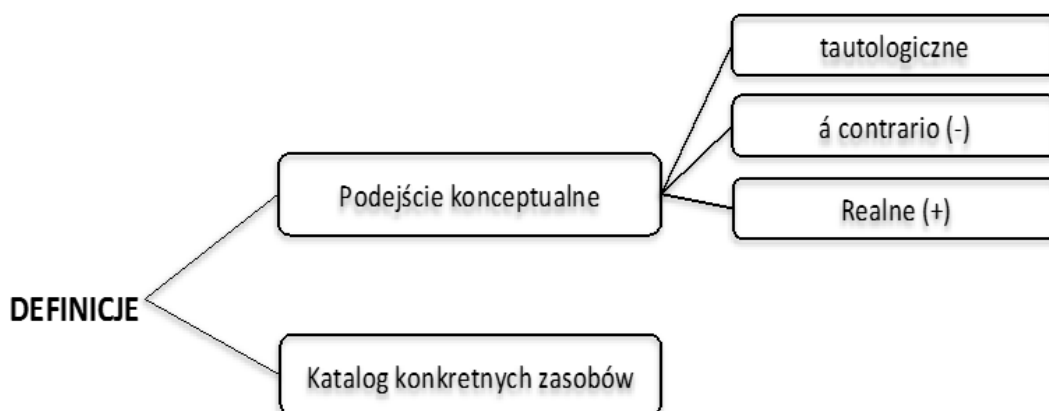
Kapitał intelektualny = Wartość rynkowa przedsiębiorstwa – wartość księgową przedsiębiorstwa

Edvinsson i Malone postrzegają kapitał intelektualny i zasoby niematerialne jako składające się z tych samych elementów. Co ciekawe, kapitał intelektualny powinien - według nich - być klasyfikowany w bilansie po stronie pasywów, co pośrednio wynika z przypisania mu roli takiej jak kapitał własny i zobowiązania, a nie jak zapasy czy majątek obrotowy¹⁸. Podejście to było intensywnie krytykowane, chociażby ze względu na fakt, iż różnica między wartością rynkową a księgową przedsiębiorstwa w całości zdefiniowana została jako kapitał intelektualny, pomijając znaczenie innych zasobów – w tym również zasobów materialnych (Upton, 2001; Habersam i Piper, 2003).

Analiza i przegląd literatury w celu znalezienia odpowiedzi czym są zasoby niematerialne doprowadziła do sformułowania kilku wniosków. Po pierwsze brak jest jednej, szeroko akceptowanej definicji zasobów niematerialnych, po drugie, należy podkreślić na różnorodność terminologii występującej w procesie opisywania i definiowania pojęcia zasobów niematerialnych. Przedmiotowa terminologia obejmuje takie pojęcia jak: intangibles, kapitał intelektualny, własność intelektualna, kapitał wiedzy, zasoby wiedzy, aktywa niematerialne czy aktywa niewidzialne, przy czym należy odnotować, iż często stosowane są one jako synonimy czy wręcz zamienniki. Lev (2001) twierdzi wręcz, iż można wydzielić różne definicje zasobów niematerialnych przyjmując jako kryterium środowisko, które się nimi posługuje. I tak zasoby niematerialne określane są jako wartości niematerialne (*intangibles*) głównie w literaturze księgowej, ekonomiści chętniej używają określenia aktywa wiedzy (*knowledge assets*), w nauce o zarządzaniu stosuje się pojęcie kapitału intelektualnego, wśród prawników dominuje pojęcie własności intelektualnej (*intellectual property*). Pojęcie aktywa, zasoby i kapitał używane są jako czynnik wartości będący we władztwie organizacji. Z kolei termin intangibles odnosi się do czegoś niematerialnego (Lönnqvist, 2002, s.228). Intangibles w rozumieniu przymiotnikowym używany jest jako określenie zasobów, aktywności czy aktywów. Jednocześnie wyraz ten często bywa interpretowany jako rzeczownik, co

¹⁸ W ujęciu tym kapitał intelektualny jest „pożyczony” od udziałowców, a przeciwwagą dla niego mogłaby być goodwill.

całkowicie zmienia jego znaczenie, stwarzając pewne trudności klasyfikacyjne (Cañibano, Sánchez, 1998).



Rysunek 2.5. Sposoby definiowania zasobów niematerialnych

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o (Stolowy i Jeny, 1999, s. 5)

Z punktu widzenia księgowego można wyróżnić następujące klasyfikacje definicji:

- definicje konceptualne (*conceptual definitions*);
- definicje przez egzemplifikację - wylistowanie poszczególnych zasobów (Stolowy i Jeny, 1999).

Podejście konceptualne rozdzielane jest na trzy kolejne podzbiory zawierające:

- definicje tautologiczne – dla przykładu „zasób nie ma substancji fizycznej”;
- definicje á contrario – „zasoby stałe inne niż materialne i finansowe”;
- definicje realne, czyli takich, gdzie w istocie ponoszony jest pewien koncepcyjny wysiłek w procesie rozumowania czym tak naprawdę są zasoby niematerialne (Stolowy i Jeny, 1999, s. 6).

Nieujednolicony system pojęciowy wskazuje na istotne rozbieżności między badaczami zajmującymi się tą problematyką w definiowaniu istoty tego typu składników majątku przedsiębiorstwa. Z drugiej strony, mając na uwadze dużą kompleksowość zagadnienia oraz fakt, iż badania wpływu zasobów niematerialnych na funkcjonowanie przedsiębiorstw prowadzone są na szeroką skalę, dopiero od niedawna, swoisty chaos pojęciowy jest w pewnym stopniu zrozumiały.

Kraj	Podejście konceptualne			Wylistowanie konkretnych zasobów
	Tautologiczny	á contrario (-)	realne (+)	
EU				
Austria		x		x
Belgia				x
Dania				x
Finlandia				x
Francja		x		x
Grecja				x
Hiszpania				x
Holandia	x	x		x
Irlandia	x		x	
Luksemburg				x
Niemcy		x		x
Portugalia				x
Szwecja				x
Wielka Brytania		x	x	x
Włochy				
Sub-Total	2	5	2	14
Inne kraje				
Australia			x	x
Japonia				x
Kanada	x			x
Norwegia				x
Szwajcaria				x
USA	x	x	x	x
Sub-Total	2	1	2	6
Inne podmioty				
IASC			x	x
FASB			x	x
Sub-Total	0	0	2	2
TOTAL	4	6	6	22

Tabela 2.1. Rodzaje definicji zasobów niematerialnych według systemów księgowych

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o (Stolowy i Jeny, 1999, s. 6)

Wywiera on również określony pozytywny wpływ na rezultaty badań, ze względu na relatywnie niewielkie ograniczenia pojęciowe zakresu badań nad niematerialnymi składnikami majątku przedsiębiorstw, co skutkuje mnogością podejść i twórczą polemiką na łamach literatury, przyczyniającą się do głębszego zrozumienia całości zagadnienia. W przedstawionym poniżej zestawieniu sklasyfikowane są istniejące w literaturze definicje zasobów niematerialnych sformułowane przez takich badaczy jak: Ahonen, Bontis, Brooking, Daum, Edvinsson i Malone, Hall, Johanson, Lev, Maar, Mayo, Nakamura, Roos, Sveiby, Steward, Sullivan, Upton czy grupa badawcza Meritum.

Koncepcje powołujące się na brak *physis* zasobów niematerialnych jako kryterium wyróżniającego spośród innych typów zasobów znajdują szerokie uznanie w dorobku literaturowym. Galbreath (2005) powołując się na tę systematykę, określa pojęciem aktywów niematerialnych wszystkie niefizyczne czynniki używane w procesie produkcji dóbr lub w świadczeniu usług i - w stosunku do których - oczekiwane jest generowanie wartości dodanej dla firmy w przyszłości. Jako umiejętności definiowane są wszystkie czynniki umożliwiające przedsiębiorstwu rozwój, implementację i realizację kreujących wartość strategii rynkowych. Należy wspomnieć, iż autorzy tych koncepcji zgodni są co do tezy o zróżnicowanym oddziaływaniu poszczególnych aktywów i umiejętności na konkurencyjność i strategię firm.

Zasoby niematerialne traktowane są jako kluczowy czynnik stymulujący ogólną sprawność organizacji i proces kreowania wartości w firmie (Itami, 1987).

Lev (2001) oraz grupa mu bliskich naukowców, takich jak Brooking, Marr i Mayo, posługuje się zamiennie definicjami zasobów niematerialnych i kapitału intelektualnego. Według tego systemu pojęciowego zasoby niematerialne są niefizycznym źródłem wartości, generowanym przez innowację, unikalny kształt organizacji i praktykę zasobów ludzkich. Wyodrębniono związki zasobów niematerialnych łączące się w sekwencje związane z innowacją, zasobami ludzkimi i organizacją. Lönnqvist (2002) proponuje przyjęcie definicji aktywów niematerialnych jako składających się z niematerialnych źródeł wartości powiązanych ze zdolnościami pracowników, zasobami organizacyjnymi, a także zasadami zarządzania relacjami z interesariuszami.

Ujęcie struktury organizacyjnej istotne jest również w koncepcji Sveiby'iego (1997), dla którego zasoby niematerialne to niewidzialne aktywa zawierające kompetencje pracowników, struktury wewnętrznej i zewnętrznej organizacji. Upton (2001) rozumie zasoby niematerialne jako wskaźniki, czynniki i inne informacje nieprezentowane w podstawowych sprawozdaniach finansowych. Edvinsson (1997) opisując Nawigator Skandii¹⁹ proponuje definicję zasobów niematerialnych jako sumę aktywów niematerialnych, takich jak: kapitał ludzki, kapitał klientów, kapitał procesowy i kapitał innowacyjny.

¹⁹ Model pomiaru i wyceny zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa opracowany przez Skanię – szwedzką firmę ubezpieczeniową. Model ten będzie przybliżony w części niniejszej rozprawy doktorskiej omawiającej wzajemne relacje i współzależności występujące między zasobami niematerialnymi.

Ujęcie zasobów niematerialnych i kapitału intelektualnego	Dorobek badawczy
1. Zasoby niematerialne i kapitał intelektualny dzielone na komponenty	<ul style="list-style-type: none"> • Brooking (rynek, własność intelektualna) • Edvinsson i Malone (zasoby ludzkie, strukturalne i organizacyjne, klienci, innowacje i kapitał procesowy) • Lev (związane z innowacją, zasobami ludzkimi i organizacyjnymi) • Marr (interesariusze i strukturalne zasoby wiedzy) • OECD (kapitał ludzki i organizacyjny) • Sveiby (kompetencje pracowników, struktura zewnętrzna i wewnętrzna)
2. Zasoby niematerialne/kapitał intelektualny mogą być dzielona na poszczególnych poziomach	<ul style="list-style-type: none"> • Ahonen (produktywne i komercyjnie eksploatowane wartości niematerialne) • Stähle i Grönroos (potencjalny i realizowany kapitał intelektualny)
3. Zasoby niematerialne i kapitał intelektualny postrzegane jako synonimy	<ul style="list-style-type: none"> • Brooking • Lev • Marr • Mayo
4. Kapitał intelektualny jako podzbiór zasobów niematerialnych	<ul style="list-style-type: none"> • Bontis • Hussi i Ahonen • OECD
5. Zasoby niematerialne jako podzbiór kapitału intelektualnego	<ul style="list-style-type: none"> • Stähle i Grönroos
6. Kapitał intelektualny po stronie pasywów, nie jako aktywa	<ul style="list-style-type: none"> • Edvinsson i Malone
7. Kapitał intelektualny jako wartość ekonomiczna poszczególnych zasobów niematerialnych	<ul style="list-style-type: none"> • OECD

Tabela 2.2. Zestawienie definicji zasobów niematerialnych i kapitału intelektualnego

Źródło: opracowanie własne w oparciu o Lönnqvist (2002, s. 287)

Każdy z tych elementów tworzących niematerialny majątek przedsiębiorstwa wywiera istotny wpływ zarówno na pozycję rynkową firmy i jej konkurencyjność. Podkreślając wagę znaczenia księgowego i rachunkowego w ogólnej definicji zasobu przedsiębiorstwa, usiłują również rozszerzyć je na zasoby niematerialne i umiejętności. W tym znaczeniu traktują oni zasoby niematerialne jako aktywa nieposiadające fizycznej substancji, będące nierozzerwalnie związane z przedsiębiorstwem, dla których trudne

jest precyzyjne określenie potencjalnego wkładu w przyszły rozwój przedsiębiorstwa (Smith, 1988). Grupa badawcza Meritum (2001) prowadząca obszerne badania nad tematyką zasobów niematerialnych na obszarze Unii Europejskiej, zaproponowała system pojęciowy zawierający definicje wartości niematerialnych, kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych. W myśl tej klasyfikacji wartościami niematerialnymi są niemonetarne źródła prawdopodobnych przyszłych korzyści ekonomicznych, nieposiadające postaci fizycznej, kontrolowane przez firmę i powstałe w rezultacie wcześniejszych zdarzeń lub transakcji (produkcja własna bądź akwizycja). Wartości niematerialne mogą być przedmiotem obrotu w oderwaniu od innych aktywów korporacyjnych. Kapitał intelektualny zawiera wszystkie rodzaje wartości niematerialnych formalnie posiadanych i używanych bądź zaangażowanych w sposób nieformalny, będących nie tylko sumą zasobów ludzkich, strukturalnych i relacyjnych firmy, ale zawierających również wiedzę co do sposobu ich użycia. Pojęcie aktywów niematerialnych według tej klasyfikacji obejmuje cały zestaw wartości niematerialnych oraz elementów kapitału niematerialnego, które są uznane jako aktywa w świetle obowiązującego modelu księgowego (Kristandl i Bontis, 2007, s. 1514).

Waga zjawiska synergii zasobów niematerialnych w procesach gospodarczych szczególnie dobrze widoczna jest w przypadku przedsiębiorstw wysokich technologii lub firm konsultingowych, gdzie udział zasobów niematerialnych w procesie wytworzenia produktów lub usług jest z reguły bardzo wysoki. Firmy konsultingowe nie posiadają z reguły żadnego majątku trwałego. Ich biura to powierzchnie wynajęte, w zależności od rozwoju biznesu mogą się zwiększać lub zmniejszać, sprzęt biurowy, który wykorzystują w bieżącej działalności jest z reguły leasingowany lub również wynajmowany. Kluczowymi zasobami generującym przychód są pracownicy takich firm i ich wiedza, umiejętności oraz doświadczenie. Kluczową kompetencją takich przedsiębiorstw jest dostarczenie rynkowi za dobrą cenę wysoko zaawansowanych produktów w postaci usługi konsultingowej lub doradczej. Połączenie takich zasobów niematerialnych jak wiedza kompetentnych pracowników, reputacja firmy, kapitał relacyjny czy wypracowana pozycja na rynku ma decydujące znaczenie dla wytworzenia i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej. Firma doradcza Arthur Andersen za czasów swojej działalności również skonstruowała definicję zasobów niematerialnych,

zgodnie z nią do tej grupy zaliczono zasoby kontrolowane przez przedsiębiorstwo i posiadające takie atrybuty jak: niefizyczną naturę (*non physical in nature*), zdolność do wytworzenia korzyści netto w przyszłości, mające podmiotowość prawną i podlegające ochronie prawnej. Wartość kreowana w wyniku zjawisk synergii zachodzących w obrębie zasobów niematerialnych lub w związku z nimi, to jest w wyniku połączenia z zasobami materialnymi lub innymi elementami majątku przedsiębiorstwa, powstaje przy dużym udziale indywidualnego i unikalnego doświadczenia, rutyn organizacyjnych, kapitału relacyjnego składającego się z reputacji, lojalności klientów jak również z relacji między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem zewnętrznym (Roos i Roos, 1997). Na przykładzie tej definicji widać w jaki sposób ewoluowała myśl badawcza w odniesieniu do tego typu zasobów.

Oprócz przedstawionych definicji funkcjonuje systematyka opisana w normach prawnych poszczególnych państw. W polskim systemie prawnym używane jest pojęcie wartości niematerialnych i prawnych, którą posługuje się Ustawa o Rachunkowości (Dz.U. z 1994 r., Nr 121, poz. 591). Ustawodawca pojęciem wartości niematerialnych i prawnych określa „nabyte przez jednostkę, zaliczane do aktywów trwałych, prawa majątkowe nadające się do gospodarczego wykorzystania, o przewidzianym okresie ekonomicznej użyteczności dłuższym niż rok, przeznaczone do używania na potrzeby jednostki²⁰, w tym w szczególności: autorskie prawa majątkowe, prawa pokrewne, licencje i koncesje, prawa do wynalazków, patentów i znaków towarowych, wzorów użytkowych oraz zdobniczych, a także know-how. W ramach tej regulacji do wartości niematerialnych i prawnych zaliczona została również nabyta wartość firmy oraz koszty zakończonych prac rozwojowych. Odpowiednie uregulowania w zakresie obrotu i ochrony prawnej niematerialnych składników majątkowych przedsiębiorstwa mają zastosowanie w ustawodawstwie Unii Europejskiej i Stanach Zjednoczonych. Standard 38 będący częścią Międzynarodowych Standardów Księgowych (*International Accounting Standards*) definiuje aktywa niematerialne jako identyfikowalne niefinansowe aktywa o nie fizycznej postaci, używane w procesie produkcyjnym lub procesie dostawy produktów lub usług lub w celach administracyjnych, w stosunku do

²⁰ § 2 Ustawy obejmuje katalog podmiotów w odniesieniu do których ma zastosowanie przedmiotowa Ustawa. Podmiotami tymi są między innymi spółki handlowe, osoby prawne i fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, gminy, powiaty, województwa, zagraniczne i krajowe osoby prawne.

których oczekiwane jest wystąpienie korzyści ekonomicznych w przyszłości. Zgodnie z FASB (*Financial Accounting Standards Board*) zasoby niematerialne to prawdopodobne przyszłe korzyści ekonomiczne, nad którymi poszczególne podmioty zachowują władztwo w rezultacie transakcji lub zdarzeń, które wystąpiły w przeszłości. Ważność zasobów niematerialnych została dostrzeżona także przez OECD, pod auspicjami której prowadzono specjalny program informujący o znaczeniu tej kategorii zasobów dla przedsiębiorstw, państw członkowskich i gospodarki międzynarodowej. Organizacja definiuje zasoby niematerialne jako typ aktywów nie posiadający postaci fizycznej i atrybutów finansowych, traktując kapitał intelektualny i aktywa wiedzy jako pojęcia tożsame. Zasoby niematerialne sklasyfikowane są w trzech grupach: informacji elektronicznej (software i bazy danych), własności o cechach innowacyjnych (badania i rozwój, wzorce użytkowe, marki handlowe) oraz kompetencji ekonomicznych, do których zaliczane są zasoby ludzkie wraz z występującymi między nimi relacjami oraz siatkami relacji, know-how zwiększający efektywność organizacji oraz niektóre aspekty reklamy i marketingu (Raport OECD, 2010). Przedstawiony powyżej system pojęciowy z całą pewnością nie stanowi zbioru zamkniętego.

Mimo jednoczesnego współistnienia wielości definicji, dla zapewnienia spójności metodologii, na potrzeby dalszych rozważań zawartych w niniejszej pracy, przyjęto termin „zasobów niematerialnych” jako swego rodzaju uniwersalnego określenia niematerialnych składników majątkowych przedsiębiorstwa. W świetle powyższych rozważań, biorąc pod uwagę realizację głównego celu badawczego pracy i weryfikację prawdziwości postawionej hipotezy, semantyka pojęciowa – jakkolwiek istotna – ma w tym przypadku wtórne znaczenie. Biorąc pod uwagę wszystkie przytoczone powyżej definicje można zaproponować określenie zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa jako sumę jego aktywów niematerialnych i umiejętności używanych w procesie produkcji lub świadczenia usług, stanowiących istotną część jego wartości rynkowej, charakteryzujących się brakiem substancji fizycznej i rzadkością występowania, wytworzonych w ramach danego przedsiębiorstwa lub zakupionych od innych firm, mających decydujący udział w generowaniu wartości dodanej dla przedsiębiorstwa w chwili obecnej, jak i w przyszłości oraz jego konkurencyjność.

2.3 Paradygmat zasobów niematerialnych w ekosystemie konkurencyjnym przedsiębiorstwa

Doktrynę zasobów niematerialnych w znaczącym stopniu wzbogacił dorobek naukowy profesora Uniwersytetu w Durham, Richarda Halla. W opublikowanych przez niego w 1992 i 1993 roku pracach „*The Strategic analysis of intangible resources*” oraz „*A Framework linking Intangibles resources and capabilities to sustainable competitive advantage*” nakreślona została rola zasobów niematerialnych, w szczególności takich czynników jak reputacja przedsiębiorstwa i jego produktów, know-how w procesie definiowania biznesowej strategii przedsiębiorstwa. Hall przyjmując kryterium podziału zasobów na aktywa i kompetencje (jak sam przyznał, w owym czasie znaczący wpływ na jego dorobek wywarła rozwijająca się wówczas dynamicznie szkoła zasobowa), wskazał jednocześnie, podobnie jak inni badacze, na trudności w określeniu wartości zasobów niematerialnych w bilansach przedsiębiorstw. W swoich rozważaniach Hall posługuje się pojęciami zasoby niematerialne (*intangible resources*) oraz zdolności (*capabilities*). Jeżeli zasób niematerialny jest czymś, co firma „ma”, wówczas mamy do czynienia z aktywami, w sytuacji kiedy zasób jest czymś, co firma „robi” – wtedy jest to umiejętność bądź kompetencja. Zasoby niematerialne według Halla obejmują między innymi prawa intelektualne, takie jak: patenty, marki handlowe, prawa autorskie, wzory użytkowe, kontrakty i tajemnice handlowe czy bazy danych. Umiejętności bądź kompetencje zawierające know-how pracowników, jak również dostawców, doradców i dystrybutorów, są kolektywnym atrybutem determinującym kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa (Hall, 1993).

Zaproponowana przez niego koncepcja opiera się na dwóch podejściach:

- statycznym, w którym jako zasoby niematerialne definiowany jest zapas lub obecna wartość niematerialna w danym przedziale czasu;
- dynamicznym, obrazowanym za pomocą pojęcia aktywności niematerialnych (*intangible activities*) jako tych, które implikują alokację zasobów w celu rozwoju wewnętrznego lub nabycia nowych zasobów niematerialnych, jednocześnie doprowadzając do wzrostu wartości już istniejących zasobów (Hall, 1992; Meritum, 2001).

W swoich późniejszych pracach Hall powołując się na koncepcje wcześniej prezentowane przez takich badaczy jak Itami i Roehl, popiera stosowanie pojęcia kluczowych zasobów niewidzialnych (*key invisible assets*). Do zbioru zawierającego ten rodzaj zasobów zaliczają się między innymi reputacja, wiedza (*know-how*). Przedsiębiorstwa akumulują zarówno zasoby niewidzialne – niematerialne, jak i konwencjonalne - materialne (Hall, 1993; Itami, Roehl, 1987).

Teece (2000) w swojej pracy badawczej dowodzi, iż ogólny performance firmy zależy od możliwości kreowania innowacyjnych rozwiązań, obrony zasobów niematerialnych (między innymi wiedzy) i sposobu użycia tych zasobów. Itami i Roehl (1987) wprowadzają pojęcie zasobów niewidzialnych i postrzegają zasoby niematerialne jako najistotniejszy czynnik w długookresowej strategii dążącej do sukcesu firmy, dowodząc, iż zasoby niematerialne stanowią realne źródło siły konkurencyjnej. Badacze ci podkreślają, iż zasoby niematerialne są trudne do akumulacji, posiadają zdolność do jednoczesnego zastosowania w kilku miejscach (*multiple usage*), a także stanowią o jakości rezultatu działania organizacji. Możliwość użycia danego zasobu niematerialnego w kilku miejscach jednocześnie uzasadnia z kolei zasadność tezy o wysokim stopniu ich efektywności. Z kolei Collis i Montgomery (1998) wyjaśniając znaczenie zasobów niematerialnych w procesie tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej, stawiają tezę, iż używanie zasobów niematerialnych nie powoduje ich zużycia. Wiedza organizacyjna czy reputacja przedsiębiorstwa mogą być eksploatowane jednocześnie na wielu rynkach, przez różnych pracowników i w różnym celu (Głuszek, 2004, s. 63). Zdolność do jednoczesnego zastosowania tego samego zasobu w kilku miejscach oraz wynikająca z tej cechy strategiczna waga zasobów niematerialnych w procesie tworzenia wartości dla organizacji dostrzeżona została również przez Portera (1987) jako istotny aspekt zdolności przedsiębiorstwa do przenoszenia i adaptacji jego produktów pomiędzy rynkami. Na te same aspekty zwraca uwagę Lev (2001) używając zamiennie pojęć kapitał intelektualny, zasoby niematerialne, zasoby wiedzy. Również ten badacz zwraca uwagę na istotną różnicę między zasobami materialnymi a niematerialnymi, polegającą na możliwości ich wielofunkcyjnego zastosowania. Cecha ta, jest jednocześnie ważnym atutem zasobów niematerialnych.

Odmienny pogląd w odniesieniu do technicznego aspektu procesu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez zasoby niematerialne wyrażony został przez Basu i Waymire (2008). Zgodnie z nim zdecydowana większość zasobów niematerialnych nie może istnieć i podlegać indywidualnej wycenie w oderwaniu od zasobów materialnych. W procesie tworzenia dobrobytu o wiele istotniejszy jest zdaniem autorów nacisk na stymulowanie tolerancji czy wzmocnienie rozwoju edukacji poprzez odpowiednie programy rządowe, co w efekcie przekłada się na generowanie przez przedsiębiorstwa nowych przynoszących zysk produktów i usług. Jako najważniejsze zasoby niematerialne wskazywane są kapitał społeczny i edukacja jako te z zasobów, które nie są własnością poszczególnych przedsiębiorstw czy jednostek. Kompleksowość wskazanych procesów wskazuje, iż nie do końca wiadomo czy zasoby niematerialne mogą być osobno identyfikowane i wyceniane.

Znaczenie zasobów niematerialnych, w tym w szczególności kapitału intelektualnego, w gospodarce międzynarodowej zostało również dostrzeżone przez OECD. Organizacja ta definiuje kapitał intelektualny jako wartość ekonomiczną generowaną poprzez dwa rodzaje niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa: kapitał organizacyjny i kapitał ludzki (Petty i Gunthrie, 2000). Kapitał organizacyjny odnosi się w tym ujęciu między innymi do systemów informatycznych, kanałów dystrybucji czy łańcucha dostaw a kapitał ludzki do zasobów ludzkich wewnątrz przedsiębiorstwa (personel) oraz poza przedsiębiorstwem (klienci, dostawcy). Dodatkowo, obie te kategorie są zasobami niematerialnymi, co czyni kapitał intelektualny jednym z kluczowych elementów składowych systemu zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa (Lönnqvist, 2002).

Zasoby niematerialne posiadają cechę, która w sposób zdecydowany odróżnia je od aktywów materialnych. W przypadku tych ostatnich przy użyciu wskaźników i mierników finansowych można z dużą dokładnością odwzorować przeszłość, dokonać precyzyjnej analizy *ex post* wyjaśniającej wystąpienie takiego czy innego zjawiska. Zaletą zasobów niematerialnych polega na tym, iż są czynnikami o charakterze antycypacyjnym i można wykorzystać je do predykcji istotnych parametrów ekonomicznych przedsiębiorstwa w przyszłości. W sytuacji, gdy przedsiębiorstwo ma znacząco gorsze wyniki satysfakcji klientów lub jego renoma i reputacja na rynku doznała znacznego uszczerbku i nie ma to jeszcze odzwierciedlenia w kluczowych parametrach

wynikowych, to najprawdopodobniej negatywne oddziaływanie związane z błędami w zarządzaniu sferą niematerialną przełoży się na pogorszenie wyników przedsiębiorstwa w przyszłości.

Wszystkie składniki systemu wartości niematerialnych przedsiębiorstwa mają wspólną cechę – odpowiednio zastosowane zwiększają efektywność ekonomiczną firmy i są źródłem przewagi konkurencyjnej (Low, Cohen, Kalafut, 2006). System wartości niematerialnych i wchodzące w jego skład zasoby niematerialne i umiejętności już teraz zmieniają sposób, w jaki firmy prowadzą interesy, postępują ze współpracownikami, projektują swoje produkty, sprzedają usługi i komunikują się z klientami. Wspomniane zmiany postępują i będą wywierały coraz większy wpływ na definiowanie strategii i reputacji firm, proces decyzyjny, politykę komunikacyjną i informacyjną, a także na politykę organów regulacyjnych kształtujących otoczenie biznesu. Wraz ze zmianą postrzegania aktywów niematerialnych zmienia się sposób zarządzania w wielu przedsiębiorstwach (Low i in., 2006, s. 13-14).

Tematyka zarządzania zasobami niematerialnymi jako istotny aspekt w praktyce gospodarczej jest również przedmiotem zainteresowania uznanych międzynarodowych firm konsultingowych (takich jak PwC, Deloitte, Accenture i innych), które praktycznie wspomagają przedsiębiorstwa w przebrnięciu przez kompleksową i pozostawiającą pewną swobodę interpretacyjną problematykę zysków generowanych przez ten typ zasobów, ich wpływu na wartość rynkową i obowiązki informacyjne przedsiębiorstwa.

Pogląd o znaczeniu zasobów niematerialnych dla rozwoju współczesnej gospodarki światowej zdają się potwierdzać reguły rządzące nowym łańcem gospodarczym, sprawiające, że jest mowa o jej nowym modelu, czyli gospodarce opartej na wiedzy (*knowledge based economy*) (Toffler, 1999). Według autora tej koncepcji, współczesna gospodarka charakteryzuje się zanikiem wielu cech istotnych dla epoki przemysłowej. Dodatkowo socjologiczne obserwacje potwierdzają zmianę stylu życia społeczeństw, a tym samym przedsiębiorstw. Odchodzi się od standaryzacji i centralizacji na rzecz różnorodności, elastyczności i twórczości w zarządzaniu. Zasoby niematerialne (w tym kontekście Toffler szczególnie podkreśla znaczenie wiedzy) stają się kluczowymi czynnikami decydującymi o sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa.

Warta odnotowania jest dyskusja toczona między badaczami zajmującymi się badaniem miejsca i roli zasobów niematerialnych w procesie definiowania wartości przedsiębiorstwa, a w szczególności określenia wpływu zasobów niematerialnych na różnicę między wartością rynkową a księgową przedsiębiorstwa. W dyskusji toczącej się od kilku lat na łamach *Strategic Management Journal* czy *Accounting Business and Research* bierze udział kilku czołowych teoretyków i praktyków związanych z tą tematyką, między innymi Lev, Watts, Holthausen, Basu, Waymire, Penman czy Skinner. Szczególnie często poruszane są zagadnienia dotyczące korelacji między wartością kapitałów własnych firmy i ich wpływem na wartość i wycenę aktywów firmy. Holthausen i Watts (2001) wskazują na istnienie takiej korelacji, ale równocześnie na brak dostatecznej wiedzy odnośnie do czynników na nią wpływających. Basu i Waymire (2008) uważają, że różnice między wartością księgową a wartością rynkową nie może być tłumaczona jako skutek ujmowania nierozpoznanych wartości niematerialnych w bilansach przedsiębiorstw. Źródło tej różnicy upatrują raczej w usprawnieniach ogólnego zarządu oraz w deregulacji. Walker (2009) różnicę między kapitalizacją firmy a wartością aktywów netto proponuje nie traktować jako problem, lecz jako swoisty fenomen. Z poglądem tym zgadza się Penman (2009) dodając, iż rolą księgowych jest przygotowanie rzetelnych danych do analizy a nie spekulowanie o istnieniu bądź nieistnieniu zasobów niematerialnym.

Zasoby niematerialne postrzegane są jako te elementy majątku przedsiębiorstwa, które uczestniczą w tworzeniu wartości dla klienta – końcowego odbiorcy dóbr i usług - przy czym same również są nośnikami wartości. Jest ona zawarta w umiejętnościach i wiedzy zespołów zarządzających, ale również wszystkich pracowników zatrudnionych w firmie. Wartości te są również elementem składającym się na reputację firmy, jak i na relacje, jakie przedsiębiorstwo wypracowuje sobie z dostawcami, klientami, partnerami i wszystkimi innymi podmiotami otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego firmy (Low, i in., 2006, s. 14). Współczesna gospodarka charakteryzuje się dynamicznie zachodzącą zmianą uwarunkowań procesu kształtowania wartości, ewoluującą formy i sposoby przekazywania owej wartości. Zmienia się również sposób odbioru i oceny oferowanej wartości przez klienta (Chlipała, 2006). Obecna praktyka gospodarcza wskazuje na ciągle zwiększającą się rolę czynników niematerialnych w procesie tworzenia wartości

przedsiębiorstw, a za pomocą wartości niematerialnych i umiejętności firma podnosi jakość komunikacji z klientem i z rynkiem. W dużej mierze pracownicy firmy – jako kluczowy zasób niematerialny, implikują powstawanie i rozwój innych zasobów niematerialnych, oddziałując tym samym na wartość kapitału niematerialnego przedsiębiorstwa.

Brak *physis* był jednym z głównych powodów, dla których zasoby niematerialne przez wiele lat nie zajmowały należytego miejsca zarówno w teorii, jak i praktyce. Bogaty dorobek badawczy i rozwijająca się praktyka wskazują, przy świadomości wszystkich mankamentów zasobów niematerialnych występującej w szczególności w trudnej do uchwycenia i precyzyjnej wycenie w sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw, iż są one ważnym źródłem obecnych i przyszłych przychodów, z potencjałem wzrostowym jeżeli chodzi o ich znaczenie bilansowe.

Rozwój społeczeństwa opartego na wiedzy przyniósł wiele zmian w postrzeganiu nie tylko sposobu prowadzenia biznesu, ale również zmienił percepcję samej wiedzy, czyniąc z niej komponent mogący podlegać wycenie, który tak jak każdy inny uczestniczy obrotowi gospodarczemu. Przedsiębiorstwa trudniące się profesjonalnie sprzedażą wiedzy cieszą się znakomitą reputacją wśród pracowników, klientów, a ich akcje są cenionymi walorami na wielu rynkach giełdowych²¹. Jak bardzo takie przedsiębiorstwa są potrzebne gospodarce można było obserwować w latach dziewięćdziesiątych XX wieku między innymi w Polsce i innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej, w których – wraz ze stworzeniem w Polsce gospodarki wolnorynkowej i doprowadzeniem do pełnego uczestnictwa w międzynarodowej wymianie gospodarczej – nastąpił gwałtowny wzrost zapotrzebowania na usługi doradcze.

2.4 Właściwości zasobów niematerialnych

Prawidłowe rozpoznanie cech zasobów niematerialnych jest nieodzownym krokiem w procesie badania ich wpływu na wartość przedsiębiorstwa, roli jaką odgrywają w utrzymaniu trwałej przewagi konkurencyjnej oraz identyfikacji różnic między tą grupą a zasobami materialnymi przedsiębiorstwa. Ważnym elementem na obecnym etapie

²¹ Nie przekreśliło tego nawet spektakularne bankructwo jednej z największych firm konsultingowych świata - amerykańskiej Arthur Andersen na początku pierwszej dekady XXI wieku.

rozważań będzie zaproponowanie przez autora podziału cech zasobów niematerialnych na dwie kategorie:

- związane z ekonomicznym wykorzystaniem zasobów niematerialnych w gospodarce międzynarodowej;
- wynikające z istoty zasobów niematerialnych.

2.4.1 Cechy wynikające z ekonomicznego zastosowania

Ekonomiczne atrybuty zasobów niematerialnych w gospodarce międzynarodowej polegają na:

- niepełnym uczestnictwie w obrocie na rynku publicznym;
- wysokim koszcie wytworzenia zasobu niematerialnego;
- utrudnieniami w pomiarze i wyceny zasobów niematerialnych;
- możliwości wielokrotnego użycia (*multiple usage*);
- efekcie kumulacji i zdolności do generowania wartości dodanej w przyszłości (*scalability*).

Niepełne uczestnictwo w obrocie publicznym wiąże się z asymetrią w informacji na temat zasobów oraz kosztami transakcyjnymi. Jedno ze źródeł asymetrii produkcji między zasobami materialnymi a niematerialnymi wynika z faktu, iż większość zasobów materialnych może być przedmiotem nabycia od ich wytwórców. Z kolei większość zasobów niematerialnych powstaje w wyniku wewnętrznych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, zatem nie podlegają standardowym rynkowym regułom wyceny i oceny ich efektywności w wyniku obrotu na rynku publicznym. Brak zewnętrznych i weryfikowalnych danych stanowi jeden z głównych powodów widocznej tendencji do unikania kapitalizacji zasobów niematerialnych, w zamian za to klasyfikowania kosztów poniesionych w związku z nimi jako tymczasowy wydatek, który pojawi się i zniknie w tym samym okresie rozrachunkowym. W istocie istnieje również spora grupa zasobów niematerialnych podlegająca obrotowi, stąd jest możliwość nabycia ich poprzez rynki zewnętrzne. Należą do nich patenty, licencje, prawa autorskie, jak również kompetencje menadżerskie nabywane poprzez zatrudnienie wykwalifikowanego menadżera lub zaangażowanie konsultantów (Corrado i in., 2006).

Praktyka gospodarcza dostarcza sporo przykładów inwestycji w zasoby niematerialne, w których część nakładów poniesionych w obszarze badań i rozwoju stanowi koszty utracone, wielokrotnie bowiem inwestycja poniesiona na rzecz zasobów niematerialnych ma ujemną stopę zwrotu. Przykładów na potwierdzenie tej tezy dostarcza przemysł filmowy, który kilka razy w roku wprowadza na rynek przeboje filmowe, o których wiadomo przed premierą, iż będą również przebojem kasowym. Takim sukcesem okazał się być film Jamesa Camerona „Titanic”, który na całym świecie wygenerował przychód w wysokości ponad 1,8 miliarda dolarów amerykańskich. Nie wszystkie produkcje firmowe są takim sukcesem. W roku 2003 średni przychód na wyprodukowany film stanowił 42 miliony dolarów, podczas gdy koszty poniesione przez przemysł filmowy na wyprodukowanie jednego filmu wyniosły średnio 103 miliony dolarów (Cohen, 2005, s. 31). Wszystko to sprawia, że inwestycje ponoszonych w związku z zasobami niematerialnymi można porównać, do budowania swego rodzaju portfela inwestycyjnego, w którym aktywa przynoszące ponadprzeciętny przychód subsydują te nietrafione i przynoszące straty.

Kolejną cechą charakterystyczną dla zasobów niematerialnych jest trudność w ich pomiarze i wycenie. Prowadzone badania literaturowe wykazały, iż brak jest kompleksowego i spójnego systemu danych oraz wskaźników na poziomie międzynarodowym, który umożliwiłaby jednoznaczną ocenę sposobu zarządzania wartościami niematerialnymi w przedsiębiorstwach, a także ich wpływu na ogólny performance przedsiębiorstw. Powodem takiego stanu rzeczy jest brak ujednoliconych standardów raportowania, za pomocą których można by dokonywać między innymi analiz porównawczych. Pewne próby dokonywane były przez instytuty statystyczne w Finlandii i Szwecji, jak również pewne działania koordynacyjne zostały podjęte przez Eurostat. Mają one na celu stworzenie standardów i ram dla definicji oraz mierzenia wartości niematerialnych. Dostępne dane o charakterze mezoekonomicznym, czy nawet makroekonomicznym, klasyfikowane są według następujących kategorii:

- dane zgromadzone *ad hoc* w wyniku projektów badawczych (w szczególności we Francji, w Szwecji i Finlandii);
- dane dostarczane lub estymowane przez źródła publiczne bądź urzędy statystyczne;

- dane dotyczące określonych części składowych zasobów niematerialnych, dostarczane przez podmioty publiczne bądź prywatne - dane związane z badaniami i rozwojem a także aktywnością marketingową i komunikacyjną (Bounfour, 2003, s. 32).

Te trzy źródła informacji używane są naprzemiennie, co ma znaczny wpływ na obniżenie jakości danych oraz wiarygodność wyników analiz porównawczych, w szczególności dla długich szeregów czasowych.

Zasoby niematerialne mogą być użytkowane na wiele sposobów i przez wiele podmiotów jednocześnie, przy czym taki sposób używania nie powoduje zużycia (*non-rivalry*). Cecha ta w istotny sposób wyróżnia ten typ zasobów od zasobów materialnych, ponieważ te drugie w większości przypadków powyższej właściwości nie wykazują. W pośredni sposób nawiązuje to do tezy sformułowanej przez znanego przedstawiciela szkoły neoklasycznej, profesora Uniwersytetu Chicagowskiego, Sherwina Rosena, autora pojęcia supergwiazd (*superstars*). Za pomocą narzędzi ekonomicznych przeanalizował on dlaczego stosunkowo niewielka grupa ludzi (gwiazdy show biznesu, sportowcy, naukowcy dysponujący wartościowymi zasobami niematerialnymi w postaci kapitału ludzkiego) zarabia ogromne pieniądze i zdaje się dominować obszary, w których występuje. Rosen dowodzi, iż występująca w górnych rejestrach niewielka różnica w talencie, przełoży się na znaczne różnice w dochodach. Teza ta jest potwierdzana przykładem dwóch utalentowanych chirurgów, z których jeden jest o 10% skuteczniejszy w ratowaniu życia ludzkiego. Rosen udowadnia, iż potencjalni pacjenci są w stanie płacić premię zdecydowanie większą od 10% za możliwość leczenia przez skuteczniejszego chirurga. W sytuacji łącznego wystąpienia warunków do multilateralnego użytkowania oraz niedoskonałej substytucji zasobów niematerialnych: „widoczna jest tendencja do kierowania wielkimi rynkami i wielkimi przychodami przez utalentowane osoby” (Rosen, 1981, s.187).

W swoich rozważaniach Rosen podtrzymuje tezy przedstawione między innymi przez Barney’ a dotyczące elastyczności podaży zasobów niematerialnych. W sytuacji wzrostu cen danego dobra, w dłuższej perspektywie, przy spełnieniu określonych przesłanek następuje wzrost ilości danego dobra na rynku. Zasada ta nie znajduje potwierdzenia w przypadku zasobów niematerialnych, przede wszystkim ze względu na długi okres

powstawania tego typu zasobów oraz pewne trudności związane z ich obrotem. Wyróżniają się one jeszcze jednym atrybutem, jakim są rosnące korzyści skali. Nakłady inwestycyjne poniesione w związku z rozwojem danego produktu - na przykład leku - wywołują efekt dźwigni dla następnych generacji tego produktu.

Zasoby niematerialne posiadają cechę, która nie zawsze występuje w przypadku materialnych elementów majątku przedsiębiorstwa, polegającą na ich zdolności do kumulacji i generowania wartości dodanej w przyszłości (*scalability*). Korzyści wynikające z właściwego wykorzystywania zasobów niematerialnych często przekraczają pierwotnie zakładaną stopę zwrotu z inwestycji bądź nakładów dokonywanych na rzeczy tego typu zasobów. Inwestycje w wiedzę, w budowanie kompetencji czy też w prace badawcze i rozwojowe, w dłuższej perspektywie przekładają się na wzrost marży, bowiem zasoby niematerialne wykazują wyraźną tendencję do kumulowania wartości dodanej i jej dyskontowania z korzyścią dla rentowności danej inwestycji lub poziomu marży danej linii biznesowej w przyszłych okresach. Ilustracją takiej sytuacji może stanowić inwestycja w nowe oprogramowanie, które nawet w wypadku doraźnego, krótkoterminowego niepowodzenia projektu (co w przypadku kompleksowych projektów IT nie jest zjawiskiem rzadkim) ma szansę być zdyskontowana w sytuacji prowadzenia analogicznego projektu w przyszłości. Dla porównania nakłady ponoszone na zasoby materialne – oprócz aspektu amortyzacyjnego polegającego na kontynuacji ponoszenia kosztów amortyzacji – również przyczyniają się do osiągnięcia wyższej użyteczności i sprawności danego procesu (przykładowo produkcyjnego), ale atrybut kumulacji kompetencji i generowania korzyści w przyszłości jest nieporównywalnie słabszy lub nie występuje wcale. Zatem cecha ta ma istotne znaczenie dla osiąganych przychodów i generowanej marży, a co za tym idzie na wytworzenie i utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, w których substancja niematerialna dominuje. Znajduje to potwierdzenie w przykładach rynkowych, mianowicie pod koniec 1999 roku Intel Corporation posiadał 77% udziałów w rynku mikroprocesorów, Cisco Systems miało 73% udziału w rynku routerów i serwerów, 78% użytkowników komputerów osobistych w USA używało przeglądark America Online a 70% kupowało za pośrednictwem eBay (Lev, 2001, s. 25). Podobną dynamikę wzrostu w ostatnich latach wykazywał Facebook,

ukoronowaniem tego procesu było wejście firmy na giełdę²². Dominacja rynkowa w takiej skali jest niespotykana w tradycyjnych gałęziach gospodarki, gdzie wiodącą rolę odgrywają zasoby materialne, w których najlepiej zarządzane firmy, będące ikonami w swoich branżach, takie jak: Exxon, General Electric czy Procter&Gamble, nie osiągają udziałów rynkowych przekraczających 25%.

Jako kolejne cechy związane z ekonomicznym zastosowaniem zasobów niematerialnych można wymienić: malejący koszt marginalny połączony z wysokim kosztem wytworzenia, efekty ekonomii skali, niedoskonałą substytucyjność, elastyczność podaży oraz efekty sieciowe. Niski koszt marginalny to ważne pojęcie w ekonomii pozwalające ocenić rentowność decyzji dotyczącej zwiększenia produkcji o kolejną dodatkową jednostkę (Rekowski, 2005, s. 185). W przypadku niskiego kosztu marginalnego korzyść jaką osiąga przedsiębiorstwo w związku z wytworzeniem dodatkowej jednostki zasobu niematerialnego jest wyższa aniżeli wynikająca z tego zmiana kosztu całkowitego. Oznacza to, iż krańcowy koszt dodatkowej jednostki zasobu może być nawet bliski zeru. Malejący koszt marginalny w aspekcie zasobów niematerialnych z reguły połączony jest z wysokimi nakładami inwestycyjnymi, koniecznymi do poniesienia w celu wytworzenia tego typu zasobu. Dobrym przykładem obejmującym jednocześnie obie wymienione cechy będzie internetowy sklep Apple – iTunes. Firma Apple wydatkowała na jego powstanie blisko 500 milionów dolarów, jego istota polega na tym, iż stanowi on doskonałą platformę do sprzedaży i wypożyczania muzyki, filmów, książek i innych mediów. Przy sporych nakładach związanych z powstaniem tej platformy, marginalny koszt wypożyczenia każdego kolejnego woluminu jest bardzo niski i wykazuje tendencję malejącą.

Kolejnym atrybutem zasobów niematerialnych bezpośrednio powiązanych zarówno z wysokimi nakładami inwestycyjnymi oraz niskim kosztem marginalnym są korzyści z ekonomii skali. W miarę zwiększania rozmiarów produkcji, zmniejszają się długookresowe przeciętne koszty całkowite, ponadto koszty te alokowane są na większą liczbę wyprodukowanych jednostek, zatem koszt marginalny wytworzenia maleje.

²² Należy odnotować fakt, iż wejście Facebook'a na NYSE nie było przeprowadzone z takim sukcesem jak oczekiwało kierownictwo firmy. Inwestorzy nie osiągnęli zakładanych zysków przy starcie oferty publicznej, przez kilka tygodni akcje firmy notowane były poniżej kursu wyznaczonego w procesie IPO.

Oprócz występującego po stronie podażowej zjawiska ekonomii skali oraz określonych ograniczeń związanych z elastycznością podaży, po stronie popytowej występuje jeszcze jedno charakterystyczne dla zasobów niematerialnych zjawisko, jakim są efekty sieciowe. W teorii ekonomii pojęcie to opisuje sytuację, w której konsumenci danego dobra odnoszą korzyści, pod warunkiem zwiększającej się dostępności tego dobra dla pozostałych konsumentów. Z kolei zwiększenie dostępności powoduje wzrost wartości zasobu. Literatura z reguły podaje jako przykład telefon, fax i pocztę elektroniczną, chociaż w ostatnich latach dobrych przykładów potwierdzających występowanie efektów sieciowych dostarczają portale społecznościowe, w tym największy z nich – Facebook.

2.4.2 Cechy wynikające z istoty

2.4.2.1 Brak postaci fizycznej

Najważniejszą, kluczową i konstytuującą cechą zasobów niematerialnych jest brak postaci fizycznej. Stanowi ona odzwierciedlenie istoty tego typu zasobów, których nie sposób zmierzyć, zważyć czy doświadczyć za pomocą podstawowych instrumentów badawczych, metod czy zmysłów. Cecha ta przez wiele lat stanowiła główną przyczynę takiego a nie innego traktowania zasobów niematerialnych w naukach ekonomicznych. Trudność w empirycznym zbadaniu i zmierzeniu czegoś, czego nie widać i co jest pozbawione atrybutu fizyczności – przez długi czas powodowało, iż ten typ zasobów znajdował się na uboczu głównych nurtów badawczych. Obecnie brak cech materialnych implikuje konieczność stosowania nowych narzędzi identyfikacji i pomiaru wartości oraz użyteczności tego typu zasobów. Brak postaci materialnej powoduje, że zasoby te są trudniejsze do imitacji czy skopiowania, co przy połączeniu z inną cechą zasobów niematerialnych, jaką jest łatwość tworzenia związków zasobowych, może prowadzić do wytworzenia trwałych i unikalnych konglomeratów mających pozytywny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc., właściciel jednej z najlepiej rozpoznawalnych sieci hoteli Sheraton, systematycznie zwiększa swój udział w rynku, czego wyrazem jest wzrost sprzedaży spółki z 3 miliardów dolarów w 2000 roku do 5,75 miliardów dolarów w 2015 roku (www.finance.yahoo.com/income_starwood - dostęp w dniu 12.06.2016). Jednymi

z najważniejszych zasobów niematerialnych tego przedsiębiorstwa są jego marka i reputacja. Klient wybierający hotele sieci Sheraton w dowolnym zakątku świata wie o tym, iż zostanie obsłużony na najwyższym poziomie. Przykład tej sieci hotelowej ilustruje zarówno funkcjonowanie tych zasobów oddzielnie, jak i ich współdziałanie w ramach wytworzonej wiązki zasobowej, w tym konkretnym przypadku składającej się z marki, reputacji i określonych umiejętności organizacyjnych przedsiębiorstwa.

2.4.2.2 Trudność w zarządzaniu, efekt przenikania

Zarządzanie zasobami niematerialnymi wydaje się daleko bardziej skomplikowanym zadaniem niż zarządzanie ich materialnymi odpowiednikami. Czynnikiem wpływającym na zwiększenie intensywności trudności w zarządzaniu zasobami niematerialnymi jest stan systemów informacji menadżerskiej – głównie księgowej, wspólnie rozwiniętej w obszarze zasobów materialnych i instrumentów finansowych. Trudności w zarządzaniu zasobami niematerialnymi są istotnym elementem determinującym tempo rozwoju tej grupy zasobów. Zasoby niematerialne jak każde potencjalne źródło ponadprzeciętnych zysków wiążą ze sobą określone elementy ryzyka wynikające w głównej mierze z ich natury. Zasoby materialne takie jak nieruchomości czy linie technologiczne również nie są wolne od czynników ryzyka wpływających na ich użyteczność, jednakże wiele z nich można efektywnie wyeliminować (zmniejszenie wskaźnika awaryjności linii produkcyjnej przyczynia się do wyższej wydajności), o tyle ryzykiem związanym z zasobami niematerialnymi trudniej jest zarządzać, a na zaistnienie niektórych z nich przedsiębiorstwo nie ma wpływu. Nie da się bowiem całkowicie wyeliminować ryzyka utraty kompetencji poprzez odejście wykwalifikowanych pracowników z firmy czy też zapobiec szkodom wywołanym przez nieuprawnione przekazanie niechronionej patentami wiedzy organizacyjnej. Takie sytuacje zdarzają się w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw. Przykłady te wskazują na kolejną cechę zasobów niematerialnych jaką jest relatywnie niedoskonała ochrona patentowa i prawna mająca swoje źródło w naturze zasobów niematerialnych oraz w systemie uregulowań prawnych²³, a nie tylko w błędach w konstrukcji ochrony patentowej leżących po stronie samych przedsiębiorstw. W latach 60. i 70. dwudziestego wieku

²³ W literaturze przedmiotu przyjmuje się opisywanie tego zjawiska jako efektu przenikania (*spillovers*)

firma Bell Laboratories była niekwestionowanym światowym liderem w dziedzinie przewodników i tranzystorów, inwestując w prace badawcze i rozwojowe około 160 milionów dolarów na przestrzeni 20 lat. Na mocy wyroku postępowania antytrustowego, którego Bell Laboratories była uczestnikiem, firma ta zobowiązana była udostępniać podstawowe rozwiązania techniczne objęte patentem za symboliczną opłatą licencyjną w wysokości 25 000 dolarów za każdy patent. Rynek wręcz rzucił się do wykupu, wskutek czego technologia tranzystorów spowszedniała, a co za tym idzie nie mogła być źródłem satysfakcjonujących dochodów dla wynalazcy, pomimo rozmiaru rynku i obrotów branży tranzystorowej. Opłaty licencyjne pobierane przez AT&T (Bell Laboratories było spółką zależną AT&T do 1996 roku) z tytułu rozwiązań technicznych były tak niskie, iż w jedynie nieznacznym stopniu finansowały nakłady na badania i rozwój. Bell Laboratories, a później AT&T jako wynalazca konkretnych wartościowych rozwiązań technicznych, skorzystał jedynie z nieznacznego ułamka benefitów, które przyniosła jego innowacyjność. Należy zwrócić uwagę na fakt, iż przenikanie się zasobów i tworzenie wiązek zasobowych tworzy ogromne możliwości wzajemnego uczenia się, realizując postulaty koncepcji zarządzania wiedzą w maksymalizacji efektów poprzez własną innowacyjność oraz optymalną eksploatację wynalazków i innych odkryć – w ramach przewidzianych przez regulacje prawne, w tym odpowiednie przepisy dotyczące ochrony patentowej (Lev, 2001, s. 36). Opisując tę cechę wymieniany jest często aspekt luki między ochroną prawną a korzyściami płynącymi z zasobów niematerialnych w postaci zysku lub zwrotu z inwestycji. Zbyt wąska luka ogranicza przepływ korzyści wynikających z zasobów niematerialnych dla społeczności a większość zysków zostaje przy właścicielach, podczas gdy zbyt szeroka luka powoduje brak ochrony prawnej zasobów niematerialnych, co w dłuższej perspektywie prowadzi do zaniku zachęt do innowacyjności.

2.4.2.3 Unikalny charakter, atrakcyjność

Kolejną ważną cechą zasobów niematerialnych jest ich niepowtarzalność i oryginalność, co przejawia się w znaczącym ograniczeniu efektu substytucji. Brak pełnej substytucji ma zasadnicze znaczenie w procesie budowania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Uwzględniając ten fakt w strategii rynkowej można odpowiednio

pozycjonować swoje produkty i usługi w zależności od ich atrakcyjności oraz stopnia substytucji. Atrybut ten decyduje o zdolności do jednoczesnego i powtarzalnego wykorzystywania zasobów niematerialnych, przy czym fakt ten nie powoduje utraty wartości i użyteczności. Podczas gdy zasoby fizyczne i finansowe mogą stanowić dźwignię tylko do określonego stopnia, wykorzystując zjawisko ekonomii skali, produkcji skali (na przykład: maszyna produkcyjna może być w najlepszym przypadku wykorzystywana przez 3 zmiany na dobę), skala wykorzystania zasobów niematerialnych limitowana jest przez wielkość rynku. Zasoby niematerialne a także często odpowiednie ich wiązki, zapewniają przedsiębiorstwu pozycję rynkową, wysoki poziom sprzedaży oraz osiągnięcie zakładanego poziomu marży ze sprzedaży i zysku operacyjnego, przyczyniając się do spełniania oczekiwań klientów i inwestorów, co przekłada się na wycenę. Bodaj najlepszym przykładem potwierdzającym optymalne działanie wiązek zasobowych jest Apple Inc. Steve Jobs w sposób perfekcyjny zaimplementował zestawy wiązek zasobów niematerialnych, które w ciągu dziesięciu lat z upadającej firmy stworzyły najwyżej wyceniane przedsiębiorstwo świata. Jobs na początku pierwszej dekady dwudziestego pierwszego wieku obalił zyskujące na popularności, jak się okazało nieco dogmatyczne założenie biznesowe IBM, które głosiło, iż na produkcji hardware nie da się zarobić, bowiem nie wygra się walki konkurencyjnej z tanimi producentami azjatyckimi. Istotnie, nie uda się to konkurując takimi samymi produktami w tym samym kanale dystrybucji. Apple pod kierownictwem Jobsa zaimplementowało inną strategię polegającej na połączeniu genialnej wiązki zasobów niematerialnych wypełniającej innowacyjne produkty (seria iPod, iPhone, iPad czy serwis iTunes) z wykreowanymi potrzebami klienta, takimi jak: potrzeba komunikacji telefonicznej, zdalnego dostępu do Internetu, multimediiów, książek, czasopism, gier. To wszystko połączone z reputacją firmy i atrakcyjną marką wytworzyło wartość emocjonalną jaką jest przywiązanie i lojalność klientów. Apple obecnie nie jest co prawda jedynym na świecie producentem smartfonów, padów i coraz ważniejszym graczem na rynku komputerów przenośnych i stacjonarnych, ale rezultatem tych działań jest stale zwiększająca się liczba wiernych klientów tej marki, ciągle rosnąca sprzedaż i marża, zaufanie inwestorów, które w 2011 roku przełożyło się na uzyskanie najwyższej kapitalizacji spośród wszystkich spółek w indeksie Dow Jones. W rezultacie sprzedaż Apple wzrosła z 16 miliardów dolarów w

roku 2000 do 108 miliardów w roku 2011, przekraczając 600 miliardów w 2016 roku (www.apple.com/apple_tree_years_financial_history - dostęp 23.06.2016). Co ciekawe, firma o najwyższej kapitalizacji spośród wszystkich spółek notowanych na parkietach giełdowych nie posiada ani jednego własnego zakładu produkcyjnego, a większość magazynów prowadzona jest przez partnerów dystrybucyjnych. Średnia wartość rotacji zapasu (*stock on hand*) w dwóch ostatnich rocznych sprawozdaniach finansowych oscylowała wokół 15 dni. Warto dodać, iż to wszystko udało się bez stosowania promocji (Apple znane jest z tego, że niezwykle niechętnie korzysta z akcji promocyjnych i cenowych, bardzo rzetelnie wybiera partnerów dystrybucyjnych) i przy minimalnych z punktu widzenia wielkości sprzedaży nakładach na reklamę i marketing²⁴.

2.4.2.4 Długi okres użytkowania ekonomicznego

Wartość zasobów niematerialnych nie ulega deprecjacji wraz z upływem czasu. Pomimo iż wiele z nich jest przedmiotem amortyzacji, to trudno mówić o utracie wartości takiego zasobu jak wiedza czy reputacja przedsiębiorstwa, w szczególności gdy jest on podmiotem wieloletnich inwestycji i jest prawidłowo zarządzany. Rozsądne i odpowiedzialne postępowania w obszarze gospodarowania zasobami niematerialnymi prowadzi do wzrostu ich wartości wraz z upływem czasu. Uwzględniając inną cechę zasobów niematerialnych, w myśl której używanie tego typu zasobów nie powoduje ich zużycia, należy wyszczególnić kolejną charakterystykę towarzyszącą zasobom niematerialnym, jaką jest długi okres ekonomicznej przydatności. O ekonomicznej przydatności zasobu mowa wówczas, gdy zasób pozytywnie wpływa na cash-flow przedsiębiorstwa. Do czynników determinujących długość życia zasobu niematerialnego można zaliczyć:

- oczekiwany okres przydatności zasobów, z którymi dany zasób niematerialny jest powiązany;
- regulacje, przepisy prawa i zapisy umowne mogące mieć wpływ na skrócenie okresu ekonomicznej przydatności;

²⁴ Do pewnego momentu najskuteczniejsze kampanie reklamowe przeprowadzał sam Steve Jobs podczas konferencji wprowadzającej kolejny nowy produkt. Do teraz jego konferencje, na których przedstawiał pierwszego iPhone'a czy iPad'a są kanonem w zakresie marketingowego wprowadzania produktu.

- efekty leżące po stronie popytowej, konkurencji i innych czynników ekonomicznych (jako przykład posłużyć tutaj może stabilność danej gałęzi przemysłu czy zmiany w modelu dystrybucyjnym);
- poziom wydatków ponoszonych w związku z danym zasobem niematerialnym w celu uzyskania oczekiwanego przyszłego przepływu pieniężnego z danego zasobu.

Poziom wydatków amortyzacyjnych ponoszonych w związku z zasobami niematerialnymi o określonym okresie ekonomicznej przydatności powinien odzwierciedlać stopień i intensywność zużycia zasobu. Suma amortyzacji zasobu niematerialnego jest wynikiem różnicy między kosztem jaki przedsiębiorstwo poniosło w związku z nabyciem lub wytworzeniem zasobu a jego wartością rezydualną, przy czym wartość rezydualna na zakończenie okresu ekonomicznej przydatności zasobu powinna wynosić zero, chyba że zasób przedstawia wartość dla właściciela bądź innego podmiotu. Ze względu na częstotliwość zmian zachodzących w tym obszarze, w określonych interwałach czasowych należy przeprowadzać wyceny wartości tych zasobów tzw. *impairment tests*. W przypadku braku barier prawnych czy ekonomicznych okres ekonomicznej przydatności danego zasobu niematerialnego pod warunkiem zachowania jego pozytywnego wpływu na przyszłe przepływy finansowe przedsiębiorstwa, należy traktować jako nieograniczony. Nieograniczony należy w tym przypadku rozumieć jako niedający się przewidzieć okres w przyszłości, w czasie którego dany zasób niematerialny generuje pozytywny wpływ na przepływy pieniężne przedsiębiorstwa. Tego typu zasoby niematerialne nie podlegają amortyzacji²⁵.

Specyfika zasobów niematerialnych sprawia, iż nie da się do końca precyzyjnie skalkulować okresu ekonomicznej przydatności danego zasobu. Z pewnością można założyć, iż jest on przy zachowaniu określonych warunków dłuższy w przypadku zasobów niematerialnych niż dla ich materialnych odpowiedników. Dzieje się tak, ponieważ używanie zasobów niematerialnych nie powoduje ich zużycia oraz z ich zdolności do kumulacji wartości. Wzrost wartości zasobów niematerialnych, ich wpływu na wartość przedsiębiorstwa i konkurencyjność jest wynikiem niezwykle skomplikowanych

²⁵ Takie rozwiązania przyjęte są w większości regulacji księgowych zarówno międzynarodowych, jak i w poszczególnych krajach. Szczegółowe omówienie tego aspektu zawarte jest w dalszej części tego rozdziału.

interakcji zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego bezpośrednim otoczeniu. Praktyka gospodarcza pokazała, iż zasoby niematerialne – pomimo swoich niewątpliwych zalet i trwałości – nie są niezniszczalne. Kilka błędnych decyzji potrafi doprowadzić do natychmiastowego unicestwienia najbardziej wartościowych zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa (czyli skrócenia okresu ekonomicznej przydatności zasobów, które wydawały się przynosić konkretne korzyści przedsiębiorstwu w nieograniczonym okresie czasu), budowanych przez dekady. Ilustruje to przykład Enron i Arthur Andersen, gdzie nieetyczne zachowanie top managementu Enron i usiłowania kilku partnerów Arthur Andersen w amerykańskim oddziale firmy do ukrycia tych nieprawidłowości, doprowadziło do likwidacji całego globalnego biznesu i upadku tych firm.

2.4.2.5 Zdolność absorpcji wpływów z otoczenia, zdolność do adaptacji

Kolejną cechą zasobów niematerialnych jest wrażliwość na wpływy otoczenia i zdolność do adaptacji w stosunku do zmian zachodzących w bezpośrednim lub pośrednim środowisku przedsiębiorstwa. Stanowi ona zarówno szansę, jak i tworzy pewne ryzyko, szczególnie w przypadku przedsiębiorstw uczestniczących w rynku kapitałowym. Wycena walorów spółek zależna jest przede wszystkim od jego możliwości do generowania zysku, tym niemniej zestaw czynników wpływających na wycenę akcji jest bardziej kompleksowy. Kreują go również wydarzenia bezpośrednio dotyczące przedsiębiorstwa, jego pracowników i produktów, a także publikacje medialne z nimi związane. Nadzory giełdowe bacznie obserwują tego typu zdarzenia, często słusznie widząc w nich elementy działań spekulacyjnych, w wyniku których następuje realizacja ponadnormatywnych zysków. Zasoby niematerialne są w wysokim stopniu podatne na wpływ różnorodnych bodźców wychodzących z organizacji. Bodźce zewnętrzne stanowią oficjalne publikacje medialne bądź informacje dystrybuowane mniej formalnymi kanałami, na przykład za pomocą agencji public relations lub poprzez firmy lobbingowe. Ich siła jest nie do przecenienia, o czym wielokrotnie przekonywały się największe firmy na świecie. Przykładem takiej sytuacji jest potentat paliwowy Royal Dutch/Shell, który w 1995 roku postanowił zakończyć pracę jednej ze swoich platform wiertniczych na Morzu Północnym - Brent Spar - poprzez jej zatopienie. Było to oczywiście podyktowane

względami ekonomicznymi. Zysk firmy w roku 1994 wynosił 4 miliardy dolarów, przy przychodach sięgających 62 miliardy dolarów. Oszczędności wygenerowane przez zakończenie eksploatacji wymienionej instalacji we wspomnianej formie szacowane były na niecałe 100 milionów dolarów. Jednakże wątek ten został podchwycyony zarówno przez Greenpeace, jak i opiniotwórcze media w całej Zachodniej Europie, które zdecydowanie sprzeciwiały się zatopieniu platformy, wskazując na tragiczne konsekwencje takiej decyzji dla środowiska naturalnego. Pierwsze reakcje firmy powodowały, iż doszło do masowych protestów i bojkotu stacji benzynowych oraz produktów Shella. Wyliczono, iż wskutek protestów utracono około 2 miliardów dolarów przychodu i kilkaset milionów dolarów marży, nie wspominając o utracie reputacji. W rezultacie protestów Shell zdecydował o utylizacji platformy na lądzie. Z kolei bodźce wewnętrzne generowane są w samym przedsiębiorstwie, trafiając do szerokiego kręgu interesariuszy wywołują określony efekt ekonomiczny. Kilka lat temu pracownicy firmy Jeronimo Martins Dystrybucja zwracali uwagę na ciężkie warunki pracy oraz niskie nieadekwatne do tej pracy zarobki. Informacja ta została bardzo szybko podchwyczona przez media, przedsiębiorstwo zamiast aktywnie neutralizować negatywny przekaz, przystąpiło do obrony swej pozycji przed sądami pracy. Sprawa zakończyła się całkowitą katastrofą wizerunkową dla Jeronimo Martins, która nie dość, że przegrała sprawy w sądach pracy, to jeszcze wykreowała w opinii publicznej swój obraz jako bezdusznego kapitalisty. Doprowadziło to do utraty zaufania do firmy i przełożyło się na utratę obrotów. Skala tego nie została nigdy upubliczniona, ale pokłosiem tej sytuacji była całkowita zmiana polityki personalnej firmy. Wprowadzono szereg rozwiązań, które na przestrzeni lat spowodowały zatarcie negatywnej reputacji, firma obecnie jest liderem rynku oraz cieszy się dobrą opinią jako pracodawca.

2.4.2.6 Zwiększona podatność na ryzyko

Procesy innowacyjne obarczone są z reguły większym ryzykiem inwestycyjnym w porównaniu z innymi rytunowymi procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie. Ryzyko to występuje na wielu płaszczyznach, poczynając od atrakcyjności i użyteczności pomysłu, poprzez znalezienie odpowiedniego finansowania na etapie prac rozwojowych i badawczych, skończywszy na prawidłowym przeprowadzeniu prac wdrożeniowych

i ochronie patentowej. Ponad 90% obiecujących projektów realizowanych przez najbardziej innowacyjne firmy świata nie przynosi zakładanych parametrów zwrotu z inwestycji bądź też kończy się całkowitą porażką. Podobna tendencja widoczna jest w przemyśle farmaceutycznym, regulowanym dodatkowo przez rządowe agendy odpowiadających za dopuszczenie danego specyfiku do obrotu²⁶. Należy zauważyć, iż procesowi inwestycyjnemu towarzyszy zaangażowanie zasobów niematerialnych, co stanowi dodatkowy nakład inwestycyjny, w postaci trudno mierzalnego kapitału ludzkiego, kapitału wiedzy i innych niematerialnych składników majątkowych. Opublikowane wyniki badań (Kothari, Laguesse i Leone, 1998) wskazują, iż zmienność przychodów, będąca jedną z miar ryzyka inwestycyjnego, w odniesieniu do zasobów niematerialnych jest trzykrotnie wyższa niż w przypadku zasobów materialnych²⁷. Teza ta znajduje swoje potwierdzenie w historii rozwoju amerykańskiego przemysłu zajmującego się produkcją dysków twardych do komputerów. W połowie lat siedemdziesiątych ubiegłego stulecia, 83 przedsiębiorstwa z tej branży aktywnie uczestniczyły w działalności projektowo-rozwojowej i produkcyjnej w obszarze twardych dysków. Wśród nich znajdowały się również konglomeraty takie jak 3M oraz Xerox. Spośród tych przedsiębiorstw badanych w latach 1976-1994 jedynie 5 z nich (6% badanej populacji) spełniło warunek osiągnięcia 100 milionów dolarów obrotu wygenerowanego ze sprzedaży produktów i technologii związanych z dyskami twardymi. Dodać należy, iż na przestrzeni tych niemal dwudziestu lat, w których prowadzono badania, branża przeżywała niezwykle rozwój (Christensen, 1993 za: Lev, 2001, s. 38)²⁸. Kolejny istotny aspekt związany z ryzykiem inwestycyjnym w obszar niematerialny przedstawiają badania Scherera, Harthoffa i Kukiesa (1998). Badacze ci przeanalizowali wnioski patentowe składane w Stanach Zjednoczonych i Niemczech związane z obszarem niematerialnym. Wyniki przeprowadzonych badań doprowadziły do interesujących wniosków w odniesieniu do nakładów poniesionych w związku z ochroną patentową:

²⁶ W USA takim organem jest U.S. Food and Drug Administration, choć podobne rozwiązania występują w wielu innych krajach. Proces regulacyjny, choć w tym obszarze ze wszechmiar wskazany, stanowi dodatkowy element ryzyka dla inwestycji poniesionych w rozwój i badania nad danym lekiem. W przypadku braku dopuszczenia leku do obrotu, nakłady inwestycyjne stanowią koszty utracone.

²⁷ Wyniki badań przeprowadzonych przez Kothari, Laguesse i Leone (1998) w odniesieniu do ryzyka związanego z inwestycjami niematerialnymi.

²⁸ Baruch Lev powołuje się w swojej pracy na badania przeprowadzonych przez Clayтона Christensena

10% wniosków patentowych odpowiada za 81% wartości patentów w Niemczech i 93% w USA, zatem zdecydowana większość patentów nie generuje wartości dodanej.

Obrót gospodarczy zasobami niematerialnymi i związany z nimi aspekt ochrony prawnej powinien uwzględniać te aspekty, które wynikają lub są powiązane z następującą ich charakterystyką:

- brakiem wyceny księgowej istotnej części zasobów niematerialnych – pomimo coraz bogatszego dorobku literaturowego i wytycznych służących do prawidłowej wyceny posiadanych zasobów niematerialnych, nadal wiele przedsiębiorstw ma problem z prawidłową wyceną wartości posiadanych zasobów niematerialnych. Pomimo wielu uwag kierowanych ze świata nauki popartych głosami praktyków biznesu postulujących konieczność powstania uniwersalnych i holistycznych regulacji określających zasady tego typu zasobów, do tej pory takie regulacje obejmujące całościowo niematerialne aktywa przedsiębiorstw nie powstały;
- trudną do oszacowania wartością nominalną ze względu na ich behawioralny charakter co czyni je trudnymi w mierzeniu i wartościowaniu (Harvey i Lusch, 1997). Do tej grupy należą umiejętności menadżerskie lub rutyny organizacyjne, a do trzeciej zewnętrzne zdolności menadżerskie polegające na rozwoju strategicznych relacji z dostawcami czy poprzez kanały dystrybucyjne z klientami. W ostatnich kilku latach rysuje się wyraźna tendencja do coraz bardziej systemowego podejścia do oceny wpływu wartości zasobów niematerialnych na wartość przedsiębiorstwa. Ważnym prekursorem i animatorem takich zmian jest między innymi Lev;
- niedoskonałością formalnych systemów monitoringu i kontroli. Systemy kontrolne są wprowadzane, aby sprostać żądaniom regulatorów, udziałowców czy organów nadzorczych, choć nie ma kompleksowych formalnych regulacji nakładających na przedsiębiorstwa obowiązek raportowania stanu posiadanych aktywów niematerialnych;
- aktywa niematerialne z reguły nie są częścią składową systemu oceny i kompensacji kadry menadżerskiej. Mierniki, za pomocą których następuje ocena i wynagrodzenie kadry menadżerskiej są z reguły sprowadzane do

kluczowych parametrów finansowych firmy. W przypadku braku danych, menadżerowie maksymalizują zwrot na zasobach, które są monitorowane i oficjalnie uznawane za kluczowe wskaźniki efektywności (KPI – *Key Performance Indicators*) (Drucker, 1994). Zasoby niematerialne pozostające poza spektrum zainteresowania i kontroli są niewidoczne, podobnie jak ich potencjalny wkład w osiągnięcie zyskowności i poprawę konkurencyjności;

- długim okresem tworzenia i bardzo szybką deprecjacją - okres tworzenia zasobów niematerialnych jest długi, co potwierdzają badania przeprowadzone przez Halla. Wytworzenie reputacji przedsiębiorstwa zajmuje minimum 10 lat i poprzedzone jest wieloletnim wysiłkiem finansowym i organizacyjnym. Utrata zasobu niematerialnego wprawdzie nie wywołuje natychmiastowego efektu ekonomicznego, jest on odroczone w czasie, ale nieuchronny. Postępująca degradacja zasobu materialnego jest systematycznym, powolnym procesem, a jeśli osiągnie stan krytyczny, z reguły znaczna utrata wartości nastąpi zanim fakt ten zostanie odnotowany przez rynek. Jest niezwykle trudno oszacować monetarne i księgowo wielkości erozji w wizerunku oraz reputacji firmy, wiadomo jednak, iż chociażby ze względu na korelacje między zasobami przedsiębiorstwie, skutki takiego zdarzenia dla przyszłości ekonomicznej firmy będą zdecydowanie negatywne.

Przedsiębiorstwa międzynarodowe używają zasobów niematerialnych w różny sposób. Zależy to od branży w której działają, stopnia nasycenia majątku przedsiębiorstwa substancją niematerialną czy też unikalnej konfiguracji między zasobami a ich wykorzystaniem będącym pochodną celu działalności gospodarczej. Mimo to, można wyszczególnić cechy wspólne przedsiębiorstw, w których majątku zasoby niematerialne zajmują dominujące miejsce. Jako pierwszą można wymienić cechę polegającą na pewnej niespójności systemów księgowych w stosunku do inwestycji poczynionych w zasoby niematerialne. Niespójność ta polega na niekonsekwentnej klasyfikacji nakładów inwestycyjnych i wyraźnej tendencji do księgowania ich jako koszty operacyjne, a nie wydatki zwiększające wartość zasobu. Takich wątpliwości nie ma w przypadku inwestycji w linie technologiczne czy budynki, a pojawiają się szczególnie w przypadku nakładów na badania i rozwój, wydatków

na reklamę czy kosztów ponoszonych w szkolenie personelu. Jako argument podnoszona jest kwestia niepewności odnośnie do korzyści osiągniętych z tytułu tych inwestycji, w konsekwencji firmy z wysokim udziałem zasobów niematerialnych wykazują niskie wydatki kapitałowe w relacji do ich rozmiaru i potencjału wzrostu (Damodoran, 2009, s. 4). Według Damodorana, nie ma powodu, aby wydatki czynione na rzecz zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa nie były traktowane jako nakłady inwestycyjne.

Kolejnymi cechami wspólnymi dla przedsiębiorstw charakteryzujących się wysokim udziałem zasobów niematerialnych w ogólnej strukturze zasobów jest niska ekspozycja kredytowa oraz częste używanie opcji kapitałowych, szczególnie w rozmaitych systemach kompensacyjnych. Przedsiębiorstwa te charakteryzują się z reguły niższą ekspozycją kredytową niż firmy o podobnej wielkości przychodów i przepływach pieniężnych, a przyczyną takiego stanu rzeczy jest wyższa skłonność banków do kredytowania zasobów materialnych, chociażby ze względu na możliwość zabezpieczenia takich pożyczek w postaci zapisów hipotecznych bądź zastawnych. Kolejną przyczyną występującą często jest brak możliwości używania dźwigni finansowej przez przedsiębiorstwa znajdujące się na początku swojego rozwoju. Mniejsza aktywność kredytowa banków została zdyskontowana innymi formami pozyskiwania kapitałów dla przedsięwzięć i projektów charakteryzujących się wysokim nasyceniem substancji niematerialnej, szczególnie poprzez udział funduszy private equity lub akcji crowd-fundingowych, których koncept zbudowany i rozwinięty w Dolinie Krzemowej i zyskuje popularność w Azji Południowo-Wschodniej i Europie.

Spinając klamrą dotychczasowe rozważania na temat istotnych cech dla zasobów niematerialnych, należy zauważyć, iż:

- są one integralnym składnikiem majątku przedsiębiorstwa;
- przyczyniają się do tworzenia wartości przedsiębiorstwa, choć korelacja między wielkością nakładów ponoszonych na ten typ zasobów, a ich wartością i wpływem na zyskowność przedsiębiorstwa - a tym samym na wzrost jego konkurencyjności - jest trudniejsza do zmierzenia;
- posiadają unikalne cechy wpływające na metody ich używania;

- są trudniejsze w ułożeniu w ramy tradycyjnych systemów księgowych i raportowania.

2.5 Międzynarodowy aspekt prawno-regulacyjny

Zasoby niematerialne jak każdy element majątku przedsiębiorstwa mogą być przedmiotem nieuprawnionego korzystania. Aby temu zapobiec, firmy na całym świecie wydają dziesiątki miliardów dolarów rocznie na ochronę przed bezprawnym kopiowaniem, przejęciem bądź jakimkolwiek innym naruszeniem własności przez konkurentów (Harvey, Lusch, 1997). W ujęciu międzynarodowym charakter tej ochrony odzwierciedlany jest przez stopień regulacji obrotu, charakter systemu prawnego (normatywny lub zwyczajowy system prawa) oraz ekonomiczne znaczenie zasobów niematerialnych. Potwierdzają to wyniki badań prezentowane w tabeli 2.3, z których wynika, że w systemach prawnych 9 z 15 badanych krajów istnieje skodyfikowana definicja zasobów niematerialnych. Są one umieszczane bądź to w regulacjach

	Francja	Niemcy	Włochy	Holandia	Hiszpania	Szwecja	Wielka Brytania
Definicja zasobów niematerialnych (Tak/Nie)	Tak	Tak	Nie	Nie	Nie	Tak	Tak
Goodwill definiowana jako zasób (Tak/Nie)	Nie	Nie	Nie	Nie	Tak	Tak	Tak
Zasoby niematerialne przedmiotem swobodnego obrotu (Tak/Nie)	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak ⁽¹⁾	Tak	Tak
Zasoby niematerialne jako przedmiot ochrony prawnej (Tak/Nie)	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak

⁽¹⁾ pełna swoboda obrotu dla elementów własności intelektualnej, w przypadku zasobów niematerialnych - brak rozwiązania systemowego

Tabela 2.3. Zasoby niematerialne w świetle regulacji prawnych wybranych krajów europejskich

Źródło: opracowanie własne

kodeksowych (kodeksy cywilny i handlowy), jak w przypadku Włoch lub w odrębnych aktach normatywnych dotyczących sfery finansowo-podatkowej, jak to ma miejsce w Polsce.

2.5.1 Zasoby niematerialne w świetle regulacji prawnych wybranych krajów

W krajach anglosaskich brak formalnej kodyfikacji nie stanowi problemu, ponieważ miejsce odpowiednich aktów normatywnych zajmują regulacje instytucji, takich jak International Accounting Standards Board (IASB), z siedzibą w Londynie, stosowanych w krajach Unii Europejskiej, Australii i wielu rynkach rosnących czy Financial Accounting

Standards Board (FASB) w USA. Obie te instytucje szczycą się sporym dorobkiem w kontekście regulowania obrotu zasobami niematerialnymi, głównie pod kątem podatkowo-księgowym. Oba systemy rachunkowe wykazują sporo cech wspólnych w odniesieniu do tematyki zasobów niematerialnych, choć w poszczególnych kwestiach, takich jak: amortyzacja, okres użytkowania czy podejście to konkretnych rodzajów zasobów niematerialnych, występują warte odnotowania różnice.

Zakres przedmiotowy zasobów niematerialnych w regulacjach IASB zawarty jest w 38 Międzynarodowym Standardzie Rachunkowym. Jego obecny kształt jest wynikiem wieloletnich badań i prac rozpoczętych jeszcze w 1978, a zintensyfikowanych w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku. Sformułowanie definicji zasobów niematerialnych oraz ujęcie jej w dedykowany dlań Standard stanowi wyraz docenienia wagi gospodarczej i prawnej tego typu zasobów w międzynarodowym obrocie gospodarczym i prawnym. W toku użytkowania zasobów niematerialnych przedsiębiorstwo oczekuje realizacji określonych zysków oraz wartości dodanej w postaci gotówki lub innych aktywów. Zgodnie z zasadami opisanymi w Standardzie przedsiębiorstwo zobowiązane jest do zidentyfikowania posiadanego zasobu niematerialnego, zgodnie z zawartymi tam regułami dotyczącymi sposobu pomiaru wartości. Kryteria służące do identyfikacji zasobów niematerialnych są następujące:

- zasoby muszą być identyfikowalne;
- muszą zapewniać, z dużym prawdopodobieństwem, osiągnięcie korzyści ekonomicznych w przyszłości, w postaci dodatkowych zysków bądź poprzez zmniejszenie poziomu kosztów przedsiębiorstwa;
- powinna istnieć możliwość ich wydzielenia/wyłączenia z masy majątkowej przedsiębiorstwa i tym samym zdolność do udziału w obrocie gospodarczym (mogą być swobodnie kupowane i sprzedawane, transferowane, licencjonowane, wynajmowane lub wymienione na inne);
- muszą wynikać z umów lub innych praw.

W przeszłości jedną z przesłanek identyfikowalności zasobu niematerialnego była również całkowita kontrola przedsiębiorstwa nad danym zasobem, włącznie z prawem do czerpania zysku/renty z niego, ale po ostatnich nowelizacjach od tego wymogu odstąpiono.

Regulacje FASB trzeba rozpatrywać w szerszym kontekście US GAAP (*Generally Accepted Accounting Principles*). Szczególnie istotne w tym kontekście są FAS (*Financial Accounting Standards*) 141 i 142. W dużym uproszczeniu można powiedzieć, iż intencją Rady było uporządkowanie zasad kierujących obrotem zasobami niematerialnymi poprzez wprowadzenie odpowiednich regulacji, co wiązało się ze wzrostem znaczenia tych zasobów w obrocie gospodarczym. Przejawiał się on poprzez ciągle rosnący udział zasobów niematerialnych w wartości firmy oraz występowanie wyraźnej tendencji do klasyfikowania większości zasobów niematerialnych jako goodwill. Ze względu na fakt, iż zasób ten początkowo podlegał kapitalizacji i amortyzacji, był to czynnik, który skłaniał przedsiębiorstwa do zaliczania zasobów niematerialnych do: „dużego worka którym była goodwill” (Cohen, 2005, s. 56), co z kolei ograniczało przejrzystość całego obrazu aktywów²⁹. Brak konieczności identyfikowalności, przy jednoczesnej możliwości dokonywania odpisów amortyzacyjnych na goodwill nie stanowił odpowiedniej motywacji do wyodrębniania szczegółowych zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. W efekcie zmian w regulacjach dokonanych w ostatnich latach, zdecydowanie ograniczono możliwość swobodnego kwalifikowania zasobów jako goodwill. Zgodnie z rekomendacjami zawartymi w FAS 141 i 142, wydatki poniesione w związku z nabyciem zasobów niematerialnych mogą być kapitalizowane, a kapitalizacja podlega amortyzacji. Dodatkowo, poza nielicznymi wyjątkami, wyłączone zostało możliwość kapitalizacji i amortyzacji goodwill. Była to odpowiedź na postulaty zgłaszane przez badaczy, takich jak Chambers, Jennings, Thompson czy Lev, dotyczące konieczności poprawy przejrzystości sprawozdań finansowych, w celu zwiększenia transparentności obrotu gospodarczego³⁰. W metodologii przyjętej dla GAAP zasoby niematerialne dzielone są na dwie grupy:

- składniki ograniczone uwarunkowaniami prawnymi, czasowymi, umownymi lub wynikającymi z natury danego zasobu (patenty, prawa autorskie, licencje);

²⁹ Zjawisko to doczekało się nawet swoistej przewartościowania w literaturze. Często używano pojęcia *catchall*, oznaczającego szufladę z nieuporządkowanymi rzeczami.

³⁰ Pfizer – jedna z największych firm farmaceutycznych na świecie – realizując transakcję nabycia Pharmacia w 2003 roku, wykazał w bilansie za 2003 roku kwotę 23 miliardów dolarów jako identyfikowalny zasób niematerialny prawa wynikające z prac rozwoju technologii nowych leków wykonane przez Pharmacia. Dało to możliwość sprzedaży, całości bądź poszczególnych elementów własności intelektualnej, którą Pfizer zakupił od Pharmacia.

- składniki nieograniczone żadnymi uwarunkowaniami (wartość firmy, znaki firmowe, utajnione technologie lub procesy, listy odbiorców i dostawców) (Turyna, 2007).

Na podstawie IAS 38 do grupy zasobów niematerialnych zaliczane są: programy komputerowe, patenty, prawa autorskie, filmy kinowe, wykaz odbiorców, licencje połowowe, kontyngenty importowe, franchising, relacje z odbiorcami i dostawcami, lojalność odbiorców, udziały w rynku czy prawa marketingowe. Identyfikowalne zasoby niematerialne w systematyce IASB dzielone są na te, dla których z góry przyjmuje się określony czas użytkowania oraz te, które w teorii mogą przynosić zyski w czasie nieokreślonym, przy czym termin „nieokreślony” nie oznacza „nieskończony”. IAS 38 nie przewiduje możliwości amortyzacji dla zasobów o nieokreślonym okresie użytkowania. Dla tej kategorii zasobów wprowadzono obowiązek przeprowadzania corocznego badania utraty ich wartości (*impairment tests*). FASB reguluje to zagadnienie inaczej, ponieważ przewiduje maksymalny, 40 letni okres amortyzacji zasobów niematerialnych, przy czym w określonych przypadkach okres ten może zostać wydłużony.

Różnice między oboma systemami rachunkowymi dotyczące poszczególnych regulacji sprawiają określone trudności operacyjne dla przedsiębiorstw międzynarodowych działających w obu obszarach gospodarczych. Implikuje to konieczność prowadzenia sprawozdawczości według zasad GAAP w przypadku działalności na terenie USA lub według międzynarodowych standardów, gdy przedsiębiorstwo prowadzi działalność na obszarze obowiązywania IAS. W większości przypadków istnieje konieczność opisywania tych samych zjawisk w dwóch modelach sprawozdawczości, co implikuje dodatkowe koszty dla przedsiębiorstw. Problemy te powodują, iż w szczególności w ostatnim okresie, widoczna jest tendencja do ujednoczenia rozwiązań w ramach obu systemów rachunkowych. Przez cały czas toczony są intensywne prace nad konwergencją regulacji IASB i FASB. Szczególnie istotna wydaje się harmonizacja przepisów dotyczących zobowiązań i kapitałów własnych, przychodu na akcję, aspektów związanych z podatkiem dochodowym, zasad amortyzacji, ujednoczenia ram pojęciowych czy też norm związanych z kosztami badań i rozwoju.

Również na gruncie polskiej Ustawy o rachunkowości, wartości niematerialne i prawne to nabyte prawa majątkowe, nadające się do gospodarczego wykorzystania w dniu przyjęcia do używania, jeżeli przewidywany okres ich użytkowania przekracza jeden rok.

	IASB	FASB
1. Kapitalizacja i amortyzacja goodwill	Możliwość amortyzacji przy określeniu maksymalnego okresu 20 lat	Brak możliwości amortyzacji
2. Kapitalizacja nakładów	Nakłady zwiększają pierwotną cenę nabycia lub koszt wytworzenia	Brak konkretnych regulacji
3. Okres użytkowania zasobów niematerialnych	Brak limitu czasowego dla większości zasobów, obowiązek okresowej weryfikacji wartości zasobu	Okres użytkowania maksymalnie 40 lat, w określonych przypadkach możliwość wydłużenia
4. Amortyzacja zasobów niematerialnych	Tak, przy czym jedynie dla zasobów o określonym czasie użytkowania	Tak
5. Koszty związane z R&D	Możliwość kapitalizacji i amortyzacji kosztów rozwojowych	Brak możliwości kapitalizacji. Obowiązek ujmowania w rachunku wyników
6. Odpisy aktualizujące z tytułu utraty wartości	Dokonywane na zasadach właściwych dla rzeczowych środków trwałych	Brak regulacji. W przypadku zaistnienia przesłanek o spadku wartości, konieczność weryfikacji

Tabela 2.4. Porównanie systemów IASB i FASB

Źródło: opracowanie własne

Do wartości niematerialnych zalicza się również wartość firmy i koszty zakończonych prac rozwojowych. Podczas gdy zarówno standardy międzynarodowe oraz amerykańskie pod pojęciem zasobów niematerialnych przyjmują zasoby nabyte i wytworzone we własnym zakresie, polski system prawny pod terminem wartości niematerialnych i prawnych wprowadza rozróżnienie na nabyte prawa majątkowe, prawa wytworzone we własnym zakresie (powstałe w wyniku działalności przedsiębiorstwa) oraz nabytą wartość firmy (Turyna, 2007).

Ta ostatnia kategoria powinna być rozumiana jako różnica między ceną zapłaconą za daną jednostkę organizacyjną a niższą od niej godziwą wartością wszystkich przejętych aktywów netto. Zasady wyceny bilansowej wartości niematerialnych i prawnych, jak również sposoby dokonywania odpisów amortyzacyjnych są takie same jak w przypadku środków trwałych. Podobnie jak w przypadku standardów międzynarodowych, polskie prawo dopuszcza możliwość kapitalizacji nakładów poniesionych w związku z pracami badawczo-rozwojowymi, określając jej maksymalny czas na 5 lat.

Spośród europejskich regulacji na odnotowanie zasługuje szczególne rozwiązanie francuskie. Wiążące interpretacje francuskich organów podatkowych w świetle zapisów Francuskiego Kodeksu Podatkowego definiują zasoby niematerialne jako istniejące, gdy spełnione są łącznie następujące przesłanki:

- zasób taki jest źródłem przyszłych zysków;
- może być używany w perspektywie długoterminowej;
- może być wyodrębniony z masy majątkowej przedsiębiorstwa i podlegać swobodnemu obrotowi;
- jest chroniony prawnie.

Jak wynika z powyższego, istnieje zbieżność między regulacjami francuskimi a rozwiązaniami przyjętymi w standardach międzynarodowych. W Niemczech problematyka zasobów niematerialnych poruszana jest między innymi w *Einkommenssteuergesetz* (Sekcja I). Jego przepisy wraz z orzecznictwem definiują zasoby jako elementy przynoszące wartość przedsiębiorstwu, które mogą być wydzielone z masy przedsiębiorstwa i sprzedawane oddzielnie. Należy dodać, iż według tej definicji goodwill nie jest zasobem, gdyż jako taka nie może być wydzielona z masy przedsiębiorstwa i sprzedana oddzielnie. Warte odnotowania jest powstanie koncepcji możliwości biznesowych – *Geschäftsmöglichkeiten*, w ramach systemu zasobów niematerialnych. Mimo wielu kontrowersji związanych z metodami wyceny, większość ekspertów uznaje je za zasób³¹. Podobne rozwiązania funkcjonują w holenderskim systemie prawnym, przy czym zasadnicza różnica polega na braku ogólnej definicji zasobów niematerialnych, podobnie jak we włoskim systemie prawnym. Włoski kodeks cywilny wymienia zamknięty katalog wartości niematerialnych, na który składają się prawa autorskie, projekty, patenty, design oraz znaki handlowe (art. 2568 – 2575). Regulacje dotyczące zasobów niematerialnych w Hiszpanii koncentrują się na obszarze związanym z ochroną własności intelektualnej (głównie software). Ogólne przepisy prawa dostarczają bardzo szerokiej definicji własności intelektualnej, chociaż zasoby niematerialne jako takie zdefiniowane nie są. Dominującym jest koncept przypisujący własność danego zasobu do jego twórcy, co powoduje spore utrudnienia w przypadku, gdy zasoby niematerialne – chociażby w obszarze marketingu – są owocem pracy kilku podmiotów. Warto odnotować możliwość pełnej amortyzacji kosztów związanych z pracami badawczymi i rozwojowymi oraz przyjętą generalną zasadę 10-letniego okresu na amortyzację zasobów niematerialnych. Inaczej sytuacja przedstawia się w

³¹ Jako przykład takiego zasobu podaje się odpowiednią organizację procesów procurement i sourcing, polegające na ich centralizacji i tym samym osiągnięciu większych korzyści ekonomicznych niż w przypadku gdy zadania te są zdecentralizowane.

Szwecji, kraju, który odegrał ważną rolę w rozwoju zasobów niematerialnych. Tamtejsze przepisy zawierają dość wyczerpującą definicję zasobów niematerialnych, w świetle której są one identyfikowalnymi, niemonetarnymi aktywami o niefizycznej postaci, które są używane w procesie produkcji, świadczenia usług, leasingu lub do celów administracyjnych (Inkomstskattelagen, 1999)³². Regulacja ta zawiera również zamknięty zbiór zasobów niematerialnych, wśród których wymieniona jest również goodwill. Brak jest konkretnych przepisów regulujących transfer zasobów niematerialnych, chociaż przykłada się dużą rolę do równego traktowania zasobów materialnych i niematerialnych w obrocie prawnym. Rozwiązania dotyczące zasobów niematerialnych w Wielkiej Brytanii w zasadzie mają swoje odzwierciedlenie w systemie IAS, tym niemniej warta odnotowania jest rozróżnienie między dwoma formami własności tego samego zasobu – własności prawnej i ekonomicznej. Własność prawna odnosi się w głównej mierze do ochrony prawnej danego zasobu przed naruszeniami. Własność ekonomiczna „*economic ownership*” lub „*beneficiar ownership*” dotyczy pożytków z zasobów niematerialnych firmy, wytworzonych z reguły w wyniku nakładów inwestycyjnych. Tytuł do własności prawnej przysługuje zawsze jednemu podmiotowi, z kolei własność w sensie ekonomicznym może być rozdzielona na kilka podmiotów. Implikuje to fakt, iż dla większości przypadków obie te formy własności dotyczące jednego konkretnego rodzaju zasobu niematerialnego są po pierwsze rozdzielone, a po drugie znajdują się we władaniu różnych podmiotów.

Spośród rozwiązań pozaeuropejskich na uwagę zasługuje indyjski system rachunkowości, dostarczający kompleksowych i skutecznych rozwiązań w obszarze zasobów niematerialnych. Jest to między innymi związane z siłą i międzynarodową skalą działania wielu indyjskich przedsiębiorstw, takich jak: Tata Motors, Mittal Steel czy InfoSys - świadomych roli i znaczenia zasobów niematerialnych. Rozwiązanie indyjskie oparte jest w zasadzie na GAAP, co odzwierciedlone jest między innymi w nazwie – Indian GAAP. Tematykę zasobów niematerialnych reguluje Standard 26, podając dwa podstawowe kryteria klasyfikujące zasoby niematerialne pod kątem następujących kryteriów:

³² Szwedzka Ustawa o Podatku Dochodowym z 1999 roku

- prawdopodobieństwa wystąpienia przyszłej korzyści ekonomicznej dla przedsiębiorstwa;
- koszt tego zasobu powinien być obiektywnie mierzalny.

Rozwiązania odnośnie do amortyzacji są zbieżne z tymi występującymi w US GAAP, jako czas użytkowania przyjmuje się 10 lat, choć nie wyklucza się dłuższego czasu użytkowania zasobów. W takim przypadku, podobnie jak w rozwiązaniu amerykańskim, konieczne jest przeprowadzanie testu wyceny.

2.5.2 Zarys systemu międzynarodowej ochrony prawnej zasobów niematerialnych

Osobnym zagadnieniem jest międzynarodowa ochrona własności wynikającej z zasobów niematerialnych. Oprócz uregulowań krajowych istnieje kilka wyspecjalizowanych instytucji powołanych do zwalczania przyczyn i skutków naruszeń praw własności intelektualnych. Do jednych z nich należy Światowa Organizacja Własności Intelektualnych (WIPO – *World Intellectual Property Organization*) z siedzibą w Genewie, powołana na mocy konwencji sztokholmskiej z 1967 roku, będącą jedną z wyspecjalizowanych agend ONZ. Zajmuje się ona koordynacją i tworzeniem regulacji dotyczących systemu ochrony własności intelektualnej, a także świadczeniem pomocy prawnej i technologicznej. Przestrzeganie praw własności intelektualnych jest również jednym z podstawowych obowiązków państw członków Światowej Organizacji Handlu (WTO – *World Trade Organization*). Odbywa się to poprzez dostosowanie wewnętrznego ustawodawstwa krajów członkowskich do norm WTO. Gorące dyskusje na całym świecie wzbudziły prace nad Umową handlową dotyczącą zwalczania obrotu towarami podrobionymi (*Anti-Counterfeiting Trade Agreement – ACTA*). Jest to porozumienie wielostronne, mające ustalić międzynarodowe standardy w walce z naruszeniami głównie w obszarze własności intelektualnej. Przedmiotem tej regulacji są kwestie związane z obrotem dobrami podrabianymi, zasady handlu lekami generycznymi oraz problematyka dystrybucji dzieł prawnie chronionych przez internet. Porozumienie powołało do życia ciało administracyjne, zupełnie niezależne od obecnie istniejących i zajmujących się tą tematyką³³. ACTA wzbudza ogromne kontrowersje, głównym zarzutem stawianym pod jej adresem przez przeciwników tej regulacji jest

³³ WTO, WIPO, ONZ

ograniczenie swobodnego dostępu do dorobku intelektualnego w internecie. Protesty spowodowały istotne spowolnienie ratyfikacji porozumienia, szczególnie w krajach UE, przez co trudno przewidzieć jej docelowe miejsce i rolę w międzynarodowym systemie ochrony praw własności intelektualnej. Unia Europejska i 22 państwa członkowskie (bez Cypru, Estonii, Niemiec, Holandii i Słowacji) podpisały umowę ACTA, którą następnie odrzucił Parlament Europejski, co ostatecznie spowodowało, iż umowa nie funkcjonuje.

Systemy prawne krajów Unii Europejskiej przewidują możliwość dosyć skutecznej ochrony zasobów niematerialnych, takich jak: know-how, wzory użytkowe i design czy technologia, poprzez europejskie prawo patentowe. Patenty zgłoszone do Europejskiego Urzędu Patentowego mają moc obowiązującą we wszystkich państwach Unii Europejskiej. Istniejące uregulowania dają możliwość między innymi zablokowania wprowadzenia produktu naruszającego patent w obszar celny Unii Europejskiej, jak również unieruchomienia produkcji, w przypadku gdy jest ona wykonywana na terytorium któregośkolwiek z państw członkowskich UE. Na mocy wiążącego wyroku sądu istnieje możliwość blokady sprzedaży i dystrybucji takiego wyrobu oraz nałożenia na zarządy przedsiębiorstw naruszających patent kar finansowych, do odpowiedzialności karnej włącznie. Kontrowersyjną kwestią w tym kontekście jest skuteczne dochodzenie swoich praw w krajach będącymi znaczącymi producentami, takimi jak Indie czy przede wszystkim Chiny, a nie będącymi jednocześnie stronami konwencji, choć i tutaj sytuacja stopniowo się zmienia, bowiem do ochrony dóbr niematerialnych obliguje między innymi członkostwo w WTO. Przykładem skutecznego ścigania kradzieży intelektualnych na terenie Chin czy Indii jest LVMH. Sprzedaż podrabianych torebek Louis Vuitton stanowi spory problem dla tej firmy. Pod rządami Bernarda Arnault – na ochroną dóbr intelektualnych koncern ten wydaje rocznie kwotę około 25 mln EUR, zatrudniając armię 250 prywatnych detektywów i specjalistów. Na zlecenie LVMH rocznie przeprowadza się około tysiąca interwencji, w wyniku których aresztowanych zostaje kilkaset osób (Stodolak, 2011). Kolejnym przykładem był spór toczony o ochronę technologii bezdotykowych oraz funkcji transferu danych stosowanych w iPad-ach między Apple a Samsungiem, mający swoją odstonę w sądach na wszystkich kontynentach. Dotychczas sędziowie nie potwierdzają

argumentacji Apple, w wyniku czego Samsung może z powodzeniem sprzedawać swoje tablety³⁴.

Zasoby niematerialne stanowią istotny element majątku przedsiębiorstw międzynarodowych, co znajduje swoje odzwierciedlenie zarówno w regulacjach dotyczących ich identyfikacji, metod pomiaru i zasad zarządzania. Wydaje się, że wszystkie wymienione systemy rachunkowości mają wspólny cel, którym jest prawidłowa identyfikacja, pomiar i określenie optymalnych ram prawnych dla zarządzania systemem zasobów niematerialnych zarówno w środowisku krajowym, jak i w międzynarodowym obrocie gospodarczym. Istotność zasobów niematerialnych bezpośrednio oddziałuje również na aspekt dotyczący systemu ochrony prawnej tych elementów majątku przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę nakłady i wysiłek towarzyszący dalszemu rozwojowi tego systemu, a także fakt, iż rośnie znaczenie zasobów niematerialnych w gospodarkach państw dotychczas nieprzykładających znacznej wagi do znaczenia zasobów niematerialnych, można wyrazić nadzieję, iż ochrona prawna zasobów niematerialnych w obrocie międzynarodowym będzie z czasem coraz skuteczniejsza.

2.6 Podsumowanie

Przeprowadzone badania literaturowe wykazały różnorodność podejść do definiowania zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. Przegląd literatury przeprowadzony w tym rozdziale obejmował dorobek badawczy, począwszy od ujęcia historycznego poprzez nurt zasobowy, pozycjonowania, skończywszy na próbie podsumowania najnowszych trendów badań nad zasobami niematerialnymi. Ustalenia literaturowe wskazały na bliskość pojęciową zasobów niematerialnych, zasobów wiedzy i kapitału intelektualnego. Przegląd dorobku badawczego w zakresie ustalenia determinant konkurencyjności przedsiębiorstw wskazał na istotność niematerialnych składników majątkowych, do których zaliczone zostały zasoby wiedzy, kapitał intelektualny, kompetencje i zdolności, na proces kształtowania się przewagi konkurencyjnej i wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wskazano, iż wpływ

³⁴ Tablet jest przykładem produktu, w którym ogniskuje się wiązka zasobów, takich jak innowacje rozwiązań, technologia, marka i reputacja oraz emocje i wartości z nimi związane.

na konkurencyjność wywierają również unikalne cechy zasobów niematerialnych, zgodnie z przedstawionym modelem VRIN. Duża część rozważań tego rozdziału poświęcona została na omówienie aspektów prawno-regulacyjnych dotyczących zasobów niematerialnych ze szczególnym uwzględnieniem ich miejsca w systemach prawnych poszczególnych krajów, głównych zasad, według których odbywa się obieg prawny oraz nakładów ponoszonych w związku z utrzymaniem i inwestycjami w ten rodzaj zasobów.

Wyniki przeprowadzonych badań literaturowych służyć będą do realizacji celów badawczych i weryfikacji postawionej hipotezy.

ROZDZIAŁ 3. Zarządzanie zasobami niematerialnymi w koncepcji gospodarki opartej na wiedzy

3.1 Koncepcja gospodarki opartej na wiedzy

Otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstw podlegało dynamicznym zmianom w ostatnich dwóch dekadach. Rola tradycyjnych czynników przewagi konkurencyjnej, takich jak zasoby materialne, ulegała erozji w ramach procesów globalizacji i zmiany technologicznej. Powstanie mediów społecznościowych, szybsza wymiana informacji i rozwój społeczeństwa globalnego wywierają również wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw w gospodarce międzynarodowej. Coraz istotniejszą rolę – obok strategii ukierunkowanych na konkurencję – wywierają strategie promujące kooperację i wykorzystywanie szans rynkowych poprzez innowację i wzajemne uczenie się. Tendencja ta ma swoje źródła również w racjonalizacji kosztowej, gdyż wytworzenie nowych zasobów, szczególnie zasobów niematerialnych, wiąże się z koniecznością ponoszenia wysokich kosztów w obszarze rozwoju innowacji. Rozwój internetu, a także kilka lat później mediów, takich jak Twitter, Facebook, Instagram jeszcze bardziej umocnił rolę technologii informatycznych i spowodował, iż nie tylko przedsiębiorstwa, ale całe społeczeństwa funkcjonują w warunkach rozwiniętej rzeczywistości komunikacyjnej. Zatarciu ulegają dotychczasowe ograniczenia w postaci granic, języków i barier administracyjnych. Jakkolwiek na poziomie politycznym można obserwować w ostatnich latach wyraźny wzrost *resentiments* w odniesieniu do ideologii narodowych, tak w sferze gospodarki wciąż silne są trendy odwrotne i nadal obserwować można zacieśnianie więzi między rynkami i przedsiębiorstwami w gospodarce międzynarodowej. Do niezbędnych elementów spinającym te procesy zaliczyć można: rozwój technologiczny, hiper-konkurencyjny rynek globalny i - przede wszystkim - rosnącą rolę wiedzy jako istotnego czynnika produkcji. W krajach wysokorozwiniętych, należących do OECD, zaobserwować można wzrost udziału przedsiębiorstw sektora usług, a także istnienie swego rodzaju wyścigu konkurencyjnego w działalności badawczej i rozwojowej. W ramach analityki wspomaganej przez Sekretariat OECD ukute zostało pojęcie gospodarki opartej na wiedzy (OECD, 1996), charakteryzującej się wyedukowaną i dobrze wyszkoloną populacją funkcjonującą

w ramach systemu ekonomiczno-instytucjonalnego, dostarczającego bodźców w procesie tworzenia wiedzy i jej transferu, głównie w celu wzrostu dobrobytu. Wiedza awansowała do roli podstawowego zasobu oraz głównego komponentu wzrostu gospodarczego. Według danych prezentowanych przez OECD, zatrudnienie w działach produkcyjnych związanych z intensywnym wykorzystaniem wysokich technologii wzrosło z 30% w roku 1981, do 35% w roku 2013, przy ogólnym spadku zatrudnienia w przemyśle krajów OECD; odpowiednio z 34% w 1970 roku do 12% w roku 2013 (OECD, 2015). Podobna tendencja występuje w obszarze nakładów na badania i rozwój, software i naukę, czego dowodem może być 440.000 wniosków patentowych złożonych w UE i USA, obejmujących rozwiązania komercjalizujące wiedzę, wobec około 220.000 wniosków złożonych dekadę wcześniej. W warunkach globalnej gospodarki opartej na wiedzy istotne znaczenie zyskał kapitał ludzki, ze względu na to, iż człowiek stał się jednym z – choć nie jedynym - „nośników” wiedzy, a jedno z kluczowych założeń tej teorii traktuje firmę jako społeczność specjalizującą się w szybkim oraz efektywnym tworzeniu transferu wiedzy (Kogut i Zander, 1996, s.503). OECD (1996) zaproponowała wprowadzenie trzech podstawowych kategorii dotyczących tworzenia i zarządzania wiedzą. Pierwszą z nich jest produkcja wiedzy, polegająca na rozwoju i dostarczaniu nowej wiedzy. Kolejną jest transmisja wiedzy, której istota opiera się o system edukacyjny zapewniający rozwój zasobów ludzkich będących nośnikiem wiedzy. Z dzisiejszego punktu widzenia można do tego elementu zakwalifikować również system badań i rozwoju przedsiębiorstw zapewniający rozwój sztucznej inteligencji, nieopartej o komponent ludzki. Jako trzecią kategorię należy wymienić transfer wiedzy i rolę systemu nauki w propagowaniu oraz wymianie wiedzy między przedsiębiorstwami i całymi ekosystemami.

Prowadząc rozważania o zarządzaniu wiedzą, nie sposób pominąć takich pojęć jak informacja i kapitał intelektualny. Informacja w kontekście zarządzania wiedzą jest pojęciem nieostrym i stanowi takie odzwierciedlenie rzeczywistości, które implikuje odpowiednią zmianę w zachowaniu odbiorcy (Bratnicki, 2001, s. 43). Jest ona również koniecznym elementem wspomagającym interpretację zdarzeń odkrywającym nieznane do tej pory znaczenia, konteksty i związki (Nonaka i Takeuchi, 2000). Kapitał intelektualny krzyżuje się z pojęciem wiedzy. Elementami składowymi kapitału

intelektualnego jest kapitał ludzki (głównie wiedza indywidualna i umiejętności pracowników), kapitał strukturalny (ujmujący ustrukturyzowaną wiedzę przedsiębiorstwa w postaci baz danych, procedur, rutyn, systemów informatycznych i kultury organizacyjnej) oraz kapitał kliencki (składający się ze znaków firmowych i towarowych, struktur franchisingowych oraz wartości, takich jak lojalność klientów). Podsumowując, wiedza jest elementem składowym kapitału intelektualnego, choć z zakresowego punktu widzenia jest od niego pojęciem węższym.

3.2 Natura wiedzy. Rozwój zarządzania wiedzą i zasobami niematerialnymi

Nowoczesna nauka obejmuje wielorakie klasyfikacje pojęcia wiedzy. Wychodząc z tradycyjnego pojmowania zachodniej epistemologii rozróżnić można pojęcia wiedzy jako obiektywnego statusu między odczuciami czy opiniami, których weryfikacja jeszcze nie nastąpiła. Ujęcie platonowsko-sokratesowskie definiuje wiedzę jako uzasadnione prawdziwe odczucie, zweryfikowane empirycznie pod kątem prawdziwości założonej tezy. Z tej perspektywy wiedzę można zdefiniować jako obiektywną informację, mogącą podlegać uniwersalnemu zastosowaniu, niezależnie od kontekstu. Etymologia nowożytnego ujęcia wiedzy ściśle związana jest z pojęciami, takimi jak: dane, informacje oraz wiedza. Dane są sekwencją znaków, podczas gdy informacja to nic innego jak prawidłowo zrozumiane dane. Z kolei wiedza to aktywny koncept zawierający informację i wpływ tej informacji na zachowanie innych osób (Stähle i Grönroos, 2000, s. 31). Nonaka i Takeuchi (1995, s.58) definiują wiedzę jako dynamiczny proces uzasadniający weryfikujący odczucia względem prawdy obiektywnej. Wszystkie wspomniane definicje posiadają wspólny mianownik, jakim jest czynnik ludzki, bowiem w obecnym stanie rozwoju technologii i robotyki, to człowiek jest najsprawniejszym narzędziem do stosowania wiedzy w praktyce. To wiedzy człowieka przypisuje się szczególną rolę w procesie jej tworzenia w organizacji, przy uwzględnieniu również całości kontekstu psychologicznego, socjalnego i kulturalnego. Oznacza to, iż w kontekście tworzenia wiedzy istotne są również wartości, którymi kierują się ludzie, jak ich emocje i przeczucia. Podobne założenie można przyjąć rozpatrując proces tworzenia i zarządzania wiedzą na poziomie przedsiębiorstw, bowiem oprócz informacji i danych, istotne znaczenie ma wspomniane wyżej tło emocjonalno-wartościowe.

Narzędzia informatyczne są postrzegane w tym procesie jako nośnik i swoiste narzędzie do akumulacji wiedzy, choć często ich rola w porównaniu do roli przypisywanej do czynnika ludzkiego jest drugorzędna.

Wprowadzenie podziału na wiedzę ujawnioną i nieujawnioną zawdzięcza się węgierskiemu chemikowi, ekonomistce i filozofowi M. Polanyi'emu w 1966 roku (Polanyi, 1966). Wiedza ujawniona (nazywana również wiedzą formalną) oznacza taką część wiedzy, która może być wyrażana i skodyfikowana względnie nieproblematycznie w formie formuł, modeli teoretycznych. Ten typ wiedzy charakteryzuje się racjonalnością, formalnym podejściem i jest mocno zakorzeniony w podstawach teoretycznych. Skądinąd wiadomo jednak, iż większość wiedzy ludzkiej istnieje w formie ukrytej, z reguły jest tak, iż wiemy więcej jako ludzie niż jesteśmy w stanie wyartykułować. Ten typ wiedzy ma charakter subiektywny, spersonifikowany, zależny kontekstowo i w dużej mierze bazuje na praktyce i zdobytym doświadczeniu. Ten typ wiedzy ma wysoce indywidualny charakter i jest trudny do sformalizowania. Kogut i Zander (1992) w swojej koncepcji wiedzy podzielili ją na kilka komponentów: know-that, które jest połączone z informacją opisem i wiedzą deklaratywną oraz know-how, odnoszące się do procesu opisującego jak coś powstaje lub jak może być zrobione. Oba wspomniane komponenty znajdują zastosowanie na poziomie indywidualnym, grupowym, organizacyjnym i sieciowym. Przekształcenie wiedzy ukrytej w przekaz zrozumiały dla organizacji jest warunkiem koniecznym dla wykorzystania jej przez organizację. Procesowi przekształcania wiedzy z ukrytej do jawnej i ponownie do ukrytej towarzyszy proces, w wyniku którego powstaje kultura organizacyjna. Rozpatrując kryterium podziału wiedzy – a mianowicie ustalenia, kto jest jej podmiotem, można wyróżnić wiedzę indywidualną (podmiotem jest jednostka) i organizacyjną (podmiotem jest grupa). Wiedza indywidualna nie zawsze, ale dosyć często przyjmuje postać ukrytą, przesądza o tym indywidualny charakter oraz decydujące znaczenie umiejętności. Wiedza organizacyjna obejmuje reguły, procedury, rutyny procesowe, determinujące zachowania jednostek tworzących organizację i ich wzajemne interakcje, wypełniając przestrzeń między jednostkami.

Podsumowując dotychczasowe rozważania na temat istoty wiedzy, właściwym będzie sformułowanie wniosku, iż nie jest ona kategorią czysto obiektywną, choć również nie

można jej traktować jako tworu czysto subiektywnego, istniejącego jedynie w umysłach jednostek. Spender (1996) zwraca uwagę na rolę wiedzy w procesach socjologicznych zachodzących między podmiotami indywidualnymi i zbiorowymi, stąd wyprowadza stwierdzenie o istotnej roli wiedzy występującej między tymi podmiotami. Wydaje się, że takie podejście do rozważań na temat tego czym jest wiedza i jaka jest jej rola w organizacji dobrze oddaje kompleksowość tego zagadnienia. Byłoby znacznym uproszczeniem założyć, iż wiedzę stanowi suma indywidualnych umiejętności. Z drugiej strony skrajnie odmienne podejście określające wiedzę jako czysto subiektywny twór nie odnosi się w żaden sposób do procesów zachodzących między podmiotami będącymi nośnikami wiedzy, a w tym procesie wiedza jako wartość odgrywa ogromne znaczenie ze względu na wspomniany kontekst socjalny i kulturowy, a także z powodu dynamicznego charakteru wiedzy i procesów, na które ona wpływa.

3.3 Wiedza w świetle teorii zasobowej

W tym miejscu można spróbować odpowiedzieć na pytanie: jak ulokować wiedzę w myśl założeń teorii zasobowej? Czy wiedza jest zasobem niematerialnym? Wiedza jest bez wątpienia ogromną wartością dla przedsiębiorstwa i należałoby ją zakwalifikować jako jeden z najważniejszych zasobów niematerialnych – między innymi spełnia wszystkie kryteria VRIN. Dostrzeżono jednak jej ogromny potencjał i wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw, co przyniosło skutek w postaci wielu opracowań i badań poświęconych nie tylko wiedzy, ale również takim zagadnieniom jak kapitał intelektualny, innowacyjność oraz zasoby niematerialne oparte na wiedzy. Niniejsza praca doktorska posługuje się zasobami wiedzy i innowacji jako jedną z grup zasobów niematerialnych, kluczowych dla przedsiębiorstw działających w otoczeniu międzynarodowym. Dalsze badania i prace nad wiedzą jako wartością i procesem zostały uwieńczone powstaniem teorii zarządzania w oparciu o wiedzę (*knowledge-based view of the firm*). Spoglądając na wiedzę z perspektywy przesłanek konstytuujących teorię VRIN, należałoby podkreślić, iż jej cechy są bardzo zbliżone do zasobów niematerialnych. Wiedza *per se* przedstawia określoną wartość, jej wytworzeniu towarzyszy wymierny wysiłek organizacyjny, jest trudno imitowana i nie ma substytutów. Wiedza włączona w system wartości firmy i zintegrowana ze strukturami organizacyjnymi stanowi trwałą

zasób, który – pod warunkiem, że jest w sposób efektywny zarządzany – wraz z upływem czasu powiększa swoją wartość. Pracownicy wiedzy są z reguły bardziej wykształceni niż ich menadżerowie i trudno nimi zarządzać jedynie w oparciu o hierarchię w tradycyjnym tego słowa znaczeniu. W organizacjach opartych na wiedzy, ze względu na fakt, iż jest ona rozproszona, każdy z pracowników posiadając jej określony fragment, przyczynia się do zarządzania całością (Spender 1996). Cechą wiedzy, nawiązującą do założeń teorii VRIN, jest również jej ograniczona mobilność. Przyczyna tego zjawiska leży w polityce i strategii firm, które z natury rzeczy chronią posiadaną wiedzę poprzez ograniczenie dostępu (wiedza nieskodyfikowana) lub stosując środki ochrony prawnej (patenty) w przypadku wiedzy skodyfikowanej.

Wiedzę należy zaliczyć do grupy zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. W świetle teorii zasobowej jest jednak zasobem szczególnym, bowiem posiada cechy wyróżniające ją od pozostałych zasobów niematerialnych (Grant 1996, s. 110):

- podmiotowość – interpretacja wiedzy zależy od indywidualnych doświadczeń i kontekstu w jakim została użyta;
- transferowalność – źródło wiedzy może być przenoszone z jednego miejsca w drugie przy jednoczesnym zapewnieniu zyskowności;
- osadzenie – wiedza (szczególnie ukryta) znajduje się w ludzkich umysłach i trudno ją przekazać;
- samozasilanie – rozproszenie wiedzy nie powoduje utraty jej wartości.

Nauka o zarządzaniu czerpie wiedzę z kilku kluczowych teorii wskazujących na istotne czynniki konieczne do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej i sukcesu rynkowego. Według Nelsona i Wintera, ewolucyjna teoria firmy postrzega organizację jako zbiór idiosynkratycznych i współzależnych różnic charakteryzujących się unikalną wiedzą (Gorynia, 2000, s.181). Taka organizacja szuka źródeł przewagi konkurencyjnej przede wszystkim w doskonaleniu powiązań wewnętrznych spinających działy i departamenty. Z kolei teoria kompetencyjna porusza się w obrębie zagadnień zbliżonych do wiedzy, postrzegając kompetencje jako kapitał wiedzy, pozwalający prowadzić działalność gospodarczą w sposób bardziej efektywny niż konkurenci. Kapitał wiedzy jest w tym ujęciu raczej traktowany jako unikalny atrybut firmy, aniżeli cecha rozproszona właściwa dla indywidualnych członków organizacji. Oprócz wyżej wymienionych teorii, spójny

i zwarty zbiór tworzą koncepcje stanowiące o istocie sprawnego funkcjonowania firmy w warunkach gospodarki rynkowej. Do najważniejszych z nich zaliczyć należy neoklasyczną, menadżerską, behawioralną teorię firmy, teorię agencji, praw własności i teorię kosztu transakcyjnego.

Podstawowym założeniem teorii firmy opartej na wiedzy jest szczególne umiejscowienie czynnika produkcji, jakim jest wiedza, w roli kluczowego elementu objaśniającego, a naturę wiedzy, jako ważnego determinanta w zrozumieniu organizacji firmy i jej zachowań. Przedsiębiorstwo, kreując wiedzę wykorzystuje ją i towarzyszące temu powstające umiejętności jako najważniejsze źródła przewagi konkurencyjnej (Nonaka, Toyama i Nagata, 2000, s. 1). Najważniejsze założenia teorii firmy opartej na wiedzy podsumować można w następujący sposób:

- wiedza bardzo szybko wypiera kapitał i pracę jako podstawowe czynniki produkcji przyczyniając się do wzrostu udziału zasobów niematerialnych w wartości firmy;
- rośnie zawartość wiedzy w produktach i usługach;
- wzrostowi roli wiedzy sprzyja rosnący udział sektora usług w PKB;
- coraz częściej sukces organizacji zależy od efektywności zarządzania wiedzą na wszystkich poziomach struktury organizacji;
- przy swoistej demokratyzacji dostępu do wiedzy, istotnym aspektem jest również jej ochrona na poziomie prawnym i ekonomicznym.

3.4 Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej

Struktury hierarchiczne i początki współczesnych teorii zarządzania rozwijały się wraz z powstaniem założeń produkcji masowej, szczególnie w ujęciu fordowskim, w którym ci bardziej świadomi (management), zarządzają tymi mniej świadomymi. To wtedy słynne stało się powiedzenie Henry Forda, którego często używał podczas swoich wizyt na linii produkcyjnej: „Dlaczego jest tak, że gdy potrzebuję pary rąk, zawsze dostaję człowieka w zestawie?” (https://pl.wikiquote.org/wiki/Henry_Ford - dostęp 22.02.2015). Dzisiejsze firmy stają wobec zupełnie innych wyzwań. Drucker (1999) jako jeden z pierwszych definiując związek między wzrostem produktywności a wiedzą pracowników podkreślił znaczenie wiedzy we współczesnym przedsiębiorstwie. Wiedza jako kluczowy czynnik produkcji w przedsiębiorstwach XXI wieku jest również – w myśl

założeń teorii firmy opartej na wiedzy – niezbędna dla wytworzenia przewagi konkurencyjnej. Pracownicy pierwszej linii są trudno zastępowalni, co oznacza, iż organizacja i zarządzający muszą włożyć więcej wysiłku w stworzenie swoistych więzi i ram organizacyjnych w oparciu o które odbywa się proces wytworzenia wiedzy, a tym samym warunków sprzyjających wzmocnieniu przewagi konkurencyjnej. Spender twierdzi dodatkowo, iż firmy zarządzane w oparciu o wiedzę są bardziej demokratyczne, przedsiębiorstwo bowiem jest platformą – integratorem dla wiedzy swoich pracowników, a sam proces kreacji jest podporządkowany potrzebom klientów, które dla wszystkich poziomów zarządzania w firmie są takie same. Dominujące znaczenie ma model partycypacyjny w procesie tworzenia wiedzy i przewagi konkurencyjnej, a autorytet hierarchii powinien być używany rozważnie, aby nie zaburzyć delikatnej równowagi w motywacji i współdziałaniu między pracownikami. Foss (2005, s.93) twierdzi, iż struktury w tego typu organizacjach są bardziej przejrzyste i spłaszczone, bowiem zanikają bezpośrednie przyczyny do filtrowania informacji lub wspierania jej poziomych przepływów. Zanikanie roli średniego managementu, będącego w wielu przypadkach obciążeniem dla sprawności struktury organizacyjnej, wymuszone jest poniekąd przez brak kompatybilności (lukę kompetencyjną) między procesem kierowania wiedzą i innowacją, a relatywnie prostymi środkami kontroli. Zarządzanie wiedzą, jak wcześniej wspomniano, jest wypełnione aspektami społecznymi i kulturowymi, a sam proces tworzenia wymaga czasu, przestrzeni i chęci³⁵. Wśród badaczy i praktyków panuje szeroko reprezentowany konsens odnośnie do wpływu wiedzy i sposobów zarządzania wiedzą na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw. Badaniem bezpośrednich relacji wiedzy i konkurencyjności zajmowali się m.in. McKeen, Zack i Singh, Rudez, Yang, Canina, Walsh, a spośród polskich autorów wymienić można Rószkiewiczą, Strzyżewską, Stańczyk-Hugiet i Paliszkiewicz. Większość spośród wymienionych badaczy zaliczyła wiedzę do grupy aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa, niekoniecznie analizując rolę wiedzy stricte z punktu widzenia teorii zasobowej. Analizując dorobek i literaturę, przeważa umiejscowienie tych rozważań

³⁵ Dlatego między innymi systemy pracy takich technologicznych jak Apple, Tesla, Amazon czy Google przewidują co najmniej jeden dzień w tygodniu, który pracownicy powinni wykorzystać na prace kreatywne (tzw. creative works). Mogą oni spędzić ten dzień w preferowanym otoczeniu, wspomagającym proces kreacji wiedzy.

w ramach gospodarki opartej na wiedzy, roli kapitału intelektualnego i knowledge-based view. Mazur, Rószkiewicz i Strzyżewska potwierdziły związek między poziomem orientacji na wiedzę kadry menadżerskiej i wynikami finansowymi przedsiębiorstwa. Analogiczne wnioski zostały wyprowadzone przez Stańczyk-Hugiet, której badania wykazały istotną rolę kadry menadżerskiej w nadaniu odpowiedniej rangi zarządzaniu wiedzą i wzmocnieniu wiedzy w systemie wartości przedsiębiorstwa. Prawidłowe ułożenie tego procesu wywiera wpływ na poprawę jakości obsługi klienta, usprawnienia procesów wewnętrznych, poziom satysfakcji klienta - a co za tym idzie - powtarzalność sprzedaży i w efekcie poziom zyskowności. Bohmann, Greiner i Kremer (2007, s.115) wskazują na konieczność spójnego podejścia między procesami zarządzania wiedzą a ogólną strategią firmy, i według nich, jest to warunek konieczny do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez wiedzę. Rudez i Mihalic (2007) wskazują na zależności między kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa a kapitałem intelektualnym klientów, wykazującym zdolność absorpcji wartości generowanych w procesie zarządzania wiedzą i umiejętności wykorzystania ich w łańcuchu wartości klientów. Podobne stanowisko jest reprezentowane przez Nonakę (1998), podkreślającego znaczenie wiedzy jako źródła trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, szczególnie w perspektywie długoterminowej. Co interesujące, Nonaka i Takeuchi (2000, s.80-81) analizowali wiedzę jako kluczowe źródło powstawania przewagi konkurencyjnej wytworzonej w wyniku przekazania wiedzy przetworzonej lub też transferu informacji rozumianej tutaj jako wiedzę nieprzetworzoną, która musi zostać poddana procesowi myślowemu - i w jego efekcie - przekształcona w wiedzę. Teza ta znajduje potwierdzenie w badaniach przeprowadzonych przez Staniewskiego, który dodatkowo sygnalizuje znaczenie kapitału intelektualnego i jego związków z wiedzą generowaną przez przedsiębiorstwo w kontekście globalizacji rynku, intensyfikacji konkurencji międzynarodowej i zmian technologicznych (Staniewski, 2005, s.19).

Informacja od zawsze decydowała o powodzeniu lub porażce nie tylko przedsięwzięć gospodarczych, w zasadzie ta tendencja nie zmieniła się, co więcej - przybrała na sile. W obecnych czasach informacja (wiedza nieprzetworzona), jak i wiedza przetworzona oraz kapitał intelektualny, na który w przedsiębiorstwie składają się, między innymi, oba typy wiedzy, są czynnikami kluczowymi dla trwałej przewagi konkurencyjnej.

Dysrupcyjny charakter otaczającego rynku, jego zmienność, wielość danych i zmiennych powoduje, iż przedsiębiorstwa są zmuszone do odpowiedniego zarządzania i ochrony wiedzy. Firmy będące w posiadaniu ogromnych ilości danych i zarządzające nimi w odpowiedni sposób (m.in. Amazon jako największy na świecie dostawca usług typu *cloud computing*, również będący w posiadaniu ogromnych baz danych opisujących zachowania konsumpcyjne swoich klientów) mogą uczynić z nich potężny oręż walki konkurencyjnej. Wyniki badań przeprowadzonych przez KPMG (Kalinowski i Strojny, 2009) dotyczących efektywnego wykorzystania wiedzy wykazały, iż dla firm nieefektywnie zarządzających wiedzą, wskaźnik ROCE jest niższy od średniej dla pozostałych firm z ich sektora o średnio 11,7 pp.; natomiast dla przedsiębiorstw efektywnie zarządzających wiedzą analogiczny wskaźnik był wyższy o 3,9 pp. w stosunku do średniej dla badanej populacji. Badania te potwierdzają hipotezę, w myśl której sposób zarządzania wiedzą ma wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa

Jedną z koncepcji szeroko opartej o wiedzę i jednocześnie wywierającą wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw jest Internet of Things (dalej określany jako IoT). Jest to koncepcja, według której jednoznacznie identyfikowalne przedmioty komunikują się ze sobą używając do tego łączności bezprzewodowej (głównie używając adresów IP, ale w ramach komunikacji rozumie się również łączność bluetooth, wifi, ale także coraz bardziej zaawansowanych biosensorów). Termin IoT został po raz pierwszy użyty przez brytyjskiego przedsiębiorcę i twórcę start-upów Kevina Ashtona w 1999 roku. Szacuje się, iż obecnie do sieci podłączonych jest kilkanaście miliardów urządzeń, takich jak: telefony komórkowe, komputery, serwery, samochody, inteligentne domy i budynki, inteligentne sieci, urządzenia do nawigacji i telemetrii oraz wiele innych. Ilość urządzeń podłączanych do sieci rośnie w trybie geometrycznym, dotyczy to również ilości danych przesyłanych między nimi. IoT ma szczególnie szerokie zastosowanie w szeroko rozumianej branży motoryzacyjnej, gdyż nowoczesne samochody obecnie pełnią również funkcję ruchomego biura i centrum konferencyjnego, za pomocą którego, w zupełnie komfortowych warunkach, można prowadzić telekonferencje, uzyskać informację na temat pogody, natężenia ruchu drogowego z rekomendacją wyboru najbardziej optymalnej trasy przejazdu czy autonomous driving, które bez problemu poprowadzi samochód bez ingerencji kierowcy w ruchu miejskim (szczególne osiągnięcia

na tym polu mają Mercedes-Benz, BMW i Audi). Można zorganizować wiele czynności życia codziennego, takich jak rezerwacja biletów do kina bądź teatru, wizyty u lekarza itd. IoT ma również szerokie zastosowanie w przemyśle, gdyż za jego pomocą można efektywnie sterować procesami produkcyjnymi (takie rozwiązania stosują w swoich fabrykach wspomniane firmy motoryzacyjne, ale również, w szeroko pojętym supply chain, firmy typu DHL lub Schenker prowadzą badania odnośnie do wykorzystania IoT w swoich procesach). Autor niniejszej pracy miał możliwość odbycia serii spotkań w centrum innowacji DHL w niemieckim Troisdorf. Firma ta przewiduje szerokie wykorzystanie IoT w niedalekiej przyszłości, a zastosowania praktyczne pomogą na przykład w geolokalizacji kontenerów morskich. Przykładem innego zastosowania jest usługa track&trace, polegająca na tym, iż poszczególne pojemniki uniwersalne używane w procesach produkcyjnych na całym świecie będą namierzane za pomocą sieci. W ten sposób systemy planujące produkcję będą mogły bezproblemowo w czasie rzeczywistym sprawdzić lokalizację danej partii produkcyjnej oraz zweryfikować czas jej wejścia na linię produkcyjną. Oprócz tego, prognozuje się występowanie takich trendów jak autonomous shipping, czyli używanie kierowanych automatycznie statków transportujących towary i surowce między kontynentami, wykorzystanie energii słonecznej w transporcie intermodalnym oraz – ze względu na zmiany klimatyczne i topniejącą pokrywą lodową globu – otwarcie tzw. drogi północnej z Azji i Ameryki do Europy, co znacząco skróci czas transportów i zmniejszy jeszcze globalną wioskę.

Kolejnym istotnym nurtem, którego rozwój jest dodatkowo stymulowany przez trendy powstałe w oparciu o zagadnienia związane z organizacją opartą na wiedzy, jest sztuczna inteligencja. Tym mianem określane jest dział informatyki i robotyki zajmujący się inteligencją maszyn oraz tworzeniem modeli zachowań inteligentnych oraz programów komputerowych symulujących te zachowania. Termin sztuczna inteligencja został po raz pierwszy sformułowany przez Johna McCarthy'ego w 1956 roku. Jest to dziedzina wiedzy zajmująca się poszukiwaniem technik rozwiązania trudnych problemów, czyli takich, które ludzie rozwiązują wysilając swój intelekt, ale których dokładnego i ogólnego algorytmu rozumowania nie są w stanie podać. Poruszając zagadnienia związane z organizacją opartą na wiedzy nie sposób pominąć tak istotnego nurtu, jakim jest w ostatnich kilkudziesięciu latach rozwój sztucznej inteligencji.

Szczególnie dynamiczny rozwój AI w ostatnich latach był możliwy głównie (choć nie tylko) dzięki rozwojowi technologii mocy obliczeniowej w cloud computing, co w przeszłości było istotną barierą, czego skutkiem był rozwój aspektów teoretycznych i relatywny zastój zastosowań praktycznych. Do tej pory zagadnienie to kojarzyło się szerokiej opinii publicznej z opowieściami typu science-fiction, jednak ostatnie lata, a szczególnie rozwój mocy obliczeniowych, spowodowały wręcz rozwój samej dyscypliny, jak i wielu start-upów w tempie logarytmicznym. Przez wieki ludzie wykształcili umiejętność rozwiązywania trudnych problemów stosując abstrakcję, czyli wielopoziomą analizę problemu i zdolność nieschematycznej dekompozycji problemu, czyli rozbijania większego problemu na mniejsze. Proces myślenia jest elastyczny i charakteryzuje się zmiennym punktem widzenia i analizą wielokierunkową oraz wielowątkową, stąd istotną rolę w myśleniu abstrakcyjnym odgrywają takie umiejętności jak: rozpoznawanie wzorców, kojarzenie faktów oraz wykorzystanie analogii. Komputery do tej pory miały trudności z rozpoznawaniem odmiennych sytuacji, zmianą sposobu myślenia i dostosowaniem go do sytuacji. Algorytmy rozpoznawania wzorców mogą być efektywne, jeśli są bardzo wyspecjalizowane, ale wtedy przestają działać, gdy tylko warunki brzegowe się zmieniają.

Jakkolwiek rozwój sztucznej inteligencji niesie ze sobą wiele szans dla ludzkości, w szczególności w obszarze nowych rozwiązań technologicznych, rozwiązywania poważnych dylematów społecznych, zasobowych i ekologicznych naszej cywilizacji, eksploracji kosmosu, to niesie ze sobą również spore zagrożenia. Wskazywał na nie, między innymi, Elon Musk założyciel i właściciel OpenAI – firmy zajmującej się badaniami i rozwojem sztucznej inteligencji i znajdowaniem komercyjnych możliwości ich zastosowania. Musk zwrócił uwagę na konieczność określenia ram regulacyjnych i kontrolnych przez społeczność międzynarodową, bowiem niekontrolowany rozwój sztucznej inteligencji może być dla świata niebezpieczny. Jako przykład może posłużyć tutaj eksperyment z systemem Deep Mind przeprowadzony przez Google. Deep Mind został opracowany jako system sztucznej inteligencji, w którym zasady zostały określone przez człowieka, natomiast algorytm samodzielnie obmyśla plan sposobu realizacji celu. Eksperyment polegał na prostej grze komputerowej polegającej na zbieraniu jabłek na ekranie. Zmierzyło się ze sobą dwóch graczy – obaj byli sterowani

przez Deep Mind. Rozegrane zostało około 40 milionów partii. Wyniki tego eksperymentu były bardzo ciekawe, ale jednocześnie alarmujące. Okazało się bowiem, że gdy ilość zasobów do zebrania (jabłek) jest wystarczająca, algorytmy zajmują się po prostu ich zbieraniem, nie zwracając uwagi na konkurenta. Sytuacja zmieniła się jednak, gdy zasoby zaczęły być trudniej dostępne i trzeba było o nie konkurować. W pewnym momencie jeden z graczy uznał, że najlepszą strategią będzie unieszkodliwienie konkurenta. Gra miała wbudowaną funkcję strzelania z lasera, który na kilka chwil paraliżuje dwukrotnie trafionego przeciwnika. Komputer nauczył się sam jak używać lasera, aby zapewnić sobie przewagę, a w efekcie, po pewnym czasie algorytmy po prostu zaczęły do siebie strzelać, nie przejmując się zbieraniem jabłek. (<http://www.rp.pl/Nowe-technologie/302149906-Sztuczna-inteligencja-robi-sie-agresywna.html#ap-1>). Na ryzyko związane z niekontrolowanym rozwojem sztucznej inteligencji zwracał również uwagę Steven Hawking, według którego: „Spędzamy wiele czasu, studiując historię, która – mówiąc szczerze – jest głównie historią głupoty, zamiast zastanawiać się nad przyszłością inteligencji” – (za: <http://www.rp.pl/Nowe-technologie/302149906-Sztuczna-inteligencja-robi-sie-agresywna.html#ap-1> - dostęp 14.05.2014). Mimo wskazanych niebezpieczeństw, rozwój technologii związanych ze sztuczną inteligencją jest nieuchronny. Należy wyrazić nadzieję, iż powyższe zastrzeżenia zostaną wzięte pod uwagę i podobnie jak to było z wcześniejszymi technologiami (energetyka jądrowa) korzyści będą większe niż potencjalne ryzyko. Świat obecnie, w odniesieniu do rozwoju najnowszych technologii opartych na wiedzy, znajduje się w przełomowym momencie, o doniosłości historycznej nie mniejszej niż rewolucja przemysłowa w Anglii czy powstanie motoryzacji na początku XX wieku. Daimler Gottlieb – twórca samochodu powiedział w 1889 roku, iż szacuje, że liczba samochodów w Europie nigdy nie przekroczy 1000, ze względu na ograniczoną ilość dostępnych szoferów. Do weryfikacji tej tezy konieczny był upływ kilkudziesięciu lat. Tempo wprowadzanych zmian technologicznych jest obecnie o wiele szybsze niż ponad sto lat temu, ale nawet wówczas zachodziły one bardzo szybko. Najlepszym przykładem niech będą dwa zdjęcia ilustrujące ilość powozów konnych i samochodów na 5th Avenue w Nowym Jorku na początku XX wieku. Pierwsze zdjęcie zrobiono w roku 1900 i jest na nim jeden samochód wśród wielu powozów. Kolejne zdjęcia prezentuje to samo miejsce

w roku 1913, pełną samochodów z jednym powozem. Jest to dobra ilustracja tego, jak zmiany technologiczne oparte o wiedzę wpłyną niebawem na życie społeczeństwa globalnego.



Rysunek 3.1. Ilość powozów i samochodów na Piątej Alei w Nowym Jorku w roku 1900 i 1913

Źródło: opracowanie własne na podstawie (<http://www.businessinsider.com/5th-ave-1900-vs-1913-2011-3?IR=T> – dostęp 30.06.2016)

Mimo, iż zagadnienia związane z zarządzaniem wiedzą i jej wpływie na praktykę gospodarczą przedsiębiorstw są w ostatnich latach intensywnie opisywane i analizowane, zarówno na gruncie teoretycznym, jak i praktycznym, to ze względu na szerokość poruszanych zagadnień, ilość interesariuszy i dynamiczny charakter procesów związanych z zarządzaniem i rozwojem wiedzy, obszar ten wymaga dalszych badań.

3.5 Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym

Nakłady na rozwój zasobów niematerialnych, takich jak wiedza, badania i rozwój, podobnie jak wydatki na szkolenia pracowników i pozostałe zasoby niematerialne są przez wielu badaczy traktowane jako inwestycje w zasoby niematerialne (Nakamura, 2008). Definicja wiedzy znajduje swoje odniesienie w koncepcji zarządzania zasobami niematerialnymi a przedmiotem szerokiego konsensu jest fakt zaliczania jej kapitału niematerialnego przedsiębiorstwa (Cohen, 2005, Nakamura, 2008, Bontis, 2001). Z punktu widzenia pomiaru wiedzy w przedsiębiorstwie należy poruszyć kilka aspektów. Po pierwsze, obiektywne zbadanie i oszacowanie całkowitej wartości zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie jest niezwykle trudne i w większości przypadków niemożliwe.

Można natomiast postarać się zastosować obiektywne miary do komponentów wiedzy jawnej, takich jak: patenty, znaki towarowe, zarejestrowane i chronione prawnie marki. Po drugie, wszelkie elementy systemu wiedzy ukrytej, której nośnikami są ludzie (doświadczenie, umiejętności pracowników, kompetencje) są niezwykle istotne dla przedsiębiorstwa, jednakże ich obiektywna wycena jest bardzo trudna. Warto poruszyć również kwestię wspólnych cech semantycznych i definicyjnych między pojęciami wiedzy i kapitału intelektualnego. W literaturze dosyć często te dwa pojęcia przenikają się na tyle intensywnie, iż są traktowane jako synonimy. Przyczyn tego należy upatrywać w dużej części po stronie kapitału intelektualnego, pojęcie to bowiem rozwijane było w badaniach i literaturze dotyczącej szkoły zasobowej niemal od początku rozwoju tego nurtu. Traktując kapitał intelektualny przedsiębiorstwa jako połączenie takich elementów jak kapitał ludzki, strukturalny i relacyjny trzeba stwierdzić, iż pojęć tych (wiedzy i kapitału intelektualnego) – jakkolwiek mających wiele wspólnego – nie powinno się stosować jako synonimów. Kapitał intelektualny jest pojęciem szerszym, zaś wiedza - zarówno jawna i ukryta - wchodzi w skład kapitału ludzkiego. Stewart (2001, s.13) definiuje kapitał intelektualny jako materiał intelektualny, który został sformalizowany, ujęty i zmuszony do działania w celu stworzenia majątku o wyższej wartości. Z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej kapitał intelektualny to zasoby w postaci wiedzy, doświadczenia, technologii organizacyjnej, relacji z klientami oraz wszelkich umiejętności pozwalających firmie osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku. Za jego podstawę przyjmuje się wiedzę użyteczną dla firmy, ale w jego skład uwzględniane są również bazy danych, kompetencje projektowe i procesowe oraz komunikacja, intuicja, uczucia i pragnienia pracowników. Kapitał intelektualny zawiera również wiedzę menadżerską i umiejętności zarządzania skomplikowanymi strukturami. Zalicza się również do niego umiejętności przywódcze, wypracowane i działające koncepcje efektywnego kierowania zespołami oraz umiejętności realizacji założonych celów przy jednoczesnym zapewnieniu rozwoju organizacji. Zauważając za Saint-Onge i Armstrongiem (2004), że kapitał ludzki ma decydujący wpływ na kapitał strukturalny, a im lepszy jest kapitał strukturalny, tym wyższa jest jakość i efektywność kapitału ludzkiego. Przyjęcie powyższej struktury semantycznej między tymi dwoma pojęciami porządkuje definicyjne ramy tych

rozważań, tym niemniej należy podkreślić, iż między nimi występuje wiele elementów wspólnych, o których można powiedzieć, że:

- są niematerialnymi elementami majątku przedsiębiorstwa;
- przyczyniają się do zwiększeni kapitału wiedzy i kapitału intelektualnego;
- mają kluczowe znaczenie w procesie wytworzenia i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej;
- posiadają wspólne wskaźniki pomiaru, takie jak miary obiektywne (wartość patentów, zarejestrowanych znaków towarowych), miary pośrednie (dające się skwantyfikować pod kątem poniesionych nakładów, ale trudne w ocenie wpływu – przykładowo nakłady na szkolenia pracownicze), miary subiektywne, takie jak poziom wiedzy czy wskaźnik doświadczenia;
- zwiększają innowacyjność przedsiębiorstwa;
- przenikają się, odpowiednie bowiem zarządzanie wiedzą wzmacnia kapitał intelektualny przedsiębiorstwa.

Nowoczesne organizacje przykładają dużą wagę do rozwoju wiedzy i kapitału intelektualnego, czego praktycznymi przejawami są otwartość na zmianę, umiejętność dostosowania się do wymagań rynku, wysoka zdolność do kreacji przy udziale zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. Jak wcześniej zauważono, jednym z głównych celów efektywnego zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym jest stworzenie warunków do utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej, jak również do osiągnięcia pozostałych celów strategicznych. Przedsiębiorstwa przyszłości upatrują źródeł swego sukcesu w zasobach niematerialnych, kładąc nacisk na takie formy działania, które prioryzują współpracę, koordynację, uczenie się na błędach, ścisłą współpracę opartą na zaufaniu i kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu. W ten sposób tworzone są ramy do budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o zasoby, w szczególności o wiedzę, zaś przedsiębiorstwo ukierunkowując swoje działania w celu systematycznego zwiększania wartości kapitału intelektualnego wypełnia przesłanki firmy opartej na wiedzy.

3.6 Koncepcja organizacji opartej na wiedzy i uczącej się

Teoria organizacji opartej na wiedzy (*knowledge-based theory of the firm*) dotyczy sposobu powstawania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej w oparciu o wiedzę

istniejącą w obrębie przedsiębiorstwa. Sama teoria jest istotnym komponentem systemu badań nad konkurencyjnością powstałym wskutek impulsu, jaki wytworzony został wraz z rosnącą rolą wiedzy oraz zarządzania wiedzą zarówno w badaniach, literaturze, jak i w praktyce życia gospodarczego. Teoria ta nawiązuje do źródeł zagadnień związanych z przewagą konkurencyjną, w jakimś stopniu stanowi kontynuację teorii zasobowej, zgodnie z rozważaniami zawartymi w rozdziale pierwszym tej pracy – traktującej przecież wiedzę jako jeden z zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. Według założeń teorii organizacji opartej na wiedzy, może ona być tworzona lub nabywana w rozmaity sposób, począwszy od procesów zachodzących w samym przedsiębiorstwie, jak i poprzez interakcje w ramach ekosystemu gospodarczego. Wiedza, będąc jednym z pierwotnych i specyficznych zasobów przedsiębiorstwa, wzrasta w miarę jej używania (Grudzewski i Hejduk, 2004). Dodatkowo, odpowiednie jej użytkowanie, jak również doskonalenie umiejętności uczenia się organizacji przyczynia się do nabycia bądź wytworzenia innych cennych zasobów niematerialnych. We wcześniejszych rozważaniach niniejszego rozdziału podkreślono, iż wiedza, jak każdy istotny z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej zasób niematerialny, spełnia kryteria modelu VRIN. W myśl teorii organizacji opartej na wiedzy, stanowi ona zasób strategiczny, tworzący wartość i odróżnia firmę od otoczenia. W takim ujęciu, odpowiednie zarządzanie wiedzą, zwiększanie potencjału wiedzy i wykorzystywanie go jest kluczowe dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa, a istotny kontekst tworzony jest również poprzez takie elementy jak dynamika procesów gospodarczych, trendy zachodzące w gospodarce czy oczekiwania klientów. Bez wątpienia coraz większe znaczenie z punktu widzenia potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa mają centra badań i rozwoju, centra projektowe i umiejętność zarządzania procesami wiedzy między różnymi obszarami firmy – często zlokalizowanymi w różnych lokalizacjach geograficznych. Nie oznacza to, iż manufacturing czy operational processing znacząco tracą swoją rolę w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa i niebawem staną się zupełnie nieistotne. Tym niemniej należy zauważyć, iż łatwiej przygotować produkcję czy logistykę do procesu outsourcingu lub outplacementu, niż elementy systemu tworzącego wiedzę i kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Praktycznym przykładem takiego podejścia w branży

motoryzacyjnej jest w ostatnich latach Volvo, które pod rządami chińskich właścicieli systematycznie wygasza produkcję w Szwecji – przenosząc ją do Chin – jednocześnie pozostawiając kluczowe działy projektowe i centra badawcze w Szwecji, chcąc zachować unikalny charakter marki, konieczny dla dalszego harmonijnego wzrostu firmy³⁶.

Jedną z kluczowych cech organizacji uczącej się jest zaufanie i uporządkowany system wymiany wiedzy. Jak wcześniej wspomniano, korzystanie z dobrodziejstw wiedzy stymuluje procesy demokratyczne zachodzące w strukturze zarządzania przedsiębiorstwem, ponieważ mechanizmy oddziaływania na pracowników muszą odbywać się z poszanowaniem ich podmiotowości i oparte są o kryterium kompetencji. Na podstawie literatury i dotychczasowych rozważań można przyjąć, iż panuje szeroki konsensus co do tego, że zdolność do ciągłego uczenia się, rozwoju oraz przystosowania stanowią główne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Należy zatem wytworzyć warunki do stymulacji procesu uczenia się organizacji. W tym aspekcie warto wskazać również na pojęcie organizacji inteligentnej, jako tej pozycjonowanej odpowiednio wyżej w kontekście rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstwa. Z kolei znaczenie cechy polegającej na umiejętności przystosowania się polega w pierwszej kolejności na umiejętności odpowiedzi na obecne wyzwania, ale również na swoistej umiejętności wyprzedzania trendów innowacyjnych na poziomie taktycznym i strategicznym, wzmacniając tym samym kompetencje adaptacyjne przedsiębiorstwa (Hamel, Prahalad, 1994). Można przyjąć za Niemczykiem (2000), że organizacja ucząca się powinna spełnić kilka kluczowych przesłanek polegających na umiejętności wpisania historycznego doświadczenia we wzorce i szablony określające kierunek jej działania w przyszłości oraz stymulowanie procesu uczenia się wszystkich jej członków na każdym poziomie organizacyjnym. Innymi jej atrybutami są elastyczność, najlepiej wpisana w strategię biznesową i operacyjny model funkcjonowania oparty o odpowiednią strukturę organizacyjną, będącą kluczowym elementem wspomagającym procesy kreowania nowych pomysłów i systemowego rozwiązywania istniejących problemów. Istotnym kryterium określającym organizację mianem uczącej się przedstawia

³⁶ Czyniąc to Volvo działa wbrew najnowszym trendom, gdyż w ostatnich latach obserwuje się znaczny odpływ centrów badawczych w kierunku azjatyckim, z uwzględnieniem Chin w szczególności.

ukierunkowana polityka przedsiębiorstwa polegająca na inwestycjach w rozwój i szkolenie personelu oraz inicjowanie działań prorozwojowych i wspierających innowację, co jest ważne z punktu widzenia poszerzania możliwości aktywnego kreowania przyszłości przedsiębiorstwa. Oprócz tego, ważną cechą jest umiejętność uczenia się na własnych błędach i sukcesach, otwartość na eksperymentowanie i kultura organizacyjna promująca odważne, niekonwencjonalne działania, polegająca na aktywnym zachęcaniu pracowników do działań innowacyjnych, ale również wspierająca takie ukształtowanie procesów decyzyjnych, które zachęcają ich pracowników do przejścia odpowiedzialności za swoje działania w ramach kalkulowanego ryzyka. Warto zdawać sobie sprawę z tego, iż 90% decyzji zapadających na poziomie menadżerskim jest odwracalnych, oznacza to, iż w przypadku błędnej decyzji lub opartej na nieprawidłowych przesłankach, zdecydowana większość ich może być bez problemu - i bez większych konsekwencji ekonomicznych – cofnięta i skorygowana. Innowacyjne, uczące się firmy czerpią wiedzę z otoczenia i w zasadzie traktują każdą działalność za okazję do nabycia nowych umiejętności, ale również są przygotowane procesowo, aby akumulować nowe idee, praktyki i procedury. Warto w tym miejscu wspomnieć jeszcze o istotnym elemencie jakim jest kultura organizacyjna, wielokrotnie deprecjonowana w praktyce gospodarczej, ze względu na pozorną istotność krótkoterminowych celów operacyjnych. Stanowi ona szczególny rodzaj platformy, na której pozostałe elementy mogą wzrastać i wzmacniać się stymulując jednocześnie zachowania prorozwojowe i adaptując je w kierunku poszerzania dotychczasowego zakresu wiedzy. Ma szczególne znaczenie w przypadku wykorzystania wiedzy w procesie kreacji innowacji produktowych, gdyż proces ten zachodzi w przypadku zaistnienia koniunkcji czynników, takich jak: zdolność systematycznego uczenia pracowników, umiejętność systematycznego powiększania bazy wiedzy oraz adaptacji do zmiennych warunków rynkowych i organizacyjnych. Aspekty te były szczegółowo analizowane i badane przez Petera M. Senge w jego słynnej pracy Piąta Dyscyplina (2013). Wyniki jego badań potwierdziły istotność procesów związanych z zarządzaniem wiedzą w organizacji, nie tylko z punktu widzenia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, ale również w szerszym kontekście przetrwania przedsiębiorstwa. W myśl koncepcji opracowanej przez Senge organizacja skoncentrowana na podnoszeniu poziomu elastyczności

i innowacyjności poprzez uczenie się tworzy tym samym warunki do utrzymania i zwiększenia przewagi konkurencyjnej. Senge położył również akcent na mechanizmy zbiorowe występujące w każdej społeczności, takie jak wytworzenie warunków do myślenia systemowego i modelowego, rola zespołu w organizacji oraz wizji przedsiębiorstwa jako pewnego wspólnego celu racjonalizującego wysiłek poszczególnych członków zespołu w drodze do realizacji celów średnio i długoterminowych. Badacz ten sformułował dodatkowo warunki – nazwane przez niego dyscyplinami, których spełnienie stanowi przesłanki konstytuujące istnienie organizacji uczącej się. Do dyscyplin, które można również określić mianem kompetencji należą:

- myślenie systemowe – podstawowym założeniem w myśl tej kompetencji jest umiejętność dostrzegania i respektowania wzajemnych interakcji zachodzących między elementami składowymi przedsiębiorstwa, jednakże przy jednoczesnym postrzeganiu organizacji jako całości;
- mistrzostwo osobiste – rozumiane jako proces ciągłego doskonalenia percepcji pojmowania rzeczywistości i umiejętności dostosowania się do zmieniających warunków wewnętrznych i zewnętrznych. Przekładając to na perspektywę organizacji uczącej się, oznacza to ciągłe dążenie członków organizacji do akumulacji nowej wiedzy i podnoszenia swoich kwalifikacji;
- wspólna wizja przyszłości – oznaczająca tworzenie wspólnej tożsamości, poczucia identyfikacji z działaniami organizacji oraz sensu wspólnej działalności. Kluczową kategorią w przypadku tej dyscypliny jest określenie i zdefiniowanie wspólnej i akceptowanej w organizacji misji, wizji i systemu wartości. Elementy te wyznaczają ogólny kierunek rozwoju dla całej organizacji, a ich wartość rośnie w przypadkach, kiedy pojawiają się wątpliwości odnośnie wyboru spośród wielu istniejących alternatyw. W takim przypadku powinno zostać wybrane rozwiązanie najbardziej pasujące do wyżej wymienionych elementów konstytuujących tę dyscyplinę;
- modele myślowe - to ukryte założenia i przyjęte uogólnienia wpływające na interpretację obserwowanych zjawisk. Pozwalają one na krytyczną ocenę postrzegania otoczenia w sposób podświadomy i trudny do weryfikacji.

Z modelami myślowymi wiąże się pewne ryzyko wynikające z błędnej interpretacji, co w konsekwencji może doprowadzić do zastosowania nieodpowiednich praktyk i, co za tym idzie, niepożądanych rezultatów dla przedsiębiorstwa;

- zespołowe uczenie się – czyli rozwijanie zdolności zespołowej do zdobywania i akumulowania wiedzy. Połączony w ten sposób wysiłek zbiorowy, oparty o umiejętności wynikające z pozostałych dyscyplin inicjuje i koordynuje działania innowacyjne przedsiębiorstwa. Następuje w ten sposób wielowymiarowa wymiana informacji i wsparcie procesów powstawania wiedzy mające swoje podłoże w odpowiedniej kulturze organizacyjnej.

Senge definiując swój model zespołowego uczenia się podkreślał rolę ćwiczenia dialogu i odrzucania z góry narzuconych założeń, bowiem dialog i dyskusja są immanentnymi elementami stanowiącymi o prawidłowym funkcjonowaniu modelu, przyjmując, iż dialog polega na twórczym badaniu złożonych problemów, a dyskusja jest prezentacją różnych osobistych poglądów w celu wypracowania określonej decyzji.

Analizując powyżej opisany model należy zauważyć, iż występowanie umiejętności charakterystycznych dla wszystkich pięciu dyscyplin jest według założeń tego modelu warunkiem koniecznym do wystąpienia warunków, niezbędnych do stworzenia organizacji uczącej się.

3.7 Przywództwo a współpraca w organizacji

W pierwszej kolejności należy wyjaśnić dlaczego rozpoczynane zostają rozważania o przywództwie i partycypacyjnym modelu decyzyjnym w rozdziale pracy poświęconym organizacji opartej na wiedzy. Odpowiedź na to pytanie jest dosyć prosta: zagadnienia te są istotne z punktu widzenia skutecznego i efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem opartym na wiedzy, które charakteryzuje się otwartością i większym stopniem demokratyzacji procesu decyzyjnego. Proces kreowania i multiplikacji wiedzy wymusza współpartycypację i współodpowiedzialność za skutki podjętych decyzji. Myślenie systemowe i modelowe, rola zespołu w organizacji wymagają dojrzałości zespołowej oraz wyraźnego lidera. Jest to również jeden z elementów tworzących kapitał strukturalny będący z kolei komponentem kapitału intelektualnego

przedsiębiorstwa. Rozważania na temat dylematu „sprawny kierownik” czy „charyzmatyczny lider” przewijają się przez literaturę nauki o zarządzaniu od wielu lat. Obecnie dominuje pogląd, iż przedsiębiorstwa stają przed coraz bardziej kompleksowymi wyzwaniami polegającymi nie tylko na realizacji określonych celów operacyjnych, ale również na dostosowaniu się do zmian otoczenia, do zapewnienia interesującej i odpowiadającej aspiracjom pracowników atmosfery pracy czy do sprawnej komunikacji z klientami i pozostałymi interesariuszami za pomocą dostępnych kanałów. W tym miejscu warto być może postawić pytanie: czy pięćdziesiąt lat temu wyzwania były mniejsze a zadania postawione przed kadrą zarządzającą mniej ambitne? Odpowiedź na nie stanowiłaby z pewnością ciekawy temat na odrębną pracę doktorską, tym niemniej, próbując syntetycznie zmierzyć się z tym zagadnieniem niewątpliwie można dojść do wniosku, iż technologia w przeszłości stanowiła bardzo często barierę. Ze sporym prawdopodobieństwem można założyć, iż zarządzający przedsiębiorstwami pół wieku temu nie dysponowali tak rozbudowanymi aparatami kontrolingowymi i musieli podejmować równie trafne decyzje na podstawie mniejszej ilości danych. Jedną cechą pozostała wspólna – do skutecznego zarządzania konieczni są liderzy, którzy będą inspirowali i motywowali swoje zespoły. Jest to warunek konieczny do wytworzenia kultury rozwoju i umiejętności przystosowania się pracowników do zmieniających się warunków otoczenia. Dodatkowo jest to warunek konieczny do zaistnienia przedsiębiorstwa opartego na wiedzy. Literatura przedmiotu jest bardzo bogata i znaleźć w niej można wiele rozważań na temat różnic w podejściu do zarządzania między kierownikiem-administratorem a liderem. Selznick (1957) twierdzi, iż przywództwo w organizacji nie może być porównane do prowadzenia biura, podejmowania decyzji i prestiżem. Do podobnych wniosków doszedł Jacobs (1970), który przywództwem określił interakcje, w wyniku których jedna osoba prezentuje informacje, a druga osoba zyskuje przekonanie, iż wynik działań będzie lepszy w sytuacji, gdy zachowa się w sposób sugerowany jako pożądany. Na aspekt wywierania wpływu podczas wypełniania roli przywódczej w organizacji wskazywali Katz i Kahn (1979), podkreślając jednocześnie potrzebę znacznego wyjścia ponad przyjęte zachowania i mechaniczne rutyny organizacji. Kluczowym elementem w konstrukcji przywództwa jest nie tylko umiejętność przekonania grupy osób do określonej postawy, lecz osiągnięcie tego w taki

sposób, aby osoby, na które wywierany jest wpływ miały realne poczucie współpartycypacji i żeby obrany model był wynikiem ich wolnego wyboru (Graham, 1988). Ciekawy pogląd na różnice między przywództwem a zarządzaniem zawarty jest w rozważaniach Rosta (1998), który wyraźnie odróżniając menadżerów zarządzających od przywódców, dokonał jednocześnie wartościowania ich roli. Niewątpliwie widoczny jest tutaj wpływ relacji panujących w życiu polityczno-społecznym Stanów Zjednoczonych lat 70. i 80., z jednej strony naznaczony niekończącą się i w końcowym rezultacie przegraną wojną w Wietnamie, utratą wpływów na Bliskim Wschodzie w wyniku rewolucji irańskiej i finalną konfrontacją z blokiem komunistycznym, w efekcie czego ukształtowała się opinia dobrego przywódcy i złego menadżera. Analizując te wszystkie rozważania z punktu widzenia organizacji opartej na wiedzy, trafnym wydawać się może założenie, iż ze względu na cechy takiej organizacji i specyfikę dzisiejszego życia gospodarczego trafnym wydaje się założenie, iż do prawidłowego działania organizmu, jakim jest tego typu organizacja, potrzebne jest umiejętne połączenie sprawnego zarządzania i przywództwa. Samo przywództwo nie wystarczy w dzisiejszej erze postindustrialnej, gdyż nowoczesne przedsiębiorstwa, będąc otwarte na wyzwania konkurencyjne, stały się zbyt skomplikowanymi ekosystemami, wymagającymi zastosowania nowoczesnych metod i rutyn zarządzania (mogących sprawiać wrażenie tłumiących inicjatywę i wolność pracowników). Kluczowym elementem tutaj jest umiejętność zbudowania płaszczyzn, na bazie których konkretne wyzwania i problemy, przed którymi stoi przedsiębiorstwo w aspekcie wewnętrznym i zewnętrznym znajdą rozwiązanie. Wśród istniejących technik zarządzania mogących znaleźć zastosowanie w organizacji opartej na wiedzy należą kierowanie partycypacyjne oraz kierowanie przez delegowanie.

Kierowanie partycypacyjne jest jedną z najtrudniejszych praktyk w zarządzaniu zespołami ludzkimi, wymaga bowiem szerokiego zrozumienia i akceptacji roli, którą pełnią w ramach tego procesu zarządzający i zarządzani. Szeroka definicja zjawiska partycypacji zaproponowana została przez Mayo (za: Kożusznik, 2014, s.158), według której nie tylko brak jest koncentracji władzy na szczytach organizacji, ale następuje jej przemieszczanie w zależności od występujących potrzeb. Likert (1961) opisuje partycypację jako proces podejmowania decyzji, w który zaangażowani są wszyscy jego

interesariusze. Wszystkie modele partycypacyjne zakładają umożliwienie pracownikom wywierania aktywnego wpływu poprzez uczestnictwo w procesie decyzyjnym na bezpośrednie otoczenie, co według wielu badaczy przekłada się na wzrost produktywności, motywacji i zadowolenia pracowników. Prowadząc rozważania na temat kierowania poprzez partycypację nie sposób pominąć aspekt kulturowy i mentalnościowy, które to wywierają spory wpływ na podatność organizacji do skutecznej implementacji tego stylu kierowania. Niektóre społeczeństwa są wręcz kulturowo predystynowane do takiego modelu zarządzania – należą do nich przede wszystkim społeczeństwa skandynawskie, w dużej mierze również społeczeństwa krajów Beneluxu. Znajduje to swoje przełożenie w metodach zarządzania stosowanych w przedsiębiorstwach pochodzących z tych krajów. W wielu przypadkach proces decyzyjny trwa dłużej, często jest to oceniane jako irytujące i nieefektywne dla osób nieznaną tych kultur, jednak mimo to, jest wiele firm wywodzących się z tych rynków, które odniosły sukces nie tylko lokalnie, ale również na arenie globalnej. Kluczem do tego sukcesu jest siła procesów decyzyjnych polegająca na ich spójności, trwałości i identyfikacji zespołu z podjętą decyzją. Dokonując przeglądu stylów zarządzania stosowanych w Europie warto odnotować, iż w Niemczech - choć widoczny jest szacunek dla kierowania partycypacyjnego - jednakże nie jest ono stosowane na tak szeroką skalę jak w firmach skandynawskich. Na drugim końcu bieguny znajdują się przedsiębiorstwa brytyjskie oraz francuskie, ze względu na dużą rolę autorytetów w kulturze i tradycji tych krajów, a w przypadku Wielkiej Brytanii dodatkowo dochodzi aspekt struktury społecznej (poddani zamiast obywateli) oraz silnej, tradycyjnej roli armii i wzorców militarystycznych. Pozycja na drugim biegunie dzielona jest z byłymi krajami komunistycznymi, chociaż przyczyny takiego stanu rzeczy są w przypadku tych społeczeństw odmienne. Społeczeństwa byłego bloku komunistycznego nie uporały się z kryzysem autorytetów i często podlegają wpływom silnych osobowości, uprawiających czy to na poziomie polityczno-społecznym, czy też na poziomie przedsiębiorstw autokratyczny styl zarządzania. Taki styl zarządzania trafia na podatny grunt, między innymi ze względu na słabiej zakotwiczone mechanizmy demokratyczne w tych społeczeństwach, gorszy stopień wykształcenia i niższą świadomość społeczną.

3.7.1 Kierowanie przez delegowanie

Model partycypacyjny zarządzania organizacją daje większe szanse na wytworzenie się kultury zarządzania i dzielenia się wiedzą, aczkolwiek jest trudniejszy i bardziej wymagający z perspektywy zarówno członków organizacji, jak i właścicieli. Czy jest możliwe efektywne wytwarzanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o wiedzę w organizacji działającej w innym modelu niż partycypacyjny? Wydaje się, że odpowiedź na to pytanie może być twierdząca, ponieważ model partycypacyjny w pewnych przypadkach może być zastąpiony modelem delegacji władzy, w którego istocie leży przekazanie podwładnym określonej części władzy według określonych reguł (Kozusznik 2014, s. 160). Delegacja – w odróżnieniu od partycypacji – to proces, którego kryterium przy przydzielaniu odpowiedzialności za zadania jest poziom umiejętności poszczególnych pracowników. Według tego kryterium pracownikom efektywniejszym powinno się delegować więcej zadań i odpowiedzialności. Dotyczy to również procesu decyzyjnego, gdyż nie sposób samemu wszystkiego zobaczyć, skontrolować i dopilnować każdego szczegółowego procesu. Próba zarządzania bez korzystania z zasad modelu partycypacyjnego lub delegacyjnego z reguły kończy się stratami dla przedsiębiorstwa, gdyż grozi brakiem przepustowości w procesie decyzyjnym lub wprost złymi decyzjami. Działając w ramach modelu delegacyjnego przełożony zawsze zachowuje odpowiedzialność wobec swoich zwierzchników za wyniki podległego obszaru. Przełożony przekazując odpowiedzialność podwładnym określa również stopień planowanej realizacji celów, czas potrzebny na ich wykonanie, konieczne środki, a następnie określa częstotliwość przeglądów stopnia realizacji celów. Towarzyszy temu kontrola wykonania zadania, według określonej częstotliwości. Założenia te mogą zakończyć się powodzeniem jeżeli chodzi o realizację określonych celów biznesowych w momencie, kiedy uda się uniknąć zbyt szczegółowego i drobiazgowego podejścia do kontroli lub przekazywanych informacji. Przenoszenie tej zasady przez wszystkie szczeble organizacji przyczyni się do zwiększenia odpowiedzialności pracowników i skoordynuje działania ukierunkowane na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa. Biorąc wszystkie te informacje pod uwagę, należy przeanalizować, czy organizacja oparta na wiedzy może być zarządzana w oparciu o model delegacji władzy. Wydaje się, iż powyższy model wprawdzie nie wyklucza całkowicie możliwości działania dla

organizacji opartej na wiedzy, ale stoi w kontrapunkcji z wieloma kluczowymi kryteriami definiującymi przedsiębiorstwo oparte na wiedzy. Przede wszystkim należy odpowiedzieć sobie na pytanie: czy w ramach tego modelu możliwa jest daleko posunięta elastyczność – najlepiej wpisana w strategię biznesową firmy? Należy również pamiętać, iż immanentną cechą organizacji opartej na wiedzy jest zaufanie oraz demokratyczne zasady zarządzania przedsiębiorstwem. Oczywiście nie oznacza to anarchii, ale znaczenie tego polega na możliwości wyartykułowania swoich argumentów i dochodzenia racji w sytuacji, gdy jest się niesłusznie o coś osądzanym. Do tego należy dodać mniej intensywne poczucie hierarchii oraz otwartość na eksperymentowanie i zachęcanie pracowników (członków zespołu) do uczenia się na błędach. Popętnienie błędu jako takie, traktowane jest jako niezwykle cenny materiał analityczny, a końcowym efektem tego procesu jest stworzenie ogólnodostępnej wiedzy, dzięki której nikt w organizacji nie powieli takiego samego błędu. Organizacje oparte na wiedzy bardzo często wprowadzają daleko posuniętą swobodę jeżeli chodzi o takie zagadnienia jak dress-code czy godziny rozpoczynania i zakończenia pracy.

Reasumując powyższe przemyślenia, należy zauważyć, iż model partycypacyjny zdecydowanie najlepiej wpisuje się w warunki organizacji opartej na wiedzy. Wzmacnia on poczucie odpowiedzialności za firmę na każdym szczeblu zarządzania i ma kluczowe znaczenie w procesie kreacji wiedzy i tworzenia przesłanek dla przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Prowadząc rozważania na temat organizacji opartych o wiedzę działających w warunkach międzynarodowych warto odnieść się do tematyki dostosowania kulturowego i społecznego, zarówno na poziomie pracownika, jak i na poziomie menadżerskim. Prowadzenie działalności na skalę międzynarodową powoduje potrzebę dzielenia się know-how, wprowadzania procesów i zarządzania wartościami właściwych dla danej organizacji. Jednym z warunków tego procesu jest konieczność przeprowadzenia adaptacji nowozatrudnionych pracowników różnych szczebli bądź to w centrali lub dojrzałym biznesowo oddziale, bądź – jako alternatywa – wysłanie doświadczonego pracownika do nowotworzonego oddziału lokalnego. Działania te są konieczne ze względu na konieczność wytworzenia globalnego sposobu myślenia, co z kolei jest kluczową przesłanką dla wzrostu kultury organizacyjnej właściwej

przedsiębiorstwu (Schroeder, 2010, s. 98-99). Zapewnienie wieloaspektowego szkolenia pracowników na różnych poziomach organizacyjnych jest warunkiem koniecznym dla sukcesu danego projektu³⁷. Rozpatrując ten aspekt z punktu widzenia funkcjonalności właściwych dla wyżej wymienionych modeli należy podkreślić, iż jest on niezbędny dla prawidłowego działania modelu partycypacyjnego, dla którego kluczowe znaczenie ma element zrozumienia dla zasad prowadzenia działalności w danym środowisku biznesowym. Do podobnych wniosków można dojść analizując pozostałe kryteria modelu partycypacyjnego, takie jak: wywieranie aktywnego wpływu na proces decyzyjny, motywacja pracowników i *toutes proportions gardees* – demokratyczny sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa. Aspekt asymilacji istotny jest również biorąc pod uwagę model delegowania. Również tutaj istotny jest element zrozumienia zasad funkcjonowania danej społeczności oraz akceptacja różnic kulturowych i mentalnych koniecznych dla zdefiniowania chociażby zakresu kontroli w ramach procesu delegowania. Według Schroedera (2010, s.121-122), funkcjonowanie przedsiębiorstw i całych społeczności menadżerów w warunkach międzynarodowym sprzyja wytworzeniu się określonej grupy menadżerów o profilu globalnym i międzynarodowym, specjalizujących się w zarządzaniu takimi aspektami jak międzynarodowe zasady benchmarkingu, systemy informatyczne projektowane i zarządzane centralnie a wspomagające działalność przedsiębiorstw na poziomie globalnym, spójne zarządzanie polityką personalną i wiele innych obszarów istotnych dla sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Menadżerowie globalni powinni posiadać zestaw cech istotnych z punktu widzenia organizacji opartej na wiedzy, przede wszystkim kompetencje międzykulturowe pozwalające im – przy zachowaniu szacunku dla elementów lokalnych – realizować globalną strategię i cele przedsiębiorstwa. Dodatkowo winni charakteryzować się zdolnością przystosowania i szybkiego uczenia się, co dotyczy aspektu przenoszenia wiedzy między jednostkami organizacyjnymi firmy,

³⁷ Takimi założeniami kierowała się firma MAN przy uruchomieniu pierwszej w Polsce fabryki produkcji ciężkich ciągników siodłowych serii TGA. W projekcie realizowanym na przestrzeni kilkunastu miesięcy, cała kadra zarządzająca została oraz kilkuset pracowników produkcyjnych odbywało cykl szkoleń przygotowawczych w centrali firmy w Monachium. Oprócz szkoleń czysto technicznych organizowane były dla zespołów polskich i niemieckich szkolenia interkulturowe, których celem było wzajemne poznanie kultur i zrozumienie różnic między nimi. Całość projektu zakończyła się sukcesem, gdyż nowa fabryka została uruchomiona w ramach zakładanego budżetu i zgodnie z harmonogramem projektowym, szybko osiągnęła zakładaną sprawność operacyjną.

jak i umiejętności *outside-in*, czyli asymilacji w struktury przedsiębiorstwa wiedzy pochodzącej spoza jego obszaru.

3.7.2 Zarządzanie zasobami niematerialnymi na przykładach przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej

Zarządzanie wiedzą odgrywa ważną rolę we wszystkich przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej, na wszystkich poziomach Tier³⁸. Jednym z liderów rynkowych w skutecznym zastosowaniu wiedzy w zarządzaniu procesami technologicznymi i produkcyjnymi jest Toyota, będąca swoistym wzorcem zarówno dla akademików, jak i praktyków biznesowych poprzez rozwój unikalnych koncepcji zebranych w tzw. „Toyota way” (Liker, 2004) oraz Toyota Production System (TPS), a także *lean management* i *lean manufacturing*. Nonaka, dobrze znający Toyotę twierdzi, iż sukces firmy w XXI wieku zależy od stopnia, w którym liderzy przedsiębiorstwa są zdolni do wytworzenia kapitału intelektualnego przez proces tworzenia wiedzy i jej dzielenia się na poziomie globalnym (Nonaka, 1994). Również pozostałe japońskie firmy motoryzacyjne, takie jak Mazda, Honda, Nissan zyskały status liderów w dziedzinie zarządzania wiedzą, a rozwój tej kompetencji datować można już od lat 80. ubiegłego wieku. Sukces firm japońskich oparty jest w dużej mierze o skuteczne wdrożenie koncepcji zawartych w założeniach teorii organizacji opartej na wiedzy. Do takiego wniosku dojść można studiując historię rywalizacji Toyoty i Forda. W latach pięćdziesiątych inżynierowie Toyoty poznawali założenia produkcji masowej w fabrykach Forda w USA, jednocześnie kładąc podwaliny pod *lean management* i koncepcje ciągłego doskonalenia produkcji służące zapobieganiu stratom w procesach wytwórczych (5S, Kai zen). Startując z relatywnie niskiego pułapu i nie posiadając w żadnym zakresie przewagi konkurencyjnej nad potężnymi rywalami, takimi jak Ford czy General Motors, firmy japońskie umiejętnie zarządzające wiedzą i doskonalące cały czas tą technikę doprowadziły do wytworzenia przewagi konkurencyjnej w obszarze efektywności operacyjnej oraz jakości produktów (Ichijo i Kohlbacher, 2007, s.118). Dokonania te spowodowały, iż zarówno w obszarze teoretycznym, jak i praktycznym

³⁸ Wyróżnia się 4 poziomy (Tier) dostawców: Tier 1 jest dostawcą podzespołów montowanych bezpośrednio i bez dalszych modyfikacji przez OEM (Original Equipment Manufacturer). Tier 2 dostarcza komponenty bezpośrednio do Tier 1. Dostawcy Tier 3 i Tier 4 uzupełniają dwa podstawowe poziomy.

dostrzeżono znaczenie procesu kreacji i łączenia wiedzy pochodzącej z lokalizacji, w których przedsiębiorstwa międzynarodowe prowadzą biznes. Toyota była jedną z pierwszych firm, które dostrzegły istotę relacji z dostawcami i potrafiły przekuć w przewagę konkurencyjną kompetencje swoich dostawców i partnerów biznesowych. Słynne audyty w branży motoryzacyjnej wywodzą się z praktyki Toyoty, która kładąc ogromny nacisk na jakość swoich produktów i eliminację błędów w procesie produkcyjnych wypracowała procedury eliminacji błędów u źródła – czyli u dostawców, co stało się prekursorem dzisiejszych audytów. To samo dotyczyło relacji między firmami nazywanych w Japonii *keiretsu* (konglomeratami) a opisywanych jako siecią relacji oplatającą przedsiębiorstwa japońskie.

Szybki rozwój biznesu w różnych lokalizacjach na świecie i zapewnienie najwyższej jakości przy zachowaniu optymalnych kosztów są celami wzajemnie wykluczającymi się. Taki problem pojawił się również przed Toyotą, w kontekście zapewnienia najwyższej jakości produktów wytwarzanych i oferowanych na rynkach rozwijających się³⁹. Aby znaleźć praktyczne rozwiązanie tego problemu, zdefiniowano projekt o nazwie *Innovative International Multi-purpose Vehicle* (IMV). Miał on na celu podniesienie jakości produktów, stworzenie centrów kompetencyjnych w zakresie produkcji komponentów, opracowanie efektywnego łańcucha dostaw i zwiększenie puli komponentów dostarczanych z lokalnych fabryk koncernu na rzecz fabryk, zlokalizowanych w tych samych strefach geograficznych, co miało przynieść oszczędności w kosztach zaopatrzenia. Jednym z efektów ubocznych było powstanie kilku typów samochodów w ramach platformy IMV, które po raz pierwszy w historii nie były produkowane i oferowane na macierzystym rynku japońskim. Doświadczenia zebrane w ramach prowadzenia projektu IMV, również w zakresie wykorzystania wiedzy i kompetencji lokalnych inżynierów i zespołów marketingowych, adaptujących proces produkcyjny i produkty do wymogów lokalnego rynku przyczynił się nie tylko do transferu wiedzy i wypracowania hasła „*learn local, act global*”, ale skutecznie rozwiązał problem deficytu uzdolnionej kadry inżynierskiej, która do czasu realizacji projektu IMV każdorazowo wysyłana była z Japonii do danej fabryki zlokalizowanej na świecie, co skutkowało swoistym rozwodnieniem kompetencji technicznej firmy. Podobnie

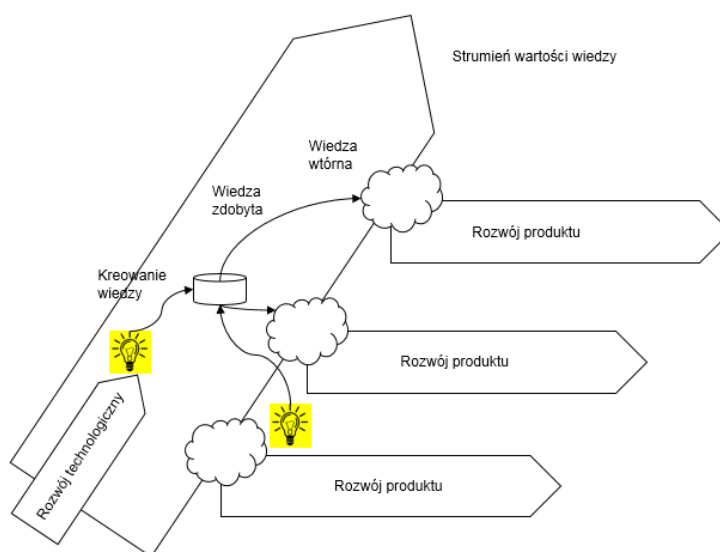
³⁹ Chodziło konkretnie o rynki afrykańskie i rynki Ameryki Łacińskiej.

korzystne doświadczenia zebrane zostały we współpracy z koncernem Peugeot-Citroen w Europie Środkowej (Czechy). To przedsięwzięcie zostało zrealizowane głównie z potrzeby zbudowania kompetencji Toyoty w obszarze małych samochodów miejskich. Jednym z założeń projektowych był transfer wiedzy (uzgodniony biznesowo z PSA) w obszarze samochodów miejskich. Projekt został zrealizowany z sukcesem, czego praktycznym przykładem jest dzisiejsza oferta Toyoty w tym segmencie rynkowym. Evans i Wolf (2005, s.100-101) zauważają, iż ta filozofia polega na ciągłych usprawnieniach składających się z tysięcy mikroprzedsięwzięć i projektów opierających się na dwóch kluczowych komponentach jakimi są ogólnodostępne zasoby wiedzy i uniwersalne narzędzia do jej udostępniania. Branża motoryzacyjna była jedną z pierwszych, w którym wykorzystano na tak dużą skalę mechanizm współpracy i partycypacji w tworzeniu wiedzy między dostawcami a klientami. Proces ten zachodzi obecnie na każdym z poziomów zarządzania i jest niezbędnym warunkiem do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa motoryzacyjnego (Dyer i Nobeoka, 2000; Takeishi, 2001). Takie połączenia tworzące łańcuchy wartości wiedzy istnieją nie tylko w konfiguracji wertykalnej, ale również horyzontalnie, decydując o transferze wiedzy i kompetencji pomiędzy dostawcami. Korzyści z takiej współpracy są różnorakie i polegają na redukcji kosztów innowacji, szybszym wprowadzeniu produktu na rynek, szybszej stabilizacji jakości rozwiązania innowacyjnego czy redukcji ryzyka braku stabilizacji technologicznej i procesowej.

Innym narzędziem często stosowanym w procesie kreacji i multiplikacji wiedzy, nie tylko w przedsiębiorstwach motoryzacyjnych, jest LAMDA. Nazwa tej metody jest angielskim skrótem od słów:

- Look-Go (pójdź i zobacz), polegającym na dokładnej i bezpośredniej wizualnej obserwacji problemu;
- Ask (zapytaj) – istota tego elementu dotyczy dokładnego zrozumienia przyczyny problemu;
- Model (zamodeluj) – przeprowadź analizy i symulację potencjalnego rozwiązania;
- Discuss (przedyskutuj) – na tym etapie konieczne jest przeprowadzenie weryfikacji poprawności przyjętych założeń i poddanie go konstruktywnej krytyce ze strony pozostałych członków zespołu;

- Act (działaj) – przetestowanie proponowanego rozwiązania.



Rysunek 3.2. Strumień wartości wiedzy w przedsiębiorstwie motoryzacyjnym

Źródło: na podstawie: (Stenholm, Mathiesen i Bergsjö, 2015, s. 246)

Narzędzie to pozwala na zastosowanie systemowego podejścia do procesu tworzenia i multiplikacji wiedzy w przedsiębiorstwie. Nawiązywał do niego również Kennedy (2008) opisując łańcuch wartości wiedzy (*Knowledge Value Stream*) funkcjonujący z powodzeniem w Toyocie.

Jak wcześniej wspomniano, wiedza odnajduje swoje miejsce wśród czynników produkcji XXI wieku i ma szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw wielu branż gospodarki światowej, w tym dla branży motoryzacyjnej. W powyższych rozważaniach opisano zarówno aspekt roli wiedzy w dzisiejszych przedsiębiorstwach międzynarodowych, jak i dylematy związane z aspektami zarządzania wiedzą w strukturze współczesnych przedsiębiorstw. Drugim aspektem analizy było miejsce wiedzy w systemie zasobów niematerialnych firmy i relacje między nimi w kontekście tworzonym przez kapitał intelektualny czy kapitał organizacyjny przedsiębiorstwa. Połączenie obu perspektyw jest istotne w realizacji celu głównego pracy jakim jest identyfikacja zasobów niematerialnych mających wpływ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

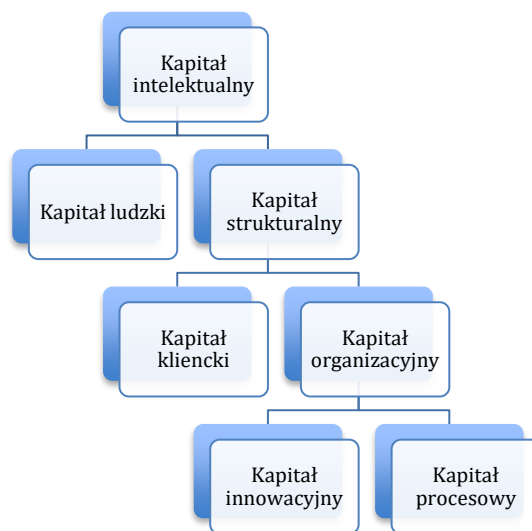
3.8 Zasoby niematerialne jako składniki potencjału wiedzy przedsiębiorstwa

Zasoby niematerialne zajmują coraz ważniejsze miejsce w ramach badań poświęconym wpływowi tego typu składników majątku na jego pozycję rynkową. Szerokość tej tematyki i jej coraz większy wpływ na praktykę gospodarczą uzasadnia dużą ilość publikacji i wieloaspektowość prezentowanych klasyfikacji zasobów niematerialnych. Przybliżając je autor ma świadomość tego, iż nie wyczerpują one całkowicie tematyki zasobów niematerialnych. Celem postawionym do realizacji w niniejszym rozdziale jest przedstawienie najistotniejszych typologii zasobów niematerialnych przeanalizowanych podczas studiów literaturowych, a także wykorzystanie ich w procesie definiowania autorskiej klasyfikacji zasobów niematerialnych, ze szczególnym uwzględnieniem tych z nich, które w znacznym stopniu wpływają na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa międzynarodowego.

Omawiając istniejące typologie zasobów niematerialnych należy stwierdzić, iż w literaturze brak jest jednolitej i uniwersalnej klasyfikacji zasobów niematerialnych. Przytoczone poniżej typologie nie wyczerpują w pełni wszystkich opisanych w literaturze, zamiarem autora było przytoczenie w jego opinii tych najważniejszych i posłużenie się nimi w zaproponowaniu własnego podziału zasobów niematerialnych, istotnych z punktu widzenia ich wpływu na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa międzynarodowego.

Autorska klasyfikacja zasobów niematerialnych została zaproponowana przez Halla (1993), który powołując się na wyniki przeprowadzonych badań wśród kadry zarządzającej niemal stu przedsiębiorstw wśród niematerialnych składników majątku przedsiębiorstwa wyodrębnił aktywa i zdolności (ang. *assets and skills*), a także zidentyfikował kluczowe zasoby niematerialne o największym wpływie na sukces przedsiębiorstwa. Według niego grupa ta tworzona jest przez: reputację, know-how pracowników, kulturę organizacyjną, sieci zależności i bazy danych. Wart odnotowania jest fakt aktywnego włączania się wielu przedsiębiorców w proces definiowania kluczowych zasobów niematerialnych. Charakter i zakres tych opracowań ma szczególnie cenny walor praktyczny, bowiem przygotowywane były przez osoby aktywnie uczestniczące w obrocie gospodarczym. Przykładem takiej klasyfikacji jest podział zaimplementowany w Skandii – szwedzkiej firmie działającej w branży

ubezpieczeń. Edvinsson, jako dyrektor działu kapitału intelektualnego w szwedzkiej firmie ubezpieczeniowej Skandia (Asplund i in. 2001, s.14), zaproponował i wdrożył w tej firmie podział zasobów na dwie podstawowe grupy: zasoby kapitału intelektualnego i finansowego. W skład kapitału intelektualnego zaliczył kapitał ludzki i kapitał strukturalny. Kapitał ludzki składał się z wiedzy, umiejętności, innowacyjności i zdolności pracowników.



Rysunek 3.3. Schemat podziału kapitału w grupie ubezpieczeniowej Skandia

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Edvinsson i Malone, 1997, s. 52)

Z kolei Van Wieringen (1997) zaproponował klasyfikację bazującą na zrównoważonej karcie wyników Kaplana i Nortona, w której zidentyfikowano i sklasyfikowano następujące kategorie zasobów niematerialnych:

- badania i rozwój;
- akwizycje praw własności intelektualnej (patentów i licencji);
- prawa własności przemysłowej (wzorce użytkowe);
- reklamę i marketing;
- akwizycje i obróbkę informacji;
- akwizycję software;
- reorganizację zarządzania przedsiębiorstwem;
- reorganizację systemu księgowego przedsiębiorstwa;
- środki zaangażowane w obsługę prawną, fiskalną i socjalną;

- pozostałe inwestycje w innowację produktów i procesów przedsiębiorstwa.

Powyższa typologia jako jedna z pierwszych klasyfikuje zasoby i aktywności jako zasoby niematerialne. Ważna z punktu widzenia gospodarki międzynarodowej systematyka zasobów niematerialnych zaproponowana została przez OECD (za: Asplund i in. 2001, s.13), gdyż poruszane jest tutaj zagadnienie inwestycji dokonywanych w substancje niematerialną przedsiębiorstw. Wspomniana systematyka w powyższym kontekście jako zasoby niematerialne wymienia:

- inwestycje niematerialne w technologię: badania i rozwój, patenty i licencje, design;
- inwestycje w szkolenia pracowników, strukturę organizacyjną i informacyjną przedsiębiorstwa;
- inwestycje nad pogłębieniem wiedzy o rynku.

Koncepcja zasobów niematerialnych przeplata się zarówno w literaturze, jak i proponowanych klasyfikacjach z definicją kapitału intelektualnego. Ten trend jest widoczny w dorobku wielu badaczy zajmujących się w swojej praktyce tematyką zasobów niematerialnych (Edvinsson i Malone, 1997; Mayo, 2001; Roos i in., 1997; Maar i in., 2002). W ten nurt wpisuje się Vidrašču (2013, s. 43) wpisując zasoby niematerialne jako jeden z kluczowych komponentów – obok kapitału ludzkiego – tworzących niematerialną substancję przedsiębiorstwa. Kapitał ludzki, w którego skład zaliczono w tej koncepcji doświadczenie, know-how, umiejętności i kreatywność determinuje wartość zasobów niematerialnych, a one z kolei według tej koncepcji składają się z aktywności intelektualnych (programy, wynalazki, bazy danych) oraz własności intelektualnej (patenty, prawa autorskie, marki i tajemnice handlowe). Oprócz wspomnianych wyżej narzędzi, do pomiaru zasobów wiedzy i kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie służyć mogą narzędzia takie jak zrównoważona karta wyników zaproponowana przez Kaplana i Nortona (1992, s.71-79) oraz Monitor Aktywów Niematerialnych (*Intangible Asset Monitor*) stworzony przez Sveiby'ego. Wraz z upływem czasu dorobek powiększał się o nowe klasyfikacje przygotowywane przez naukowców oraz instytucje takie jak EUROSTAT czy instytuty statystyczne poszczególnych krajów (dla przykładu Holenderski Urząd Statystyczny)⁴⁰. Konsekwencją

⁴⁰ Klasyfikacje te powstawały w związku z badaniami w obszarze zasobów niematerialnych prowadzonymi na wybranej populacji firm holenderskich.

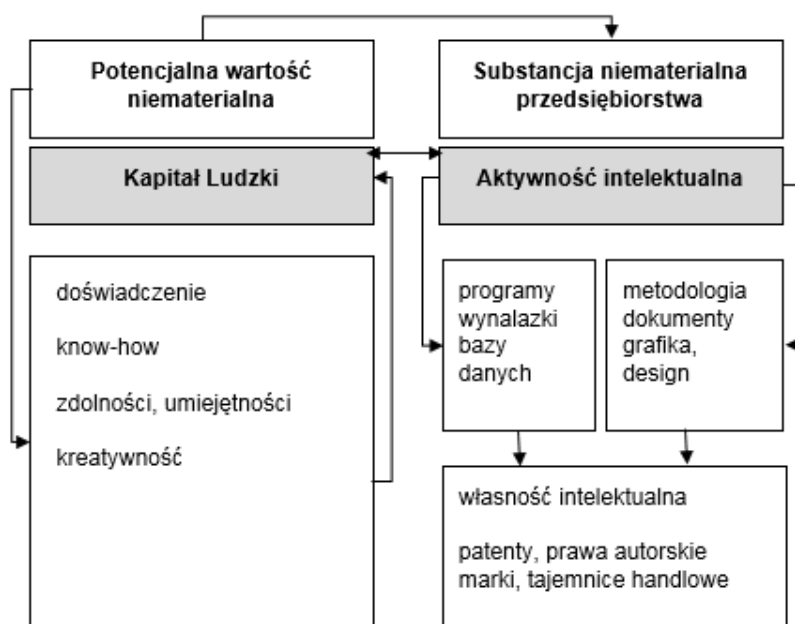
tych badań było – oprócz powstania nowych klasyfikacji zasobów niematerialnych – coraz bardziej precyzyjne rozróżnianie zasobów niematerialnych od innych składników majątku przedsiębiorstwa, a także większe uwzględnianie aspektów finansowych, organizacyjnych i innowacyjnych.

W tym kontekście wskazać należy na powstanie systematyki łączącej wyniki badań teoretyków nawiązujących do dorobku szkoły zasobowej, przedstawiającej zasoby niematerialne w ujęciu statycznym i dynamicznym. W myśl tej klasyfikacji zasoby niematerialne, takie jak kompetencje pracowników, prawa własności intelektualnej, satysfakcja klientów i dostawców rozpatrywane byłyby w ujęciu statycznym, bowiem mogą być mierzone w dowolnym momencie. Ujęcie dynamiczne implikuje alokację zasobów, używanych do kreowania nowych zasobów niematerialnych w wyniku procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa, zewnętrznej akwizycji nowych zasobów niematerialnych lub zwiększenia wartości posiadanych już zasobów niematerialnych. Ujęcie statyczne klasyfikuje zasoby niematerialne jako aktywa i umiejętności, podczas gdy w ujęciu dynamicznym na pierwszy plan wysuwają się aktywności, których zastosowanie skutkuje powstaniem zasobów niematerialnych. Nurt badawczy szkoły zasobowej zalicza do umiejętności wiedzę, kompetencje, systemy funkcjonalne, strukturę czy kulturę organizacyjną (Śliwiński, 2011, s. 34).

Badania teoretyczne, a także wkład praktyków w obszar nauki związany z zasobami niematerialnymi (Stewart, 1997; Bontis, 1998; Pike, Roos i Marr, 2005) doprowadził do powstania jednej z najbardziej uniwersalnych klasyfikacji dzielących zasoby niematerialne pod kątem ich roli w organizacji na trzy kategorie:

- kapitał ludzki;
- kapitał organizacyjny (strukturalny);
- kapitał relacyjny (kliencki).

Powyższy podział prezentuje jednocześnie trzy podstawowe komponenty, których suma składa się na pojęcie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. W tym ujęciu zasoby ludzkie w postaci wysoko wykwalifikowanych i wyedukowanych pracowników, dysponujących know-how, kreatywnością i doświadczeniem definiowane są jako jeden z najważniejszych typów zasobów niematerialnych.



Rysunek 3.4. Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa i jego główne komponenty

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Anghel i Stan, 1998)

Oprócz powyższych przykładów do tej kategorii zasobów niematerialnych zaliczane są: zdolność do innowacji, umiejętność do pracy w zespole, motywacja, satysfakcja, zdolność do uczenia się, lojalność oraz umiejętność dokonania trafnego osądu i podejmowania właściwych decyzji w odniesieniu do zagadnień właściwych dla danej firmy i biznesu. Kapitał organizacyjny przedsiębiorstwa definiowany jest jako obszar kompetencji właściwych dla przedsiębiorstwa, a w pewnym sensie niezależnych od kapitału ludzkiego. Do tej grupy należą między innymi: technologie, dane, strategie, patenty, oprogramowanie, bazy danych, marka, systemy zarządcze przedsiębiorstwa, rutyny organizacyjne, procedury, kultura przedsiębiorstwa, bazy danych. Dodatkowo autorzy tej typologii wskazują na istnienie ważnej korelacji pomiędzy możliwościami kapitału organizacyjnego przedsiębiorstwa a jego zdolnością do innowacji. Umowy partnerskie z dostawcami, ośrodki badawcze, nawiązana współpraca z ekspertami i uniwersytetami czy wreszcie interakcje z organami regulacyjnymi są elementami składającymi się na kapitał relacyjny firmy. Im bardziej intensywne kanały komunikacji i wzajemne interakcje między przedsiębiorstwem a jego interesariuszami takimi jak klienci, dostawcy, centra badawcze, uniwersytety czy niezależni eksperci, tym większy wpływ kapitału relacyjnego na zwiększenie umiejętności i kluczowych kompetencji

przedsiębiorstwa (Pike i in., 2005, s.113). Kapitał relacyjny to potencjał przedsiębiorstwa związany z niematerialnymi aktywami rynkowymi, takimi jak: marki handlowe, klienci i ich lojalność, relacje z klientami, umowy licencyjne, koncesyjne. Zarówno praktyka gospodarcza, jak i badania potwierdzają tezę o wadze ścisłych związków z dostawcami⁴¹, zmierzającymi do głębokiej integracji dostawcy w procesy przedsiębiorstwa. Integracja dostawców powoduje bowiem możliwość oddania części niestrategicznych kompetencji drugiej stronie, a wygospodarowane w ten sposób wolne zasoby mogą być wykorzystane w celu rozwoju kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa⁴².

Logika ta jest widoczna w ujęciu zasobów niematerialnych prezentowanych przez Sveiby'ego (1997), który zaproponował podział zasobów niematerialnych na trzy podstawowe grupy:

- kompetencje pracowników, zdefiniowane jako zdolność do działania w różnych sytuacjach, umiejętności pracowników, ich wykształcenie, wartości i motywację;
- strukturę wewnętrzną: patenty, koncepcje, modele, systemy komputerowe i administracyjne, kulturę organizacyjną;
- strukturę zewnętrzną, w głównej mierze rozumianą jako relacje z klientami i dostawcami, marki, znaki towarowe, reputację organizacji i image.

Brooking (1996) proponuje wprowadzenie podziału zasobów na rynkowe, infrastrukturalne, kapitału ludzkiego i intelektualnego. Do grupy zasobów rynkowych kwalifikowane są między innymi marki, relacje z klientami oraz posiadane kanały dystrybucyjne, czyli te z zasobów, które decydują o potencjale rynkowym przedsiębiorstwa. Z drugiej strony przywództwo, przedsiębiorczość i umiejętności menadżerskie pracowników przedsiębiorstwa stanowią główny element grupy zasobów skierowanych na kapitał ludzki. Lev, Radhakrishnan i Zhang (2009), definiując zasoby

⁴¹ Teza ta jest o tyle ciekawa, iż projekty w obszarze badań i rozwoju charakteryzują się dużym stopniem poufności. Stąd intuicyjna potrzeba większej ochrony zasobów niematerialnych wskazywałaby raczej na konieczność wyraźnego oddzielenia procesów przedsiębiorstwa od procesów jego dostawców. Okazuje się jednak, iż wiele podmiotów z branży zaawansowanych technologii z NASA na czele realizują strategię głębokiej współpracy z dostawcami. W efekcie w wyniku procesu wymiany informacji wzrastają kluczowe kompetencje zarówno dostawcy, jak i klienta.

⁴² Kolejnym przykładem tak daleko posuniętej integracji (delokalizacji) mogą być tzw. „supplier's park” spotykane w przemyśle motoryzacyjnym. Koncerny samochodowe koncentrują swoją działalność na kluczowych komponentach z punktu widzenia firmy oraz na działalności sprzedażowej i marketingowej. Produkcję komponentów, niestanowiących o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa, przekazuje się wyspecjalizowanym dostawcom, którzy często odpowiedzialni są za część procesu na linii produkcyjnej zlecaniodawcy.

niematerialne poruszają się w podobnym zakresie, bowiem w ramach swojej systematyki wyróżniają:

- zasoby odkrywcze i nauki (*discovery and learning assets*), zaliczając do tej grupy technologię, know-how, patenty i inne zasoby powiązane w określony sposób z rozwojem i nauką;
- zasoby związane z obszarem klienta (*customer related assets*) – marki, znaki towarowe, sieci dystrybucji, przyczyniające się do generowania ponadprzeciętnych przychodów;
- kapitał ludzki, włączając procesy, takie jak systemy szkoleń i kompensacji wspierające efektywność pracowników i zmniejszające poziom rotacji;
- kapitał organizacyjny, unikalne konstelacje procesów organizacyjnych przedsiębiorstwa przyczyniających się do wytworzenia i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Lev (2001) w swoich indywidualnych badaniach wskazuje na kontekst intensywnej konkurencji międzynarodowej wzmocnionej przez globalizację, efekty deregulacyjne oraz zmiany technologiczne, generujące efekt tak zwanej fundamentalnej zmiany korporacyjnej, czyli sytuacji, w której optyka przedsiębiorstwa ulega zmianie w efekcie zmian wywołanych czynnikami, takimi jak nastawienie na innowację czy intensywne wykorzystywanie nowoczesnych technologii. Takie podejście ma również wpływ na architekturę zasobów niematerialnych, które według tego autora należy podzielić na zasoby związane z innowacyjnością, kapitał ludzki oraz organizacyjny.

Jedna z najczęściej przytaczanych w literaturze klasyfikacji sformułowana została przez Wyatta (2008). Proponuje ona przyporządkowanie zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa w ramach trzech następujących grup: technologicznej, ludzkiej i produkcyjnej, zaliczając do nich odpowiednio: rezultaty prac badawczo-rozwojowych i związaną z nimi własność intelektualną, do drugiej grupy zaliczany jest kapitał ludzki a do trzeciej lojalność klientów, przewaga konkurencyjna, goodwill, działania marketingowe, marka i związaną z nimi własność intelektualną. Low i Cohen (2002) proponują kategoryzację zasobów niematerialnych przez pryzmat ich wpływu na efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa. W tym celu sformułowany został wskaźnik

tworzenia wartości (*value creation index*). Koncepcja ta zakłada wykorzystanie następujących zasobów niematerialnych:

- kadry zarządzającej- liderów odpowiadających za formułowanie i egzekwowanie strategii;
- organizacji, do której zalicza się technologię i procesy, kapitał ludzki, kulturę organizacyjną, innowacje, kapitał intelektualny i zdolność do adaptacji;
- relacje - wartość marki, reputację, sieci relacyjne i alianse.

Podział na zasoby zidentyfikowane i niezidentyfikowane nawiązuje w sposób bezpośredni do obszaru strategii przedsiębiorstwa (Cohen, 2005). Według tej typologii do zasobów zidentyfikowanych zaliczane są elementy częściowo lub całkowicie ujawnione w strukturze majątkowej przedsiębiorstwa. Ta grupa zawiera przede wszystkim prawa własności intelektualnej, takie jak: patenty, prawa autorskie, znaki handlowe, tajemnice przedsiębiorstwa, badania i rozwój, marka, elektroniczne bazy danych oraz software. Autor podziału podkreślił znaczenie istotnych korzyści ekonomicznych osiągniętych w związku z użytkowaniem zasobów niematerialnych. W opinii Cohena istotne znaczenie ma w tym przypadku kwestia kontroli przedsiębiorstwa nad zasobem, warunkująca wystąpienie strumienia korzyści ekonomicznych. Do grupy zasobów niezidentyfikowanych należą te z nich, które pozostają „ukryte”, przynajmniej w sensie księgowym, do momentu, kiedy ich wartość ujawni się w wyniku transakcji bądź na skutek innych działań. Na czele listy niezidentyfikowanych zasobów niematerialnych stoi goodwill, następnie kapitał ludzki oraz zobowiązania. Autor niniejszej systematyki wskazuje również kategorie ekonomiczne, które jego zdaniem nie stanowią zasobów niematerialnych. Do grupy tej należą: przewaga konkurencyjna, udziały rynkowe, wartość dodana, efektywność, lojalność klientów. Kategorie te nie są podmiotami transakcji ekonomicznych, a funkcją, której zmienne są zasoby niematerialne.

Omawiając istniejące systematyki warto odnotować podział zasobów niematerialnych zaproponowany przez Seppäneną i Mäkineną (2010). Badacze ci zaproponowali uzupełnienie istniejących klasyfikacji o zasoby typu informacyjnego, do których zaliczyli informacje o branży, klientach i dostawcach, informacjach wewnętrznych danego przedsiębiorstwa i informacjach produktowych. Z kolei typologia

zasobów niematerialnych sformułowana przez Bratnickiego (2000) obejmuje zasoby ludzkie, organizacyjne, rynkowe, relacyjne i zasoby własności intelektualnej. Również wśród pozostałych teoretyków (Mortensen, Eustace i Lannoo, 1997; Hendriksen i Van Breda, 1992) można znaleźć istotne opracowania dotyczące rodzajów i sposobów klasyfikowania zasobów niematerialnych. W typologiach stworzonych przez nich warto zwrócić uwagę na miejsce kapitału innowacyjnego definiowanego przez badania rozwojowe czy kapitału rynkowego, na który składają się marki i znaki firmowe. Badacze ci podkreślają również znaczenie goodwill jako tradycyjnego zasobu niematerialnego, w głównej mierze odwzorowującego reputację i image przedsiębiorstwa (Cohen, 2005).

Ważną rolę w systematyce zasobów niematerialnych odgrywają klasyfikacje stworzone przez regulatorów – w szczególności istotna jest ta powstała w oparciu o regulacje FASB (Reilly i Schweih, 1998). Dzieli ona zasoby niematerialne na powiązane z następującymi obszarami: marketingowym, do której zaliczane są zasoby przede wszystkim używane w związku z działalnością marketingową lub promocyjną w odniesieniu do produktów i usług przedsiębiorstwa; klienckim, obejmującym formalne i nieformalne relacje z klientami i stopień jakości obsługi klientów; artystycznym, włączając prawa własności do utworów, dzieł literackich, muzycznych, fotografii, filmów i materiału audiowizualnego; kontraktowym, do których zaliczyć można wartość praw wynikających z istniejących umów; technologicznym - związanym z innowacjami i zaawansowaniem technologicznym; zasobów ludzkich; zasobów związanych z obróbką danych informatycznych; strategiczną lokalizacją przedsiębiorstwa i goodwill.

Zgodnie z dyrektywą Unii Europejskiej OMFP nr 3055/2009 (*Regulating for the European Directives*) zasoby niematerialne mogą być kwalifikowane jako:

- wydatki ponoszone na utworzenie zasobów;
- wydatki rozwojowe;
- koncesje, patenty, licencje, znaki towarowe lub pochodne prawa i zasoby, z wyjątkiem zasobów utworzonych wewnątrz;
- goodwill.

Wspomniany już Międzynarodowy Standard Rachunkowości nr 38 (Vidrascu, 2013, s.45) jako zasoby niematerialne klasyfikuje:

- informacje komputerowe (software i bazy danych);
- innowacyjne elementy majątku przedsiębiorstwa (prawa autorskie, projekty i modele, znaki towarowe oraz naukowe i nienaukowe aktywności w ramach badań i rozwoju);
- kompetencje ekonomiczne (włączając marki przedsiębiorstwa, specyficzne dla danej firmy kompetencje kapitału ludzkiego w zakresie marketingu i reklamy, międzyludzkie połączenia sieciowe oraz tego typu połączenia występujące między firmami i instytucjami, a także know-how wspierający wzrost efektywności przedsiębiorstwa) oraz goodwill.

Śliwiński (2011, s.38) proponuje podział zasobów niematerialnych na kompetencyjne, relacyjne, organizacyjne i prawne. Autor ten wprowadził również nową kategorię jaką są kombinacje zasobów materialnych i niematerialnych, zaliczając do nich reputację firmy oraz bariery wejścia. Motywacją do sformułowania takiej propozycji, odnośnie do dodatkowej grupy zasobów, jest założenie polegające na uwzględnieniu obu typu zasobów (materialnych i niematerialnych) szczególnie w kontekście procesu tworzenia przewagi konkurencyjnej w oparciu o zasoby. Zasoby niematerialne traktowane są jako kluczowe dla procesu innowacyjnego przedsiębiorstwa, co znajduje swoje potwierdzenie w teorii zmiany technologicznej oraz teorii kapitału ludzkiego (Ducharme, 1998). Pierwsza z nich skoncentrowana jest przede wszystkim na aktywności w obszarze badań i rozwoju, łącznie z istotnym komponentem nowowytworzonej wiedzy oraz wiedzy powstałej w wyniku aktywności badawczo-rozwojowych w obrębie wiedzy już występującej w organizacji. Ballou i in. (2004), w typologii przygotowanej wspólnie z firmą audytorską Accenture, klasyfikują zasoby niematerialne na tradycyjne zasoby księgowe (monetarne np. oceny w rankingach wiarygodności kredytowej czy siła bilansu i fizyczne: elastyczność mocy wytwórczych, stopień nowoczesności parku produkcyjnego) oraz zasoby kapitału intelektualnego. Tę drugą grupę podzielono z kolei na zasoby relacyjne, organizacyjne oraz ludzkie.

3.9 Istota i znaczenie wiedzy oraz pozostałych zasobów niematerialnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Koncepcje dotyczące miejsca i roli zasobów w zarządzaniu przedsiębiorstwem ewoluowały wraz ze zmianami strukturalnymi, informacyjnymi i technologicznymi zachodzącymi w gospodarce światowej, dodatkowo podlegającymi procesowi przyspieszenia w ostatnich 30 latach. Określenie roli zasobów w zarządzaniu przedsiębiorstwem było przedmiotem badań między innymi Chandlera (1962), Ansoffa (1965), Druckera (2000), Andrews (1971), Mintzberga (2001) czy Portera (1980). Syntetyzując wyniki tych badań można stwierdzić, iż kluczowe dla skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem było sformalizowanie procesu definiowania i budowania strategii, powiązanie tego procesu z długofalowym planem rozwoju przedsiębiorstwa i próbą określenia wpływu otoczenia, a także wewnętrznych sił oddziaływania.

Rola zasobów w budowaniu pozycji rynkowej przedsiębiorstwa podkreślona została również w teorii zarządzania strategicznego nawiązującej do paradygmatu zasobów jako środków realizacji celów przedsiębiorstwa. Schendel i Hattten (1972) reprezentują pogląd, w myśl którego osiągnięcie celów dokonuje się dzięki zapewnieniu określonych relacji między organizacją i otoczeniem, a pierwotną determinantą tych relacji są zasoby. Ich ważną rolę pokreślił również Strategor (2001) zaznaczając, iż cele przedsiębiorstwa, do których zaliczono rozwój i przetrwanie, są realizowane w głównej mierze w oparciu o zasoby. Głównym kryterium optymalnego zarządzania zasobami jest rachunek wyników ich zaangażowania w określone przedsięwzięcie i poniesienie nakładów w celu osiągnięcia największej korzyści z podjętych działań. Efektywność posiadanych zasobów pozostających w dyspozycji firmy determinuje wprost skuteczność strategii zarządczych przejawiających się w działaniach rynkowych, która ma decydujący wpływ na realizację celów rozwojowych przedsiębiorstwa.

W myśl pragmatycznego podejścia do koncepcji zarządzania zasobami niematerialnymi, reprezentowanego zarówno w mikroekonomii jak i teorii zarządzania strategicznego wnioskować można, iż celem przedsiębiorstwa powinno być oferowanie atrakcyjnych dla konsumentów produktów lub usług przynoszących wysoką zyskowność. Warunkiem wyjściowym do osiągnięcia takich celów jest ciągłość procesów zarządczych, traktowanie ich w sposób całościowy wraz z przyjęciem długookresowej perspektywy

planistycznej. Jest to konieczne dla prawidłowego przebiegu procesu budowania trwałej wartości w długim okresie poprzez zapewnienie ciągłego wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa, kreowania wartości dodanej dla akcjonariuszy, kontynuowania procesów innowacyjnych oraz monitorowania otoczenia w celu pozyskiwania czynników stymulujących powstanie wartości dodanej.

Przedsiębiorstwo dysponujące potencjałem do wdrożenia efektywnego procesu zarządzania zasobami niematerialnymi posiada zdolność do wytworzenia trwałej wartości dla akcjonariuszy, umiejętnie korzysta z zasobów wiedzy wewnętrznej, jak również wiedzy otoczenia oraz zdolności do innowacji aktywnie wspierając wewnętrzne procesy synergii.

Bezspornym wydaje się fakt, iż czynnikiem warunkującym skuteczne zarządzanie jest zapewnienie wysokiej efektywności zasobów i tworzonych przez nie związków synergicznych. Zjawisko synergii zasobów ma miejsce w sytuacji, gdy wykorzystanie istniejących zasobów organizacji powoduje powstanie dodatkowego, ponadprzeciętnego efektu łącznego. Zasoby niematerialne, ze względu na ich architekturę, cechy i predyspozycje do tworzenia związków synergicznych są istotnym czynnikiem determinującym powstanie wartości dodanej w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa.

Zmiany strukturalne zachodzące w gospodarce światowej spowodowały, iż w zarządzaniu nastąpiło wzmocnienie roli wiedzy oraz pozostałych zasobów niematerialnych z nią powiązanych, w tym kapitału intelektualnego, czyniąc z tej grupy zasobów podstawowy czynnik wpływający na rynkową pozycję firmy. Transfer wiedzy i technologii w skali globalnej odbywa się w sposób bardzo dynamiczny, masowy i rozproszony, zaciera się granica między gospodarką realną a gospodarką cyfrową. Wszystkie te czynniki powodują, iż przed firmami stawiane są wyzwania polegającej na potrzebie lepszej harmonizacji i koordynacji działań zarządczych, tak aby dynamiczny charakter zjawisk wewnętrznych i zewnętrznych nie powodował zakłóceń w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

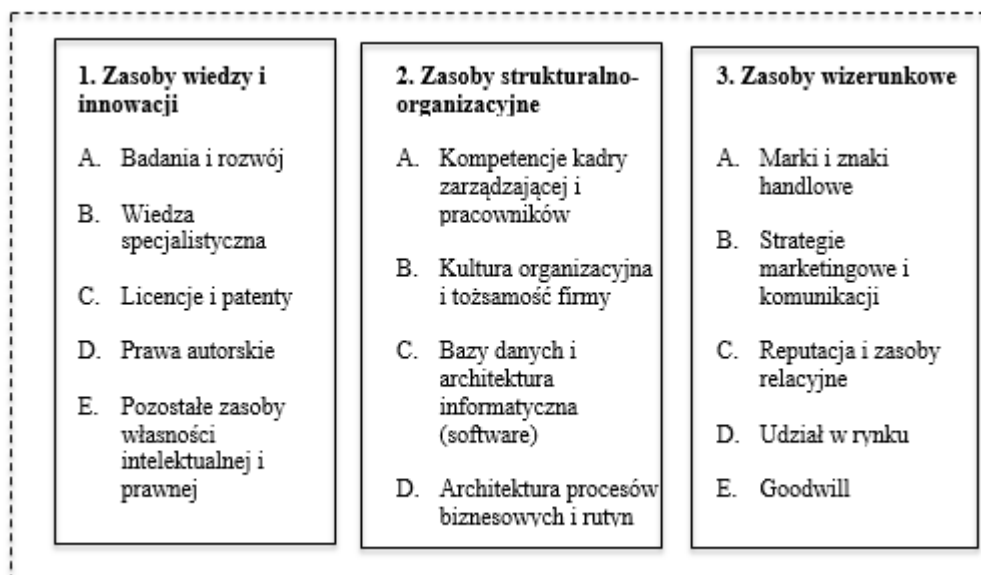
Zdaniem autora - biorąc pod uwagę dorobek nauk o zarządzania i wyzwania związane ze współczesnymi trendami rozwojowymi gospodarki międzynarodowej - zarządzanie zasobami niematerialnymi polega na umiejętnym wykorzystaniu wiedzy i pozostałych

zasobów niematerialnych w celu maksymalizacji zysku przedsiębiorstwa i uzyskania przez nie jak najlepszej pozycji rynkowej. Teza ta jest zgodna z koncepcją zarządzania wartością, która przyjmuje założenie, iż zasoby niematerialne stanowią przedmiot własności przedsiębiorstwa i jako element jego majątku posiadają wartość rynkową, a także wpływają na jego wartość oraz pozycję rynkową.

3.10 Autorska typologia zasobów niematerialnych występujących w przedsiębiorstwie działającym w międzynarodowej branży motoryzacyjnej

Uwzględniając wszystkie powyższe klasyfikacje, a także kierując się celem niniejszej pracy doktorskiej, uznano za zasadne skonstruowanie autorskiej typologii zasobów niematerialnych, która w optymalny sposób odpowiadałaby specyfice przedsiębiorstwa funkcjonującego w ramach międzynarodowej branży motoryzacyjnej, a z drugiej strony, czerpałaby z bogactwa i różnorodności wszystkich istniejących klasyfikacji. Zasoby niematerialne podzielono na grupy zasobów:

- wiedzy i innowacji;
- strukturalno-organizacyjnych;
- wizerunkowych.



Rysunek 3.5. Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

Do pierwszej grupy zaliczono badania i rozwój, specjalistyczną wiedzę, licencje i patenty, prawa autorskie oraz pozostałe zasoby własności intelektualnej i prawnej. Do grupy niematerialnych zasobów strukturalno-organizacyjnych zaliczono kompetencje kadry zarządzającej i pracowników, kulturę organizacyjną wraz z tożsamością firmy, bazy danych i architekturę informatyczną, a także architekturę procesów biznesowych i rutyn organizacyjnych. Zasoby wizerunkowe tworzą marki i znaki handlowe, strategie marketingowe i komunikacji, reputacja i zasoby relacyjne, udział w rynku oraz goodwill. Zaproponowana architektura niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa międzynarodowego działającego w branży motoryzacyjnej wykorzystana została w badaniach wpływu tychże na pozycję rynkową oraz proces wytworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Szeroki aspekt merytoryczny tematyki związanej z zasobami niematerialnymi powoduje, iż zdecydowano się potraktować je selektywnie i skoncentrować się na zbadaniu wpływu nakładów ponoszonych na wskazane przez autora zasoby niematerialne, zdefiniowane jako istotne dla przedsiębiorstwa międzynarodowego działającego w branży motoryzacyjnej, w kontekście wytworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej i szerzej konkurencyjności. Metodyka badań, ich opis, odniesienie do problematyki badawczej, celu pracy i postawionej hipotezy badawczej, jak również wyniki badań, są przedmiotem rozważań w rozdziale 5.

3.11 Podsumowanie

W niniejszym rozdziale omówiono rolę wiedzy w dzisiejszej gospodarce w oparciu o koncepcje ekonomii wiedzy (*knowledge economy*) i organizacji opartej na wiedzy. Ze względu na bogactwo dorobku teoretycznego poświęconego wiedzy, nie sposób było odnieść się do wszystkich zagadnień związanych z zarządzaniem tym zasobem w przedsiębiorstwie, dlatego przede wszystkim skoncentrowano się na omówieniu miejsca wiedzy w systemie niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa i roli, jaką odgrywa ona w procesie wytworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Unikalny charakter zasobów niematerialnych i wiedzy w szczególności wymaga stworzenia określonych warunków, służących do wzmocnienia ich właściwości, w tym, umiejętności rozwoju poprzez uczenie się. Istotna część wywodu poświęcona została zagadnieniom,

takim jak: relacje między wiedzą a kapitałem intelektualnym oraz roli przywództwa w organizacji opartej o wiedzę. Kwestie te zostały przybliżone również w oparciu o przykłady przedsiębiorstw z branży motoryzacyjnej. W drugiej części rozdziału omówiono istniejące klasyfikacje zasobów niematerialnych. Dorobek ten wraz z przemyśleniami autora, wynikającymi ze studiów nad różnymi zastosowaniami praktycznymi, posłużył do sformułowania autorskiej klasyfikacji zasobów niematerialnych o kluczowej wadze dla konkurencyjności przedsiębiorstwa międzynarodowego działającego w branży motoryzacyjnej.

ROZDZIAŁ 4. Charakterystyka międzynarodowej branży motoryzacyjnej w kontekście procesów globalizacyjnych

4.1 Geneza procesu globalizacji

Pojawienie się tendencji zwiastujących rozwój globalizacji rozpoczęło się w latach 40 dwudziestego wieku, pod koniec trwania II wojny światowej. Przyjmuje się, iż ustanowienie nowego międzynarodowego ładu ekonomicznego zdefiniowanego podczas konferencji w Bretton Woods położyło kamień węgielny pod rozwój tendencji globalizacyjnych, takich jakimi znamy z drugiej połowy XX i początku XXI wieku. Nowy międzynarodowy ład ekonomiczny ustanowiony w Bretton Woods spinał pewną klamrą rozwój politycznych i gospodarczych stosunków międzynarodowych pierwszej połowy XX wieku i – w myśl jego twórców – niósł ze sobą rozwiązania, które miały zapobiec nierównościom gospodarczym między poszczególnymi krajami, przyczynić się do odbudowy wszystkich gospodarek zniszczonych w wyniku II wojny światowej, a nadto zaproponował ramy instytucjonalne, w oparciu o które można było przeciwdziałać oraz łagodzić międzynarodowe kryzysy gospodarcze. To właśnie one – wspólnie z nierozwiązanymi problemami politycznymi – stanowiły tło i bezpośrednie przyczyny wybuchu obu wojen światowych. Równoległe powołanie do życia systemu Narodów Zjednoczonych spowodowało, iż udrożnione zostały kanały polityczne. W wyniku porozumienia z Bretton Woods – oprócz stworzenia podwalin pod nowy system monetarny mający zapobiegać znaczącym wahaniom walut krajów uczestniczących oraz oparciu ich o parytet złota – przygotowano grunt pod powołanie takich instytucji jak Międzynarodowy Bank Odbudowy i Rozwoju oraz Międzynarodowy Fundusz Walutowy. Zdefiniowanie nowego międzynarodowego ładu ekonomicznego stanowiło ponadto odpowiedź na postulaty wysuwane przez teoretyków ekonomii w pierwszej połowie XX wieku, upatrujących głównych przyczyn katastrof wojennych – obok tych natury politycznej – w braku mechanizmów rozwiązujących konflikty interesów o podłożu gospodarczym. Stanowi on jednocześnie odpowiedź na postulaty stawiane m.in. przez Keynesa domagającego się większej roli państwa i interwencjonizmu państwowego w życiu gospodarczym. System instytucji ekonomicznych oparty o fundamenty stworzone w Bretton Woods miał za zadanie przede wszystkim zapewnić stabilnego

i zrównoważonego rozwoju krajów najbiedniejszych, zarówno zniszczonych w konsekwencji wojen światowych, jak i nowych krajów, powstałych po upadku systemu kolonialnego. System ten ewoluował, a do najważniejszych kamieni milowych tej ewolucji zaliczyć należy wydarzenia, takie jak: uwolnienie kursów wymiany walut i oparcie ich o SDR⁴³. Pomimo uzasadnionej w wielu przypadkach krytyki związanej z polityką MFW i BŚ, formułowaną przez takich ekonomistów jak Stiglitz⁴⁴, a często również kontrowersji kwestii obyczajowych lub behawioralnych dotyczących niektórych dyrektorów generalnych (m.in. Strauss-Kahn czy Lagarde), można postawić tezę, iż cele główne nowego ładu ekonomicznego zdefiniowanego w 1944 roku były i są nadal w znacznej mierze wypełniane.

Obok genezy wymienionych podmiotów i organizacji, istotnym momentem jest rozpoczęcie działań w zakresie zdefiniowania ram organizacyjnych i prawnych dla GAAT (*General Agreement on Tariffs and Trade*), przekształconego później w Światową Organizację Handlu (*World Trade Organization*, WTO). Głównym zadaniem postawionym przed WTO polegało na stworzeniu ram do liberalizacji światowego handlu. Początkowo do GATT przystąpiły 23 kraje, dziś organizacja liczy 164 członków i w zasadzie niewiele krajów pozostaje poza jej strukturami, w tym żaden istotny z gospodarczego punktu widzenia. Przynależność danego kraju do WTO - po spełnieniu określonych kryteriów polegających m.in. na ochronie praw autorskich i własności intelektualnej czy też na zakazie dyskryminacji i stosowania niedozwolonych mechanizmów protekcyjnych, takich jak określone rodzaje ceł – jest korzystna dla jego gospodarki i wymiany handlowej z pozostałymi krajami członkami WTO, stąd też przedsiębiorstwa międzynarodowe wywierają nacisk na swoje rządy, stymulując je do podejmowania decyzji o przystąpieniu do WTO. Warto odnotować, iż eksport krajów członkowskich tej organizacji wynosił ponad 96% zagregowanej wielkości globalnej (WTO, 2015). Kolejnym komponentem systemu międzynarodowych organizacji

⁴³ SDR – Specjalne Prawa Ciągnięcia (Special Drawing Rights), międzynarodowa jednostka rozrachunkowa używana przez państwa- członków MFW, mająca charakter pieniądza bezgotówkowego, istniejąca w formie zapisów księgowych na bankowych rachunkach rozrachunkowych MFW. SDR stanowią fundament systemu rozliczeniowego Międzynarodowego Funduszu Walutowego (https://pl.wikipedia.org/wiki/Specjalne_prawa_ciągnięcia).

⁴⁴ Stiglitz będąc w przeszłości prominentnym przedstawicielem obu instytucji (był między innymi głównym ekonomistą Banku Światowego) krytykuje dogmatyczne założenia MFW i BŚ – głównie to, zgodnie z którym to, co dobre dla międzynarodowego systemu finansowego musi być dobre dla ludzi.

ekonomicznych wspierającym międzynarodową wymianę handlową jest Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (*Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD*). Powstała ona w 1961 roku i jej podstawowym zadaniem – oprócz wspierania wymiany handlowej – jest koordynacja polityki społeczno-ekonomicznej krajów członkowskich. Przynależność do tej organizacji warunkowana jest spełnianiem wysokich norm jeżeli chodzi o stopień liberalizacji gospodarki, rządy prawa i swobody demokratyczne, oznacza to, że członkami mogą być kraje wysoko rozwinięte gospodarczo, spełniające również określone kryteria polityczne. Jedną z podstawowych zasad, którą kierują się kraje członkowskie OECD jest zasadna nieprowadzenia nowych ograniczeń czy barier wpływających na życie gospodarcze, co powoduje, iż kraje członkowskie promują wolny handel i są zobowiązane do ograniczania protekcjonizmu.

Na przestrzeni ostatnich 70 lat światowej gospodarce towarzyszyły wstrząsy gospodarcze, takie jak: kryzys paliwowy lat 70., kryzys bańki spekulacyjnej w początkowych latach dwudziestego pierwszego wieku, czy – najpoważniejszy do tej pory - kryzys światowy spowodowany załamaniem się rynku obligacji i całego rynku *prime* pod koniec pierwszej dekady dwudziestego pierwszego wieku. Niemało było również krytycznych i przełomowych wydarzeń politycznych, takich jak: kryzys kubański, wojny peryferyjne prowadzone przez główne supermocarstwa – między innymi konflikt na półwyspie koreańskim, wojna w Wietnamie i Afganistanie - upadek komunizmu czy konflikty zbrojne w Afryce Północnej i Azji związane z działalnością fundamentalistów islamskich i ISIS. Rozwój politycznych i gospodarczych stosunków ekonomicznych przynosił również zjawiska zdecydowanie korzystne dla zachowania równowagi międzynarodowej i budowania wzajemnego zaufania i dobrobytu. Do takich zaliczyć należy rozwój integracji europejskiej zapoczątkowany powstaniem Europejskiej Wspólnoty Węgla i Stali w 1948 roku, jak również upadek mocarstw kolonialnych i związane z tym powstanie wielu regionalnych organizacji współpracy gospodarczej i politycznej w obu Amerykach, Afryce i Azji⁴⁵. Począwszy od zakończenia II wojny światowej do dzisiaj dokonana się bezprecedensowa liberalizacja handlu zagranicznego. Jest ona efektem stworzenia efektywnego systemu ekonomiczno-politycznego,

⁴⁵ Do tych organizacji zaliczyć można ASEAN (*Association of South-East Asia*), MERCOSUR (*Mercado Común del Sur*), NAFTA (*North American Free Trade Agreement*), SELA (*Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe*).

w którym współdziałają państwa i organizacje międzynarodowe wspierające wolny handel i swobody przepływów. W efekcie, przez kilkadziesiąt ostatnich lat widoczna była wyraźna tendencja w handlu międzynarodowym polegająca na obniżeniu bądź likwidacji taryf celnych oraz licznych barier pozataryfowych, wskutek czego globalna wartość eksportu towarów i usług w roku 2010 była niemal 120-krotnie wyższa niż odpowiednia wartość dla roku 1960 (<http://databank.worldbank.org> – dostęp 16.09.2016).

Wzrost aktywności przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej spowodował konieczność podjęcia działań dostosowawczych i liberalizacji rynków finansowych, co skutkowało w liberalizacji przepisów w obszarze międzynarodowych przepływów finansowych. Działania te przyniosły pozytywny skutek w postaci wzrostu realizowanych inwestycji zagranicznych oraz wzrostu kapitalizacji rynkowej przedsiębiorstw, które działając na rynku międzynarodowym były w stanie rozwinąć swoją działalność o nowe rynki. Dynamika procesów liberalizacyjnych dotyczących rynków finansowych przypadła na przełom lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, a podjęte działania polegały głównie na zapewnieniu niezależności banków centralnych od bieżącego wpływu polityków, zmniejszeniu kontroli rządu nad polityką zarządzania kursem waluty, zmniejszeniu roli państwa jako istotnego gracza na rynku finansowym, poprzez prywatyzację kluczowych instytucji finansowych. Państwo wzięło odpowiedzialność za stworzenie stabilnego systemu prawnego oraz stanęło na straży przestrzegania zasad *governance*. Przejrzystość zasad i stabilność systemów prawnych opartych na efektywnie działającym i niezależnym od polityków sądownictwie (w tym sądownictwie gospodarczym) ma kluczowe znaczenie w ograniczaniu przestępczości gospodarczej, której ryzyko wzrasta, wraz ze wzrostem internacjonalizacji procesów gospodarczych i przepływów finansowych. Liberalizacja rynków finansowych przyczyniła się do uwolnienia nadwyżek finansowych na wielu rynkach i umożliwiła ich przekierowanie w kierunku, na których przedsiębiorstwa mogły rozwijać swoją działalność na warunkach korzystniejszych niż na rynku macierzystym. W ten sposób kolejną immanentną cechą globalizacji jest wzrost bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Należy zauważyć, iż pomimo wielu napięć, przeciążeń a także widocznego braku efektywności i związanej z tym uzasadnionej krytyki, międzynarodowy system gospodarczy dotychczas spełnia swój główny cel jakim jest zapobieganie globalnemu konfliktowi, choć w ostatniej dekadzie nasiliły się tendencje legitymujące postawienie pytania, czy ukształtowany dziedzictwem Bretton Woods i liberalnym zabarwieniem globalny system gospodarczy przetrwa, a jeśli tak – to w jakim zakresie zmieni się pod wpływem najważniejszych trendów, do których bez wątplenia zaliczyć powinno się przesuwanie się gospodarczego centrum w kierunku Chin i związane z tym zmniejszenie roli gospodarczej i politycznej świata zachodniego i rosnące w wyniku tych napięć tendencje protekcyjno-istyczne w gospodarce światowej.

4.2 Globalizacja – kontekst pojęciowy i definicje

Pojęcie globalizacja pochodzi w prostej linii od angielskiego terminu *globalization* (*globalisation*), wywodzącego się z łacińskiego rzeczownika *globus*, które z kolei przyjęło się w języku angielskim. Po raz pierwszy termin globalizacja został użyty w literaturze anglosaskiej w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku, choć nie określono, kto jako pierwszy wprowadził je do obiegu w literaturze społeczno-ekonomicznej. W literaturze światowej, jak również w opracowaniach popularnonaukowych popularność zyskało pojęcie „globalnej wioski”, po raz pierwszy użyte w latach 60. ubiegłego wieku przez Marshalla McLuhana. Wpisując słowo „globalizacja” do polskiej wersji wyszukiwarki Google w roku 2017 otrzymano 480 000 wyników (powiązanych z nią stron internetowych) a rezultat analogicznego poszukiwania dla angielskiego słowa *globalization* wynosił 45 500 000 rekordów. Obecnie termin globalizacja jest niezwykle popularny i jest przedmiotem wielu analiz, opracowań i badań, zarówno od strony socjologicznej (Giddens, 1990; Scholte, 2008; Wallerstein, 2004), zarządzania (Levitt, 1983; Hamel i Prahalad, 1985), ekonomii (Krugman, 1991) i polityki (Stiglitz, 2012, Fukuyama, 1989).

Według koncepcji opracowanej przez Stiglitz (2012, s.26) globalizację należy rozumieć jako proces o charakterze masowym, w wyniku którego zachodzi ścisła integracja państw, społeczeństw i jednostek występujący jednocześnie w wielu miejscach globu. Proces globalizacji wiąże się z likwidacją barier o charakterze

ekonomicznym, polityczno-prawnym i technologicznym, co przyczynia się do uproszczenia światowej wymiany dóbr i usług. Globalizacja oznacza również stopniowe pozbywanie się przez państwa narodowe części swoich plenipotencji, gdyż proces znoszenia barier w obrocie prawno-międzynarodowym wiąże się równocześnie z przeniesieniem części dotychczasowych uprawnień państwa na poziom ponadnarodowy.

Globalizację należy rozumieć nie tylko jako proces znoszący określone bariery i przeszkody między uczestnikami międzynarodowej gry rynkowej, ale również – a być może przede wszystkim – jako proces łączący owe podmioty i często przyczyniający się do budowy wspólnego fundamentu, na którym cementowane są przyszłe procesy gospodarcze, właściwe dla podejścia globalnego. Pogląd ten reprezentowany jest w ujęciu prezentowanym przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy, w świetle którego globalizacja rozumiana jest jako proces łączenia gospodarek na świecie, który jest warunkowany i determinowany przez postęp technologiczny, innowacje oraz zmiany w świadomości społeczeństw.

Wpływ procesów globalizacji i internacjonalizacji na sytuację w branżach, sektorach i całych gospodarkach jest zdaniem badaczy bezsporny⁴⁶. Według Pircy, Turnbull oraz Przybylskiej (Przybylska, 2005) internacjonalizacja oznacza przeniesienie działalności firmy za granicę, w szerszym ujęciu jest ona procesem zwiększania zaangażowania przedsiębiorstwa w międzynarodowej działalności gospodarczej⁴⁷. Dunning traktuje internacjonalizację jako model inwestowania przedsiębiorstwa na międzynarodowych rynkach (Dunning, 1993). Z kolei według Rymarczyka (2012) każdy rodzaj działalności przedsiębiorstwa na zagranicznych rynkach należy rozumieć jako symptom jego umiędzynarodowienia. Globalizację można również definiować jako rosnącą współzależność gospodarek krajowych, szczególnie wskutek zwiększającego się handlu międzynarodowego i przepływów finansowych (Lednicki, Pyka i Vanek, 2010). Współzależność ta z jednej strony powoduje skutki pozytywne w postaci dynamizowania

⁴⁶ W literaturze przedmiotu istnieje pogląd, że tradycyjny przemysłowy kapitalizm jest wypierany przez nowy model gospodarki, który nazywany jest kapitalizmem globalnym (Tokarski 2011), funkcjonującym w ramach gospodarki globalnej (Strojny, 2011).

⁴⁷ Formy aktywne internacjonalizacji to eksport, inwestycje bezpośrednie, różne formy kapitałowej i niekapitałowej kooperacji, aliance strategiczne. Pasywne formy to: import, zakup licencji, franchising, poddostawy, kooperacja (Przybylska, 2005).

wzrostu gospodarczego na świecie⁴⁸, z drugiej strony istnieje świadomość zagrożeń związanych z tym procesem. Pierścionek (2003) traktuje globalizację jako wysoko zaawansowane, kompleksowe umiędzynarodowienie działalności przejawiające się poprzez ekspansję na światowe rynki zbytu oraz na pełnym wykorzystaniu światowych czynników produkcji. Postrzega się ją również jako funkcjonalną integrację rozproszonych po świecie jednostek organizacyjnych (Gierańczyk i Stańczyk, 2003; Nowakowski, 2005; Macias, 2009 c) oraz narastającą integrację działalności gospodarczej na poziomie krajów, przemysłów i przedsiębiorstw, czego skutkiem jest między innymi tworzenie się systemowej współzależności w gospodarce światowej.

Pomimo niewątpliwych korzyści wyływających z procesu globalizacji, a także towarzyszącej jej nieodwracalności, jest sporo głosów postulujących spowolnienie lub nawet odwrócenie zmian wywołanych w wyniku zachodzenia zjawisk z nią związanych. W krótkim okresie globalizacja – oprócz benefitów absorbowanych przede wszystkim przez prężne międzynarodowe firmy i koncerny, mających możliwości i środki do konkurencji na arenie międzynarodowej – może wiązać się ze stratami dla poszczególnych grup społecznych, przemysłów i krajów w krótkiej i średnioterminowej perspektywie. Sprzeciw wobec globalizacji został już wyartykułowany poprzez zjawiska takie jak: spowolnienie procesu integracji europejskiej i osłabienie ducha tejże, czego dowodem jest istnienie silnych ruchów antyintegracyjnych. To między innymi one doprowadziły do uruchomienia procedury wyjścia Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej, po niemal 40 latach członkostwa. Protagonisci takiego rozwiązania wskazywali na jednoznaczne korzyści dla kraju, zdecydowanie nie dostrzegając (bądź nie chcąc dostrzegać) utracone korzyści i koszty wynikające z wyjścia ze wspólnego rynku. Drugim efektem, istotnym dla zachodniej hemisfery są izolacjonistyczne tendencje w USA, które nasiliły się i zyskały realny wpływ na kształtowanie strategii politycznej i gospodarczej po wyborze Donalda Trumpa na urząd Prezydenta Stanów Zjednoczonych. Konkretnym przejawem tych tendencji jest odstąpienie od Porozumienia Paryskiego⁴⁹, zawieszenie

⁴⁸ Stosunek wymiany handlowej do produktu narodowego brutto na świecie w roku 1950- 1, 6 % , w roku 2004- 27 %. Te dane liczbowe ukazują szybkość, z jaką narasta globalizacja (Vernohr, 2007),

⁴⁹ Porozumienie Paryskie dotyczyło ustalenia wspólnych działań w ramach ochrony środowiska naturalnego i promowania oraz rozwijania czystych technologii. Porozumienie to zostało podpisane przez główne państwa, które w największym stopniu przyczyniają się do zanieczyszczenia środowiska, w tym USA, Chiny, Rosję i kraje UE.

rozmów o wspólnej strefie wolnego handlu z Unią Europejską czy też spektakularne kwestionowanie zasad Północnoamerykańskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (NAFTA).

Mimo występowania tych zjawisk, wydaje się, iż globalizacja zyskała silnego sprzymierzeńca w postaci czerpiących korzyści z tego procesu Chin i Indii. Jednym z nich było podjęcie strategicznej decyzji przez kierownictwo polityczne Republiki Chińskiej o przystąpieniu do WTO. Interesujące, iż potencjał globalizacji został dostrzeżony przez Chiny, które są szczególnie aktywne nie tylko w krajach południowo-wschodniej Azji, ale również w Afryce, gdzie uczestniczą w rozlicznych projektach infrastrukturalnych w zamian za dostęp do surowców i ziemi. Coraz więcej również uwagi poświęcają krajom Unii Europejskiej i ościennych, chcąc wejść na ogromny rynek europejski. Służyć ma temu inicjatywa odnowienia tzw. jedwabnego szlaku, obecnie mocno promowana na szczeblu politycznym, za czym idą konkretne inicjatywy gospodarcze.

W ostatnich latach rozgorzała dyskusja nad przyszłością i ciągłością procesów globalizacyjnych. Pomimo ewidentnych korzyści dla całej gospodarki międzynarodowej należy odnotować coraz silniejsze tendencje i nurty wzywające do zahamowania czy wręcz odwrócenia globalizacji. Do grupy największych zagrożeń negatywnie wpływających na proces globalizacji zaliczyć należy:

- migracje w wyniku konfliktów zbrojnych;
- protekcjonizm i partykularyzm gospodarczy;
- niepokoje wynikające z istniejących nierówności społecznych;
- wzrost narodowych nacjonalizmów – zatracanie pamięci pokoleń i niska jakość lokalnych liderów politycznych oraz brak autorytetów międzynarodowych.

Wszystkie wymienione zjawiska występują z różnym natężeniem w międzynarodowych stosunkach gospodarczych i politycznych, niewątpliwie wywierają one, a także będą wywierać wpływ na przebieg procesu globalizacji w przyszłości. Obecnie trudno przewidzieć na ile ich wpływ przyczyni się do zatrzymania bądź odwrócenia tendencji globalizacyjnych. Należy wyrazić nadzieję, iż w średniookresowej perspektywie liderzy polityczni i gospodarczy, a także społeczeństwa ponownie dostrzegą w globalizacji więcej szans niż zagrożeń.

Przez ostatnie 70-80 lat świat korzystał z dobrodziejstw i w miarę skutecznie usuwał ryzyko związane z procesem globalizacji. Odpowiedzialni i przewidujący przywódcy wolnego świata, po zakończeniu II wojny światowej usilnie poszukiwali skutecznego remedium, które pozwoliłoby uniknąć kolejnego konfliktu globalnego, wydaje się ostatecznie wyniszczającego z punktu widzenia istnienia ludzkości. Rola ta została w znacznej mierze wypełniona przez procesy globalizacyjne, z których korzyści czerpać mogą wszystkie podmioty tworzące gospodarkę międzynarodową.

Powyższe rozważania na temat globalizacji stanowią jedynie wstępne zestawienie najważniejszych zdaniem autora charakterystyk właściwych dla tego procesu, jak również sygnalizują jego znaczenie dla gospodarki światowej oraz jej branż – w tym branży motoryzacyjnej. Rozważania te daleko nie wyczerpują omawianej tematyki, tak rozległej, wielowątkowej i istotnej nie tylko z punktu widzenia międzynarodowych stosunków gospodarczych, ale przede wszystkim z perspektywy gospodarki i polityki światowej. Rola i cel globalizacji związane są z likwidacją barier i tworzeniem wzajemnych gospodarek, a także zwiększaniem stopnia ich współzależności. Do efektów globalizacji zaliczyć należy również zwiększenie roli przedsiębiorstw międzynarodowych, dla których w ramach procesów globalizacyjnych wytworzono ramy funkcjonalne do rozszerzania ich działalności na skalę globalną, a także stopnia umiędzynarodowienia branż (dotyczy zdecydowanie branży motoryzacyjnej) przesuwający środek ciężkości i zależności z obszaru krajowego na rzecz międzynarodowego.

4.3 Pojęcie branży w środowisku międzynarodowym

W niniejszym podrozdziale podjęto próbę przybliżenia pojęcie branży oraz jej miejsca w naukach ekonomicznych ze szczególnym uwzględnieniem otoczenia międzynarodowego. W toku rozważań dokonano również analitycznego przeglądu wpływu takich zjawisk jak internacjonalizacja i globalizacja na branżę.

Przeprowadzone badania literaturowe skłaniają do wyprowadzenia wniosku o braku uniwersalnej definicji branży. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać w istnieniu niezgodności w metodologii co do przyporządkowania przedsiębiorstw do branży w poziomie (Gorynia, 2010), przy czym należy podkreślić istnienie zasadniczego konsensusu odnośnie do pozycjonowania branży między gospodarką narodową

a przedsiębiorstwem (Janasz, 2006). Zasadnicza różnica w definiowaniu pojęcia branży zachodzi w rozróżnieniu jej interpretacji ze względu na punkt odniesienia, z tego powodu rozróżnić można dwie dominujące i przeciwstawne koncepcje branży rozumiane jako zgrupowanie podmiotów gospodarczych (przedsiębiorstw), zaspokajających podobne potrzeby konsumentów (podejście popytowe) albo oferujące podobne produkty bądź usługi (podejście podażowe). Marshall (1972) w swoim uniwersalnym i bardzo popularnym podejściu definiuje branżę jako zbiór przedsiębiorstw produkujących jednorodne produkty przy wykorzystaniu podobnych procesów technologicznych. Wychodząc z definicji zaproponowanej przez Schumpetera, branżę należy traktować jako populację, natomiast przedsiębiorstwa w niej działające można porównać do osobników reprezentujących dany gatunek, których celem jest przetrwanie w warunkach ciągłej zmienności i nieprzewidywalności otoczenia. Gorynia (2010) zalicza do branży przedsiębiorstwa oferujące takie same bądź zbliżone do siebie produkty/usługi, kierowane do tej samej grupy konsumentów, podobne podejście reprezentowane jest przez szeroką grupę badaczy, do której można zaliczyć między innymi: Abbotta, Portera, Baina, czy Chamberlaina (Gorynia, Jankowska i Maślak, 2000). Definiowanie branży z punktu widzenia produktów mogących być wytworzonych przez przedsiębiorstwa zaliczone do danej branży nosi cechy ujęcia podażowego. Ciekawe połączenie perspektywy podażowej i popytowej zostało zaproponowane przez Ottę (1987), gdyż uzależnił on sposób kwalifikacji branży od perspektywy czasowej podejmowanych decyzji. W przypadku decyzji długookresowych o znaczeniu strategicznym rekomenduje on podejście popytowe, ponieważ możliwe wydaje się wówczas uwzględnienie większości istotnych czynników rynkowych, technicznych i społecznych wpływających na popyt na produkty przedsiębiorstw danej branży. Otta dostrzega ograniczenia podejścia podażowego, polegające głównie na utrudnione reagowanie na zmieniające się potrzeby klientów. Perspektywa podażowa jest nieunikniona w krótkim okresie, gdyż przedsiębiorstwa branży nie będą w stanie dokonać istotnych zmian w obszarze produkcyjnym czy technologicznym. Umiejętny balans między tymi oboma podejściami wydaje się tworzyć rozsądny kompromis i w dłuższej perspektywie czasowej może być optymalne z punktu widzenia przedsiębiorstwa branży.

Obok wspomnianych powyżej koncepcji w literaturze można znaleźć odniesienia do postrzegania branży w kategoriach spełniania oczekiwań rynku poprzez oferowanie innowacyjnych produktów i usług. Wyprzedzenie konkurentów niesie ze sobą w konsekwencji powstanie przewagi konkurencyjnej, co z kolei w sposób istotny determinuje perspektywy danej branży. Antycypacja potrzeb rynku widoczna jest w rozważaniach Hamela i Prahalada (1999), jak również w rozważaniach Druckera (2000) odnośnie do strategicznego procesu zarządczego i jego wpływu na rozwój przedsiębiorstwa. Dokonując wartościowania wymienionych powyżej koncepcji można wskazać wiele przykładów przedsiębiorstw międzynarodowych, w których misja przedsiębiorstw wyraźnie centralizuje rolę konsumenta i spełnienia jego obecnych potrzeb, a także poszukiwania sposobu zaoferowania innowacyjnych produktów i usług, które zaspokoją bądź też wykreują potrzebę w przyszłości, jako najważniejszego punktu orientacyjnego.

Koncepcję szerokiej branży o powiązaniach międzynarodowych sformułowana została przez Yipa (2004) i funkcjonuje w nauce pod pojęciem branży globalnej. Do koncepcji tej nawiązali również Gorynia i Kowalski (2008), definiując branże globalne, jako te, które obejmują przedsiębiorstwa międzynarodowe będące uczestnikami globalnej gry ekonomicznej. Dodatkowo, wskazano na wysoki poziom wzajemnych powiązań międzynarodowych oraz zintegrowany sposób definiowania i prowadzenia strategii działania. Porter z kolei w swojej koncepcji branży definiuje zestaw czynników wspomagających i utrudniających globalizację. Do pierwszej grupy zaliczył między innymi korzyści skali, przewagę kosztową, doświadczenie w skali globalnej czy mobilność produkcji, z kolei po stronie czynników niesprzyjających globalizacji zaliczyć można bariery instytucjonalne (np. taryfy celne, kwoty), zróżnicowany potencjał marketingowy oraz przeszkody natury ekonomicznej (brak popytu w pewnych regionach na określone dobra, istniejące i konkurencyjne kanały dystrybucji).

W toku badań literaturowych poświęconych tematyce branży stwierdzono występowanie tendencji do zamiennego używania pojęć takich jak branża, gałąź, sektor czy przemysł. Wzajemnie przenikanie się powyższych pojęć wiąże się z występowaniem nieścisłości w definiowaniu samych pojęć jak i ich pokrywających się zakresów (części wspólnych). Sektor w koncepcji prezentowanej w Strategor (2001) traktowany jest jako

dziedzina działalności, istotna dla procesu technologicznego będącego sekwencją czynności produkcyjno-technologicznych. Z kolei Porter (1996) postrzega sektor jako: „zbiór grup podmiotów zaspakajających określone potrzeby konsumenta” i przyjmuje, że głównym kryterium definiującym za pomocą którego należy definiować sektor jest występowanie tożsamego produktu bądź grupy produktów.

Gałąź gospodarki definiowana jest jako dział gospodarki narodowej i zgodnie z definicją PKD (Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24.12.2007) może być traktowana jako branża, pod warunkiem wytwarzania jednego homogenicznego produktu przy zastosowaniu podobnego procesu produkcyjnego.

Kolejną kategorię definicyjną, którą można spotkać w toku badań nad branżą jest przemysł. Na tym poziomie grupowania często zamiennie stosuje się terminy takie jak dział gospodarki bądź też sektor. Jednocześnie reprezentowany jest pogląd, według którego przemysł określany jest jako aktywność gospodarczą prowadzoną w układzie branży i sektora. Pierścionek (2003) przyjmuje definiowanie sektora jako zintegrowanego układu przedsiębiorstw obejmującego branżę i podsektory, ale jednocześnie swoim zakresem wykraczających poza te pojęcia.

W ramach rozważań definicyjnych dotyczących branży należy wskazać na subdyscyplinę mezoekonomii jaką jest ekonomia branży, rozumiana jako związku przedsiębiorstw podlegających wspólnej kategoryzacji ze względu na określone wspólne kryteria. Badania nad teorią branży prowadzone były już przez Marshalla, Robinsona i Chamberlaina (Gorynia, 1995), z twórcą teorii branży – Joe S. Bain’em na czele. W myśl tej koncepcji, jednostką analizy ekonomicznej jest branża oraz grupa konkurujących ze sobą przedsiębiorstw działających w danej branży, a nie pojedynczy uczestnicy rynku. Badacze tacy jak Toffler i Nasbitt (Jankowska, 2005) podejmują się rozważań nad wpływem zmieniającego się otoczenia (uwzględniając podstawowe wnioski procesów związanych z tzw. *disruptive economy*) na funkcjonowanie gospodarek w świecie globalizacji i internacjonalizacji.

Przeprowadzony przegląd literatury dotyczący branży umożliwia zauważenie istnienia zróżnicowanych podejść do sposobu definiowania branży z uwagi na możliwe kryteria grupowania przedsiębiorstw. W niniejszej pracy autor posiłkuje się pojęciem branży przyjętym przez Marshalla, dla której należące do niej przedsiębiorstwa wykazują

wspólne cechy z punktu widzenia oferowanych dóbr i usług a także stosowanych technologii. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na konsens istniejący wśród badaczy zajmujących się tematyką branży, w odniesieniu do niej jako jednej z kategorii ekonomicznych, a ściślej – podsystemów ekonomicznych, umiejscowionego między poziomem mikroekonomicznym i makroekonomicznym. Rozbieżności definicyjne w przypadku badań nad branżą dotyczą kwestii traktowania jej jako odrębnego podmiotu czy też jako sumy pojedynczych elementów tworzących całość⁵⁰. Literatura przedmiotu zawiera obszerny materiał dotyczący tej kwestii i w gruncie rzeczy możliwe jest stosowanie obu podejść. Ze względu na umiejscowienie środka ciężkości bliżej osi przedsiębiorstwa niż branży, argumentacja i metodologia stosowana zastosowana w niniejszej pracy bliższa jest podejściu schumpeterowskiemu.

4.4 Wybrane aspekty konkurencyjności branży

Analizując wpływ globalizacji na wzrost konkurencyjności branży można wyodrębnić kilka poziomów i obszarów jej oddziaływania na branżę i przedsiębiorstwa. Pierwszą grupę skutków globalizacji stanowią efekty związane z rynkiem działania przedsiębiorstwa. Globalizacja powoduje bowiem wzrost rozmiaru rynku zbytu, tak przestrzennie, jak i podażowo. Na wskutek likwidacji barier w przepływie towarów i usług oraz rozwoju nowoczesnych technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, prowadzi ona do zmniejszenia dystansu do rynków, tak czasowego i kosztowego. Korzyści z globalizacji produkcji oznaczają redukcję kosztów poprzez efekt skali, standaryzację produkcji, koncentrację produkcji i koncentrację działalności oraz uniformizację marketingu (Yip, 2004). Jak twierdzi G. Stonehouse i inni (2001) globalizacja sektorów skupia się na zdolności firm do konfigurowania i koordynowania swoich aktywności produkcyjnych oraz działań zmierzających do powiększenia wartości dodanej w sposób globalny. Efektem globalizacji jest zmaganie się z coraz silniejszą konkurencją o charakterze globalnym i podejmowanie decyzji o różnego typu przedsięwzięciach mających na celu zmniejszenie jej intensywności i poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw branżowych, takich jak *joint ventures* czy aliance strategiczne oraz bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

⁵⁰ W nawiązaniu do definicji schumpeterowskiej (Schumpeter, 1934)

Druga grupa skutków globalizacji zawiera transfery rzeczowe, finansowe, technologiczne a także transfery wahań koniunkturalnych i recesji w skali światowej. Globalizacja i internacjonalizacja oznacza bowiem intensyfikację przepływów towarowych, nowych technologii i innowacji, jak i kapitału poprzez granice narodowe, ale może także spowodować możliwość przenoszenia problemów gospodarczych jednego kraju na inne (efekt zarażenia). Zwiększone przepływy towarowe związane są z dostępnością do nowych rynków, ale również z intensyfikacją powiązań na dotychczasowych rynkach z uwagi na tworzenie się wielokierunkowych powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami. Szczęólnego znaczenia dla kształtowania konkurencyjności branż posiadają transfery nowych technologii i innowacji, sprzężone z przepływami kapitałowymi, w tym w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Dyfuzja technologii wspierana przez napływ kapitału zagranicznego stanowi podstawowe źródło wzrostu konkurencyjności podmiotów gospodarczych (Orłowska i Żołądkiewicz, 2012). Rosnący poziom globalizacji sektorów prowadzi bowiem nie tylko do wzrostu międzynarodowej wymiany, lecz także napływu zagranicznych inwestycji do sektorów (często służących fuzjom i przejęciom), a także do przemian technologicznych i produkcyjnych, strukturalnych i strategiach korporacji w wiodących sektorach (Orłowska i Żołądkiewicz, 2012). Bezpośrednie inwestycje zagraniczne bowiem jako efekt globalizacji przez poszukiwania i tworzenia nowych lokalizacji produkcji, przyczyniają się do kreowania efektów związanych z transferem technologii i różnego typu know-how.

Do ostatniej grupy skutków globalizacji można zaliczyć efekty sieciowe, polegające na powstawaniu struktur sieciowych w ramach istniejących i powstających łańcuchów wartości, w postaci wielostronnych powiązań i zależności pomiędzy przedsiębiorstwami ponad granicami krajów. Powiązania te sprowadzają się do relacji kooperacji, kooperacji i konkurencji pomiędzy podmiotami wchodzącymi w skład danego łańcucha wartości. Efekty sieciowe globalizacji oddziałują na ewentualność absorpcji transferów oraz efektów rynkowych w postaci możliwości powiększenia udziałów rynkowych. Kulminacją globalizacji jest według Ernst i Kima (2002) jest Global Production Network – GPN. Ten konglomerat jest pojmowany jako sieć relacji między firmami i innymi podmiotami (Henderson, 2008; Anderson, 2002), oznacza tworzenie i rozwój pozycji

konkurencyjnej w powiązaniu z innymi zagranicznymi partnerami w sieci. Zgodnie z koncepcją sieciową, konkurencja i strategiczna przewaga wywodzi się ze zdolności przedsiębiorstw do współpracy z innymi firmami, tworzenia sieci biznesowych z udziałem dostawców i odbiorców, wykorzystania ekonomii skali, dzielenia kosztów i korzyści z partnerami w odległych lokalizacjach geograficznych i kulturowych (Macias, 2009a). Sieci koncentrują rozproszone łańcuchy wartości firm i narodowych branż z równoległymi procesami integracji uczestników sieci na płaszczyźnie hierarchicznej. Efektem sieci jest dyfuzja wiedzy, a siłami napędowymi tego procesu są: liberalizacja, rozwój technologii informacyjnych i konkurencja. Henderson (2001) pisze, że firma wchodząca do GPN może generować wartość dodaną z tytułu obecności w sieci w postaci następujących rodzajów renty:

- technologicznej, powstającej wyniku dostępu do kluczowego produktu i procesu technologicznego;
- organizacyjnej, z tytułu uzyskania kompetencji organizacyjnych i menadżerskich takich jak: techniki produkcji *just-in-time* czy *total quality control*;
- relacyjnej, uzyskanej z tytułu różnych wewnętrznych relacji, które rozwijają zarządzania produkcją innych firm, rozwoju strategicznych aliansów albo zarządzania relacjami z klastrami małych i średnich przedsiębiorstw;
- marketingowej, wynikającej z umocnienia marki branżowej na większym rynku.

Pozyskana w wyniku obecności przedsiębiorstwa w globalnej sieci produkcyjnej wartość dodana (Henderson i in., 2001) buduje konkurencyjność przedsiębiorstwa.

W związku z prowadzonymi rozważaniami na temat globalnych sieci produkcyjnych, należy zaznaczyć, że teoria sieci odnosi się do poziomu globalnego i mikroekonomicznego, bowiem do sieci wchodzi konkretne przedsiębiorstwa, a nie branże (Macias, 2008). Włączenie do dyskusji na temat branży aspektu sieciowego wynika z dążenia do wyjaśnienia mechanizmu budowania konkurencyjności branży na skutek wpływu czynników sieciowych na przedsiębiorstwa branżowe. Teoria globalnych sieci produkcyjnych wskazuje bowiem na rozwój w skali globalnej różnego rodzaju łańcuchów tworzenia wartości, który to proces będzie postępował, podobnie jak konsolidacja rynku branżowego w postaci aliansów i fuzji. W związku z tym przedsiębiorstwo musi zdecydować, czy będzie uczestniczyć w globalnej sieci powiązań

i korzystać z wartości dodatkowej, którą te sieci oferują czy też funkcjonować poza siecią. Należy mieć świadomość, że globalizacja powoduje nakładanie się strefy wpływów poszczególnych łańcuchów wartości, dlatego pole manewru dla poszczególnych przedsiębiorstw i branż będzie się zawężać a konkurencja intensyfikować. Rezygnacja z efektów globalizacji oznacza rezygnację z szans, które globalizacja oferuje.

Zdaniem Maciasa (2008) globalizacja powoduje, że źródłem przewagi konkurencyjnej a także potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa i branży jest własność, lokalizacja i umiędzynarodowienie. Natomiast Venohr (2007) odnosi wyniki procesów globalizacji dla branży do zmiany struktur rynkowych oraz zmian efektywności branży na skutek tzw. „dźwigni globalizacyjnej”. Pod pojęciem „dźwigni globalizacyjnej” rozumiane są efekty wynikające z napływu i absorpcji technologii, know-how, wiedzy.

Podsumowując, warto zaznaczyć, że podstawową determinantą międzynarodowej konkurencyjności branży na poziomie analizy globalnej jest jej umiędzynarodowienie. Efektem tego jest bowiem wartość dodana w postaci rozwoju technologicznego, wiedzy, relacji, innowacji, które to generują wzrost konkurencyjności branży. Należy jednak zauważyć, że globalizacja sama w sobie nie gwarantuje wzrostu konkurencyjności krajów, branż i przedsiębiorstw. Jest ona stymulatorem tego wzrostu poprzez stwarzanie możliwości absorpcji efektów globalizacji i umiędzynarodowienia. Swoisty paradoks tego czynnika polega na tym, że jest ona jednocześnie warunkiem wzrostu międzynarodowej konkurencyjności branży, jak i jej podstawową determinantą. Oznacza to konieczność aktywnego uczestniczenia w konkurencji międzynarodowej, wynikiem której jest efekt zwrotny w postaci wymuszenia działań podnoszących konkurencyjność branży.

4.5 Przedsiębiorstwo międzynarodowe i korporacje transnarodowe

Literatura przedmiotu zawiera obszerne zasoby dotyczące zagadnień związanych z przedsiębiorstwem międzynarodowym oraz zarządzania przedsiębiorstwami w otoczeniu międzynarodowym. Wielorakość ujęć powoduje, iż nie ma jednej uniwersalnej definicji przedsiębiorstwa międzynarodowego, a dodatkowo, rozwój technologiczny i zmiany zachodzące w międzynarodowym otoczeniu makroekonomicznym sprawiają, iż proces definiowania elementów składowych

stanowiących międzynarodowe środowisko biznesowe i podmioty międzynarodowych stosunków gospodarczych podlega procesowi ciągłej adaptacji. Jedną z bardziej rozpowszechnionych definicji przedsiębiorstwa międzynarodowego została sformułowana przez Dunninga (Rymarczyk, 2012, s.233) według którego: „przedsiębiorstwo międzynarodowe to takie, które angażuje się w bezpośrednie inwestycje zagraniczne i organizuje produkcję dóbr lub usług w więcej niż jednym kraju”. Z kolei UCTAD (Rymarczyk, 2012, s.223-234) kwalifikuje za przedsiębiorstwo międzynarodowe podmiot, który spełnia następujące kryteria:

- jego jednostki organizacyjne prowadzą działalność gospodarczą w więcej niż jednym kraju;
- wspólna strategia i polityka jest realizowana z co najmniej jednego centrum decyzyjnego;
- jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa międzynarodowego są na tyle zintegrowane, iż występuje między nimi efekt synergii, w szczególności w obszarze zarządzania kluczowymi zasobami oraz wiedzą.

Wiele podmiotów tworzących międzynarodową branżę motoryzacyjną może być zakwalifikowanych jako korporacje transnarodowe, czyli przedsiębiorstwa operujące na wielu rynkach zagranicznych poprzez oferowanie własnych produktów i usług lub lokowanie aktywności produkcyjnych, bez aktywnego rozwoju danych rynków pod kątem sprzedażowym (Buckley, Casson, za: Zorska, 2007, s.123). Korporacje transnarodowe pełnią ważną rolę z punktu widzenia transferu wiedzy między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa. Dla branż charakteryzujących się wysokim stopniem wykorzystania wiedzy dla prawidłowego przebiegu procesów biznesowych – a za taką uważana jest międzynarodowa branża motoryzacyjna – rozwój i transfer wiedzy między działającymi jednostkami organizacyjnymi jest kluczową kompetencją wspierającą przewagę konkurencyjną takich przedsiębiorstw. Co więcej, istotna jest również łatwość dostępu do alternatywnych dostawców i łatwość adaptacji procesów biznesowych przedsiębiorstwa do warunków miejsca, w którym dana jednostka organizacyjna operuje. Fakt może być uznany jako potwierdzenie tezy Dickena, w myśl której korporacje transnarodowe korzystając ze struktury wyspecjalizowanych rozproszonych z geograficznego punktu

widzenia, są naturalnym asymilatorem integrującym powstanie trwałych sieci relacyjnych na obszarze swojego działania. Dla przykładu w roku 2009 w skali globalnej funkcjonowało około 80 tysięcy korporacji transnarodowych posiadających około 810 tysięcy oddziałów (UNCTAD, 2010, s.17). To obrazuje jak istotne znaczenie mają korporacje transnarodowe nie tylko dla gospodarki światowej, ale również dla poszczególnych gospodarek lokalnych.

Bogactwo rozważań nad rolą, funkcjami i celami przedsiębiorstwa międzynarodowego we współczesnym biznesie międzynarodowym skutkuje współistnieniem wielu teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego. Do kluczowych z nich należą między innymi teorie: zarządzania przez pryzmat zasobów Fayerweathera, globalnej konkurencji Portera, behawiorystyczna Aharoniego, przedsiębiorstwa opartego na zasobach, agenta, operacyjnej elastyczności Koguta i zestaw teorii modernistycznych dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym. Teoria oparta o transfer zasobów Fayerweathera jako kluczowe założenie przyjmuje wytworzenie przewagi konkurencyjnej w oparciu o kompetencje związane z transferem zasobów w skali międzynarodowej. Również Porter w teorii globalnej konkurencji akcentuje zasadę uniwersalizmu w zarządzaniu i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w środowisku międzynarodowym, z tym, że znaczny wpływ na powstanie warunków do wytworzenia przewagi konkurencyjnej mają czynniki związane ze specyfiką branży w której działa przedsiębiorstwo. Aharoni (2011) w sformułowanej przez siebie teorii behawiorystycznej podkreśla rolę czynników wewnętrznych i zewnętrznych w procesie podejmowania decyzji o realizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Teoria ta poddana została krytyce ze względu na określone sprofilowanie kryteriów decyzyjnych (np. satysfakcja pracowników a nie efektywność ekonomiczna) oraz zmniejszoną racjonalność procesów decyzyjnych. Teoria przedsiębiorstwa międzynarodowego działającego w oparciu o swoje zasoby zakłada, iż w efekcie procesów globalizacji i internacjonalizacji dokonuje ono transferu swoich wybranych zasobów (materialnych i niematerialnych) pomiędzy rynkami. Szczególnie istotne znaczenie mają w tym procesie zasoby niematerialne, gdyż proces umiędzynarodowienia powoduje ich akumulację i bezpośredni wpływ na zwiększenie wartości firmy. Kluczowe znaczenie pośród zasobów niematerialnych ma wiedza,

klasyfikowana według kryteriów niniejszej teorii na wiedzę o internacjonalizacji, wiedzę biznesową oraz instytucjonalną. Teoria agenta porusza zagadnienia związane z relacjami między właścicielami przedsiębiorstw a menadżerami zatrudnionymi bądź wynajętymi do zarządzania nim. Szczególnie w przedsiębiorstwach z rozproszonym akcjonariatem może wystąpić ryzyko rozbieżności celów akcjonariuszy i menadżerów, w myśl założeń tej teorii definiowanych jako agentów. Teoria ta dosyć dokładnie opisuje zagadnienie oportunistycznego jako elementu cechującego zachowanie menadżerów - ceniących takie elementy jak: prestiż, wyższe dochody, wewnętrzna satysfakcja, wyżej niż biznesowe cele przedsiębiorstwa - nawiązując bezpośrednio do wyników behawiorystycznych badań przeprowadzonych przez Aharoniego.

Teoria operacyjnej elastyczności Koguta przyjmuje jako swoje założenie wyjściowe fakt niepewności, zmienności i nieciągłości warunków w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo międzynarodowe. W zasadzie, przekłada się to bezpośrednio na zarządzanie nim w skali międzynarodowej, powodując konieczność zmiany struktury organizacji: z modelu hierarchicznego na rzecz modelu sieciowego. Taka zmiana umożliwia osiągnięcie następujących korzyści konkurencyjnych:

- korzyści arbitrażu, wynikającego z różnego wyposażenia w czynniki produkcji, arbitraż podatkowy, finansowy, informacyjny;
- korzyści dźwigni, powstających w efekcie okresowego subwencjonowania nierentownych biznesów w ramach tego samego przedsiębiorstwa, wykorzystując międzynarodowe zróżnicowanie cenowe tworzą się przewagi konkurencyjne na rynkach lokalnych⁵¹ (Rymarczyk, 2012, s.243-244).

Postmodernistyczne teorie zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym poruszają kwestie związane z niestabilnością i zmiennością otoczenia, w których działa przedsiębiorstwo, przekładające się bezpośrednio na zmiany zachowań i preferencji konsumenckich. Wspomniana teoria koncentruje się na omówieniu wpływu trzech kluczowych elementów implikujących otoczenie przedsiębiorstwa, zaliczając do nich postęp technologiczny zmniejszający barierę odległości w biznesie międzynarodowym (to jest ułatwienia w podróży, ale również postęp w dziedzinie telekomunikacji, który

⁵¹ W stosowaniu tego typu praktyk zalecana jest daleko posunięta ostrożność ze względu na ryzyko oskarżenia o dumping. Zarówno w Unii Europejskiej, jak i Stanach Zjednoczonych istnieje bogate orzecznictwo i praktyka w przeciwdziałaniu tego typu zachowań.

zwiększył możliwość bezpośredniego kontaktu, bez konieczności podróżowania); kompresja czasu wynikająca z dynamiki postępu technicznego oraz indywidualizacja preferencji, którą Kogut utożsamia z „globalizacją różnorodności kulturowej” wywierającej wpływ na funkcjonowanie jednostek i upowszechnienie określonych zachowań. Powoduje to, iż przedsiębiorstwa w swoich strategiach uwzględniają przeniesienie się środka ciężkości z danego kraju lub regionu na rzecz międzynarodowych subkultur (Rymarczyk, 2012, s. 244-245).

Omówiony powyżej zakres pojęciowy dotyczący przedsiębiorstwa międzynarodowego warto poszerzyć o zagadnienia związane z definicją przedsiębiorstwa transnarodowego czy globalnego. Analiza ta jest istotna z punktu widzenia spójności dalszych rozważań nad miejscem przedsiębiorstwa działającego w ramach międzynarodowej branży motoryzacyjnej, bowiem firmy te w wielu przypadkach spełniają przesłankę związaną z działalnością na skalę globalną. Czym zatem jest przedsiębiorstwo globalne? Pierwsza definicja została sformułowana przez Clea i di Scipio (1959) jako swoista odpowiedź na postawione przez nich pytania badawcze dotyczące poszukiwania optymalnego miejsca na świecie do realizacji optymalnie szybkiego i zyskowego wzrostu sprzedaży, wykorzystania technicznych możliwości do uzyskania przewagi konkurencyjnej w oparciu o technologię poprzez optymalne kosztowo działania w obszarze badań i rozwoju, a także finalnie poszukiwania miejsca na świecie gwarantującego wytworzenie produktów w kosztach gwarantujących utrzymanie przewagi kosztowej na wszystkich kluczowych rynkach przedsiębiorstwa. Clea i di Scipio opisywali również zagadnienia związane z koordynacją procesu decyzyjnego w przedsiębiorstwie globalnym i jako pierwsi podjęli próbę naświetlenia aspektów centralizacji i decentralizacji procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie globalnym. Rozważania te były kontynuowane między innymi przez Levitta (1983, s.92- 93) posługującego się pojęciem korporacji globalnej. Badacz ten posłużył się spójną i jednolitą ofertą kierowaną do klientów na głównych rynkach obsługiwanych przez firmę, jako głównym kryterium dla przedsiębiorstwa globalnego. Spójność i jednolitość oferty jest kluczowa dla zachowania niskich kosztów produkcji i sprzedaży. Koncentrując się na ofercie i na produkcji Levitt zwraca uwagę na znaczenie produktu globalnego, który, co prawda, może być dostosowywany pod kątem lokalnych potrzeb

i przyzwyczajęń klientów z danego rynku, ale jego główne atrybuty mające wpływ na koszty produkcji i spójność przekazu marketingowego powinny pozostać wspólne. Podkreślając znaczenie utrzymania niskich kosztów produkcji Levitt postuluje również konieczność daleko idącej standaryzacji zarówno produktu, jak i wszelkich działań w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Do koncepcji produktu globalnego oferowanego przez przedsiębiorstwo międzynarodowe polemicznie podchodzi Porter niestawiający już przesłanki globalności i jednorodności produktu jako warunku koniecznego dla uzyskania przewagi konkurencyjnej. Porter uważa, iż przedsiębiorstwa potrafią dostosowywać produkt i ramy swojej działalności do warunków lokalnych bez konieczności zwiększenia kosztów (Hout i in., 2001, s. 364-374). Co więcej, przedsiębiorstwa globalne nauczyły się korzystać z przewag delokalizacyjnych, a główny cel jakim jest maksymalizacja zysku, osiągany jest za pomocą odpowiedniej struktury organizacyjnej, długoterminowego podejścia do inwestycji oraz przewagą wynikającą z integracji lokalizacyjnych a działalnością globalną.

4.6 Specyfika międzynarodowej branży motoryzacyjnej

Rozwój międzynarodowej branży motoryzacyjnej trwa nieprzerwanie od ponad 130 lat, kiedy to w roku 1886 Carl Benz skonstruował swoje pierwsze auto i zarejestrował dokumentację techniczną w urzędzie patentowym w Berlinie. W tym samym roku swój pojazd zaprezentował inny genialny konstruktor z kraju Szwabów – Gottlieb Daimler. Po skonstruowaniu tego pojazdu w zasadzie nie wiedziano jakie skutki ekonomiczne i cywilizacyjne przyniesie ze sobą ten wynalazek. Sam Daimler z pewnym sceptycyzmem stwierdził, iż: „nie sądzę, aby samochody stały się dobrem powszechnym w Europie, ze względu na ograniczoną ilość kierowców⁵²”. Przemysł samochodowy na początku pod koniec XIX i na początku XX wieku rozwijał się w kilku ośrodkach przemysłowych w Europie (południowe Niemcy, Badenia-Wirtembergia, północne Włochy, Francja i Wielka Brytania) – oraz na kontynencie amerykańskim głównie za sprawą Forda, a w późniejszym okresie Chrysler i konglomeratu firm oraz marek tworzących General

⁵² Wówczas w Europie jedynie około 1000 osób miało odpowiednie kwalifikacje i przeszkolenie do prowadzenia samochodów

Motors. Należy nadmienić, iż ogromny wpływ na przyspieszenie zarówno w opracowywaniu skuteczniejszych i bardziej wydajnych technologii miały obie wojny światowe, gdyż siły zbrojne wszystkich krajów biorących udział w tych konfliktach wywierały olbrzymią presję na rozwój pancernych brygad zmotoryzowanych jako nowego rodzaju wojsk, przyczyniając się do rozwoju technologii i obniżenia kosztów wytworzenia. Przygotowany w ten sposób park wytwórczy należało w czasach pokoju przestawić na produkcję cywilną, stąd między innymi rozwój takich firm jak Volkswagen w Niemczech i Toyota w Japonii.

Kolejną cechą istotną dla rozwoju branży motoryzacyjnej jest koncentracja rozwoju firm z nią związanych wokół kilku przedsiębiorstw-liderów w danym kraju. Liderzy, poprzez rozwój swoich produktów i procesów, automatycznie przyczyniali się do rozwoju technologicznego i procesowego całej branży, wraz z poddostawcami i przedsiębiorstwami kooperującymi. Charakterystyczną cechą dla wczesnego rozwoju firm z branży było posiadanie na czele firmy charyzmatycznego, genialnego lidera o ogromnej sile oddziaływania i zdolnościach przywódczych, ale również także wiedzy i kompetencjach technicznych. Trzecim elementem był niski stopień umiędzynarodowienia branży, szczególnie w początkowych latach rozwoju, ze względu na istniejące bariery w handlu międzynarodowym i brak rozwiązań instytucjonalnych wspierających międzynarodową wymianę dóbr w ramach tej branży. Wszystkie powyższe czynniki były decydujące dla powstania i rozwoju takich firm jak: Renault, Citroën i Peugeot we Francji, Mercedes-Benz, Porsche, Volkswagen i Opel w Niemczech, Rolls-Royce, Jaguar, Bentley w Wielkiej Brytanii, Ford w USA i Toyota w Japonii. Stopniowy wzrost poziomu umiędzynarodowienia branży motoryzacyjnej notuje się po zakończeniu II wojny światowej – czasem nawet odległość powodowała, iż przedsiębiorstwa nie postrzegały się w kategoriach konkurentów: między innymi taka sytuacja miała miejsce w przypadku współpracy Forda i Toyoty we wczesnych latach 50. ubiegłego wieku. W ramach nawiązanej współpracy Ford przeszkolił Toyotę z zasad nowoczesnej masowej produkcji, zapewne nie przypuszczając, iż pierwsze samochody tej marki zaczną przybywać na kontynent amerykański zaledwie 20 lat później, a kolejne dwie dekady później Toyota będzie poważnym konkurentem Forda nie tylko w USA, ale

na wszystkich globalnych rynkach, by na początku drugiej dekady XXI wieku zyskać miano największego producenta samochodów na świecie.

Ważną cezurą w rozwoju międzynarodowej branży motoryzacyjnej był wybuch światowego kryzysu naftowego w latach 70.. Zdarzenie to niosło ze sobą poważne konsekwencje ekonomiczne dla całej branży, gdyż wiele uznanych marek motoryzacyjnych stało się markami niszowymi (szczególnie mocno dotknęło to firmy brytyjskie, które cierpiąc na brak korzyści skali wynikającą z koncentracji na rodzimym rynku w efekcie podlegały przejściom przez innych producentów lub zupełnie zniknęły z rynku). Kolejną kluczową konsekwencją był rozwój firm japońskich – w szczególności na rynku amerykańskim i europejskim, które były w stanie zaoferować produkty atrakcyjne cenowo, relatywnie trwałe i oszczędne pod kątem zużycia paliwa. Zapoczątkowało to trend panujący po dziś dzień, ponieważ firmy, takie jak Toyota, Honda, Nissan, Mazda i inne zyskały sobie grono wielu klientów oferując solidne produkty w zamian za konkurencyjne ceny. Połowa lat 80. ubiegłego stulecia przyniosła rozwój marek południowokoreańskich, takich jak: Daewoo, Kia czy Hyundai, które rozwijały się kopiując model japoński, szukając skali w pierwszym etapie na rynku lokalnym, a później wybierając ekspansję na rynkach amerykańskim i europejskim. Lata 90. to rozwój koncepcji *world car*, która dalej rozwinęła się w trend do tworzenia ogromnych koncernów międzynarodowych skupiających wiele marek na wielu rynkach, o czym świadczy rozwój takich firm jak Volkswagen, Ford czy DaimlerChrysler (obecnie Daimler-Benz). W zasadzie jedynie Volkswagen potrafił przekuć różnorodność marek i rynków w przewagę konkurencyjną, gdyż projekty Forda (przykład Volvo, Jaguara, Range Rovera) i DaimlerChrysler (integracja Chryslera i Jeepa z Mercedeselem) poniosły porażkę. Przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać głównie w dwóch płaszczyznach:

- produktowej: produktów pochodzących ze zbyt odległych segmentów nie można łączyć pod kątem *market placement*. Również korzyści płynące z unifikacji technologicznej są trudne do osiągnięcia, czego dowiodły przykłady Chryslera (*overengineering* skutkujący zbyt wysokimi kosztami obniżającymi popyt ze strony klientów) lub Jaguar/Range Rover (zbyt niska jakość wynikająca ze zbyt

daleko posuniętej unifikacji podzespołów z Fordem, co z kolei przełożyło się na utratę reputacji produktów segmentu premium);

- organizacyjno-strukturalnej: tworzenie tego typu przedsiębiorstw wymaga nie tylko ogromnych nakładów po stronie technologicznej, ale również sporych wydatków w obszarze projektowym i zarządzania zasobami ludzkimi. Wspomniany już DaimlerChrysler w ramach działań unifikujących kulturę organizacyjną dokonywał relokacji tysięcy pracowników – w wyniku czego menadżerowie z USA przyjeżdżali wraz z rodzinami do Europy (głównie do Niemiec) i vice versa. Oprócz ogromnych kosztów związanych z relokacją całych rodzin, kosztami adaptacji, występowały jeszcze koszty związane z utratą efektywności spowodowaną funkcjonowaniem w obcym środowisku. Należy dodać, iż proces asymilacji menadżera w nowym środowisku pracy to minimum od 3 do 6 miesięcy (w najlepszym przypadku) i w tym czasie efektywność takiego pracownika jest niższa w porównaniu ze znanym mu otoczeniem⁵³.

Oprócz tych zjawisk odnotowuje się również rozwój całej grupy kooperantów, z których wielu posiada kilkadziesiąt lub więcej lokalizacji na całym świecie (przykładowo Faurecia lub Lear Corp.). Szczególnie mocno cała branża dostawców rozwijała się na terenie Europy Środkowo-Wschodniej i Azji Południowo-Wschodniej (Filipiny, Malezja, Tajlandia). Pierwsze dwie dekady XXI wieku niosą ze sobą gwałtowny wzrost biznesu motoryzacyjnego w Azji, w szczególności w Chinach i Indiach, których ambicje zdecydowanie wykraczały poza prostą akumulację inwestycji motoryzacyjnych. Kraje te postawiły na wspieranie i budowę swoich własnych marek (przykłady z Chin, Tata Motors), które oprócz misji zmotoryzowania rodzimych rynków wykonują zadania inwestycyjne, skupując najbardziej interesujące przedsiębiorstwa tzw. „starej branży motoryzacyjnej”, nisko notowane lub przeżywające trudności ekonomiczne (grupa Range Rover - Jaguar, Volvo Passenger Cars, PSA).

Przybliżając w skrócie rys historyczny i główne nurty rozwojowe charakterystyczne dla międzynarodowej branży motoryzacyjnej nie sposób nie wspomnieć o kryzysie na

⁵³ Kontynuując przykład DaimlerChrysler, firma posiadała własne terminale na lotnisku w Stuttgarcie, na którym odbywała się obsługa pasażerów latających wewnątrzfirmowymi liniami lotniczymi. Do realizacji lotów służyło kilka transkontynentalnych samolotów wraz z załogami i personelem pokładowym będącymi do wyłącznej dyspozycji Klienta.

rynku *prime* w 2007 roku. Zdarzenie to miało ogromny wpływ na całą międzynarodową branżę motoryzacyjną, doprowadzając do faktycznego bankructwa firmy, takie jak General Motors i Chrysler, które później musiały być ratowane pieniędzmi podatników lub/i zewnętrznego inwestora. Również w Europie rynek odczuwał bardzo poważne skutki kryzysu gospodarczego wywołanego upadkiem Lehman Brothers i wszystkimi zdarzeniami z tym powiązanymi. Poważnych, długofalowych negatywnych efektów dla europejskiej branży motoryzacyjnej udało się uniknąć dzięki niezwykle kosztownemu, rządowemu programowi dopłat do nowych samochodów.

Po 2015 roku również można wyodrębnić dwa podstawowe nurty, wokół których ogniskują się aktywności firm działających w ramach międzynarodowej branży motoryzacyjnej a są one związane z rozwojem technologicznym w obszarach prowadzenia autonomicznego (*autonomous driving*) oraz samochodów elektrycznych. Pionierem w propagowaniu i wdrażaniu do produkcji masowej obu tych technologii stała się firma Tesla, niezależny producent samochodów elektrycznych z USA, który zarządzany przez charyzmatycznego lidera Elona Muska z powodzeniem wprowadził na rynek obie technologie, niejako zmuszając ogromne koncerny motoryzacyjne do przyspieszenia prac nad zero-emisyjnymi samochodami oraz technologią prowadzenia autonomicznego.

Szukając wspólnych cech właściwych dla przedsiębiorstw działających w ramach międzynarodowej branży motoryzacyjnej w pierwszej kolejności można wskazać na ekspansję jako naturalną i najbardziej oczywistą drogę poszerzania działalności tych firm. Z kolei najpopularniejszą metodą operacjonalizującą ekspansję są bezpośrednio inwestycje zagraniczne, wywierające wpływ zarówno na rozwój krajów przyjmujących, jak i na kraje macierzyste ze względu na problematykę podatkowo-transakcyjną oraz istniejące często specjalne plany i uzgodnienia podatkowe z władzami fiskalnymi krajów macierzystych. W niniejszym podrozdziale poruszone zostaną zagadnienia związane z całościowym podejściem do ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw międzynarodowych w ramach branży motoryzacyjnej w następujących ujęciach:

- eklektycznej teorii międzynarodowej produkcji Dunninga;
- teorii przewagi konkurencyjnej;
- modelu łańcucha wartości dodanej;

- teoria doganiania cyklu produktu.

Paradoks Dunninga w kompleksowy sposób wyjaśnia motywy inwestycji międzynarodowych przedsiębiorstw, trafnie opisując zachowania przedsiębiorstw należących do międzynarodowej branży motoryzacyjnej. Przedsiębiorstwa te podejmując decyzje inwestycyjne determinują je z punktu widzenia trzech podstawowych grup czynników wywierających wpływ na przepływy kapitałowe (Łasak, 2013, s. 12):

- specyficzne przewagi własnościowe;
- specyficzne przewagi lokalizacyjne;
- specyficzne przewagi internalizacji.

Wymienione powyżej typy przewag łączą mikroekonomiczne aspekty związane z ekspansją międzynarodową firm z motywami lokalizacji inwestycji na poszczególnych rynkach oraz wyjaśniają dlaczego bezpośrednio inwestycje zagraniczne zastępują inne formy współpracy międzynarodowej przedsiębiorstw (Rymarczyk, 2010, s.116).

W ramach pierwszej grupy - specyficznych przewag własnościowych – wymienione są aktywa, które przedsiębiorstwa muszą posiadać w celu osiągnięcia przewagi nad lokalnymi rywalami. Do kluczowych aktywów z grupy niematerialnych zaliczyć można wiedzę i technologię w zakresie produkcji komponentów lub samochodów, efektywność kosztową wynikającą ze skali posiadanych zdolności wytwórczych a także potencjał badawczy mogący być wykorzystany na różnych rynkach. Nie do przecenienia jest również możliwość dywersyfikacji ryzyka biznesowego, finansowego i operacyjnego niż w przypadku przedsiębiorstw działających na pojedynczych rynkach (Athreya, Kupur, 2009, s. 209-221, za: Łasak, 2013, s. 13).

Druga grupa – specyficzne przewagi lokalizacyjne – obejmuje korzyści wynikające z takich czynników jak redukcje kosztów transakcyjnych w wyniku zastąpienia współpracy z zewnętrznymi dostawcami siecią własnych oddziałów realizujących te same funkcje biznesowe, większą możliwość lepszej koordynacji dostaw części oraz komponentów poprzez wprowadzenie centralizacji zarządzania zapasem i zdolności integrowania dostawców w grupy, jednocześnie cedując na wiodących dostawców odpowiedzialność za zapewnienie odpowiedniego poziomu obsługi. Dodatkowo przedsiębiorstwa transnarodowe działające w branży motoryzacyjnej samodzielnie

organizują sieć dystrybucji pojazdów i struktury obsługi posprzedażowej, budując ponadnarodową kompetencję w tym zakresie. Tak ułożone struktury wykazują również wyższą zdolność absorpcji zewnętrznych zasobów, które z reguły są trudne do zintegrowania, takich jak marka czy zaawansowane nowe technologie.

W odniesieniu do trzeciej grupy, czyli do specyficznych przewag lokalizacyjnych, mowa jest o takich elementach, właściwych dla konkretnych lokalizacji, gdzie przedsiębiorstwa prowadzą lub zamierzają prowadzić działalność, do których przedsiębiorstwa uzyskują dostęp w wyniku procesu internalizacji. Do takich przewag zaliczyć należy możliwość uzyskania na zagranicznych rynkach niższej ceny siły roboczej oraz lepszego parytetu jakości do ceny siły roboczej, a także pozostałych zasobów (w tym zasobów naturalnych) wykorzystywanych w ramach procesu wytwórczego. Dodatkowo należy wskazać na występujące często mikro-przewagi konkurencyjne powstające w wyniku korzystniejszej polityki lokalnych rządów danych krajów przyjmujących w stosunku do inwestorów zagranicznych, w tym istniejące systemy zachęt inwestycyjnych. W przypadku krajów przyjmujących dysponujących potencjałem w postaci dużego rynku konsumenckiego, bezpośrednie inwestycje wiążą się z reguły z szansą wejścia na lokalny rynek i zdobycia istotnego weń udziału.

Teoria przewagi konkurencyjnej, której twórcą jest Porter, została omówiona już w pierwszym rozdziale tej pracy. Uzupełniając tamte rozważania i odnosząc je bezpośrednio do branży motoryzacyjnej warto poruszyć zagadnienie w kontekście klastra, jako wybranego fragmentu diamentu Portera. Klaster to ta część diamentu Portera, którą stanowią sektory pokrewne i wspomagające się, a które działając jako całość, powodują podniesienie konkurencyjności danego przedsiębiorstwa. Klastry oznaczają system geograficznie skoncentrowanych i wzajemnie powiązanych firm oraz instytucji, których wartość jako całości jest większa niż suma wchodzących weń przedsiębiorstw (Porter, 2001, s.245-266). Dużą rolę w wytworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw działających w klastrze odgrywa zarówno ich wzajemna rywalizacja, jak i współpraca. Otwarta komunikacja oraz zaufanie sprzyjają procesom prowadzącym do obniżania kosztów działalności, jak również do pogłębionej integracji w dziedzinie implementacji nowych technologii i transferu wiedzy. Poza korzyściami opisanymi powyżej, współpraca w obrębie klastra zwiększa rozpoznawalność

i reputację firm działających, co ułatwia również dostęp do preferowanych dostawców usług, infrastruktury i komponentów, ale również jest czynnikiem decydującym o dostępie do określonej celowej grupy klientów, gotowych do nabycia produktów lub usług wytworzonych przez firmy działające w klastrze. W ramach rozwoju tej koncepcji wiele uwagi poświęcano wpływowi przedsiębiorstw międzynarodowych (korporacji transnarodowych) na konkurencyjność przedsiębiorstw w obrębie klastra. Doprowadziło to do wyłonienia koncepcji podwójnego diamentu, zakładającej inkorporację oddziaływań przedsiębiorstw międzynarodowych w obręb zasadniczej części modelu. Biorąc pod uwagę wzrost współczynnika umiędzynarodowienia branży, globalne czynniki konkurencyjności przyjmują pozycję dominującą w stosunku do czynników krajowych. Do czynników wewnętrznych (krajowych) zaliczyć należy takie elementy jak: poziom płac na danym rynku determinujący zarówno koszty produkcji, jak i siłę nabywczą, udział wydatków na badania i rozwój w produkcie krajowym brutto (jest to czynnik określający konkurencyjność krajowego przemysłu samochodowego). Do kolejnych zaliczyć należy indeks konkurencyjności kraju czy stopień rozwoju infrastruktury drogowej przekładający się na popyt na samochody.

Globalizacja procesów wytwórczych i sprzedażowych w branży motoryzacyjnej niesie ze sobą wzrost znaczenia koncepcji łańcucha wartości dodanej. Przekłada się to bezpośrednio na wzrost znaczenia dostawców w procesie wytwórczym, potrafiących efektywnie akumulować korzyści wynikające z nowych technologii komunikacyjnych oraz technologii zarządzania procesami technologicznymi i przepływami materiałowymi. Koncepcja łańcucha wartości dodanej odwołuje się do zdolności identyfikacji i wykorzystania możliwości pojawiających się na rynkach, w których przedsiębiorstwo funkcjonuje w oparciu o zorganizowany proces polegający na identyfikacji kluczowych etapów lub czynności i sekwencyjnego wnoszenia doń wartości dodanej przez każdy partycypujący w nim podmiot. Najczęściej korzyści te generowane są w odniesieniu do najistotniejszych etapów produkcyjnych i sprzedażowych, do których należą: zaopatrzenie w materiały i surowce, produkcja komponentów i modułów, montaż końcowy, marketing i sprzedaż oraz usługi posprzedażowe. Powyższa koncepcja znalazła zastosowanie w branży motoryzacyjnej między innymi ze względu na jej charakterystykę, polegającą między innymi na:

- zmianach w procesach produkcyjnych preferujących lean manufacturing;
- ukształtowanie unikalnej struktury relacyjnej między producentami a dostawcami;
- konieczności zaopatrywania w produkty i obsługę posprzedażną coraz większej ilości rynków i konsumentów;
- geograficznym rozproszeniu producentów i konieczności zwiększenia geograficznego zakresu działania producentów, jak również pojawienie się nowych, atrakcyjnych rynków (Chiny, Indie);
- zwiększające się tendencje delokalizacyjne;
- łączenie się przedsiębiorstw w grupy – Volkswagen czy General Motors.

Spoglądając na rozwój branży w ostatnich 20 latach, widoczne są zmiany w procesach dystrybucyjnych i sprzedażowych, powodowane otwarciem się nowych rynków (Europa Środkowo-Wschodnia, Chiny, Indie, kraje Afryki). Rynki te różnią się strukturą i stopniem gotowości do akumulacji produktów i ze względu na niewielką siłę nabywczą determinowaną przez stopień rozwoju, w większości są one nastawione na produkty niedrogie do nabycia i tanie w eksploatacji.

Dostrzegając rozwój procesów sprzedażowych należy jednakże podkreślić, iż do najistotniejszych zmian doszło w zakresie procesów produkcyjnych i dystrybucyjnych. Na masową skalę zaczęto stosować produkcję modułową polegającą na tym, iż złożone moduły lub całe systemy (sety) mogą być stosowane w wielu różnych modelach oferowanych przez tych samych lub zgoła różnych producentów. Produkcja modułowa jest wynikiem dużego nacisku jaki cała branża położyła na *lean manufacturing*, którego przejawem są również koncepcje *just-in time* oraz *just-in-sequence*, zmniejszające koszty produkcji i znacznie skracające jej czas, a z drugiej strony oferujące klientom znacznie większe możliwości dostosowania produktu do oczekiwań klientów przy krótszym czasie dostawy (*lead time*). Taki sposób wytwarzania możliwy stał się po wdrożeniu struktury produkcyjnej opartej na hierarchicznie zbudowanej piramidzie składającej się z producentów i dostawców komponentów i modułów. Jedną z pierwszych kluczowych publikacji poświęconej organizacji globalnych łańcuchów wartości dodanej w branży motoryzacyjnej opublikowali John Humphrey i Olga Memedovic, powołując się na podział podmiotów uczestniczących w łańcuchu na producentów oraz dostawców

globalnych, a także dostawców I, II i III szczebla (*Tier I, Tier II, Tier III suppliers*) (Humphrey i Memedovic, 2003).

Rozwój globalnych dostawców⁵⁴, który wystąpił na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego wieku, wiązał się z przejmowaniem firm produkujących komplementarne wyroby ze względu na chęć osiągnięcia odpowiedniej skali działania. Drugim istotnym czynnikiem wpływającym na wzrost koncentracji w branży i odpowiednie kształtowanie się odpowiednich struktur produkcyjnych jest nieustanne dążenie do skrócenia czasu koniecznego na badania i rozwój przy jednoczesnym zwiększeniu presji kosztowej pod kątem ich efektywności. Spowodowało to, iż jedynie podmioty o mocnym zapleczu finansowym i dużych zdolnościach technologicznych są w stanie współuczestniczyć w wyścigu technicznym. Znaczenie ma skrócenie czasu produkcji modeli samochodów - obecnie średni czas życia produktu jakim jest dany model samochodu skrócony został do około 5 lat, przy założeniu, iż w połowie upływu tego okresu dochodzi do *face-liftingu* modelu, czyli dosyć gruntownej zmiany nadwozia i wnętrza samochodu, co dla dostawców globalnych i dostawców I rzędu oznacza konieczność inwestycji w nowe matryce, materiały, design i nierzadko konieczność re-ingenieringu kluczowych procesów planistycznych i produkcyjnych. Pozycja globalnych dostawców ulega umocnieniu w sposób ciągły od kilkunastu lat, gdyż oprócz kompetencji organizacyjnych grupa ta jest coraz głębiej integrowana z procesem produkcyjnym producenta.

Dwie pierwsze grupy uczestników procesu produkcyjnego, czyli producenci oraz główni dostawcy współpracują w ścisły sposób z grupą dostawców I i II rzędu produkującymi mniejsze komponenty i podzespoły. Bardzo często proces produkcyjny wygląda w ten sposób, iż dostawcy III rzędu zaopatrują dostawców II rzędu, a ci dalej dostawców I rzędu w komponenty służące do produkcji modułów i zestawów. Proces produkcyjny u dostawcy I rzędu charakteryzuje się dużym stopniem specjalizacji i wymaga określonych kompetencji inżyniersko-procesowych, głównie ze względu na fakt, iż wytworzone moduły lub zestawy trafiają na linię produkcyjną producenta - i przy całej ich kompleksowości - muszą spełniać określone wymagania jakościowe i wytrzymałościowe. Istotną cechą charakterystyczną dla dostawców I rzędu – i tej cechy

⁵⁴ Do grupy najbardziej rozpoznawalnych firm – globalnych graczy należą między innymi: Magna Steyr, Delphi, Lear Corporation, Faurecia czy Valeo.

nie posiadają dostawcy II i III rzędu – jest globalny zasięg działania. Dodatkowo, od dostawcy I rzędu i dostawcy głównego oczekiwana jest partycypacja w procesie badań i rozwoju nad nowymi technologiami, materiałami i procesami i odczuwalna jest presja na zwiększenie parametrów technologicznych przy jednoczesnej presji na dyscyplinę kosztową.

Opisane procesy zachodzące w łańcuchu produkcyjnym znacząco odmieniły proces produkcji samochodów. Wszystkie przedsiębiorstwa uczestniczące w tym łańcuchu wartości zmuszone zostały do znacznego podniesienia stopnia sprawności procesów technologiczno-produkcyjnych i zwiększania elastyczności i gotowości działania na bodźce generowane przez klientów. Warty odnotowania jest również fakt, iż wyżej opisany model integracji podlega dalszemu pogłębieniu i rozwojowi.

Kontekst teoretyczny towarzyszący międzynarodowej branży motoryzacyjnej wzbogacony został o kolejny istotny element jaki tworzy teoria doganiania cyklu produktu sformułowana w latach 30. ubiegłego wieku przez japońskiego ekonomistę Kaname Akamatsu. Nawiązuje ona do teorii cyklu życia produktu i omawia zasady rozprzestrzeniania się wiedzy i technologii w ramach danej branży na poziomie międzynarodowym, czyli wyjaśnia przyczyny pojawienia się w danym kraju produktów i technologii stosowanych w innych, bardziej zaawansowanych technologicznie krajach. Bardzo dobrym przykładem empirycznym potwierdzającym powyższą teorię jest rozwój przemysłu samochodowego w Japonii, który przypadł na okres po zakończeniu II wojny światowej. W tym czasie Japonia chroniła dostęp do swojego rynku przede wszystkim posługując się instrumentami celnymi, do momentu osiągnięcia określonej wielkości i siły przez rodzimych producentów⁵⁵. W latach 70. i 80. XX wieku producenci japońscy zdołali wytworzyć sieć silnych regionalnych poddostawców i podwykonawców, a w kolejnej dekadzie zaczęli na dużą skalę przenosić produkcję i sprzedaż swoich wyrobów poza Azję, na wymagające rynki europejskie i rynek amerykański. Tendencje te były wywołane przede wszystkim przez utratę przewagi kosztowej w wyrobie produktów pierwszej ceny, zatem nastąpiło przesunięcie punktu ciężkości w kierunku

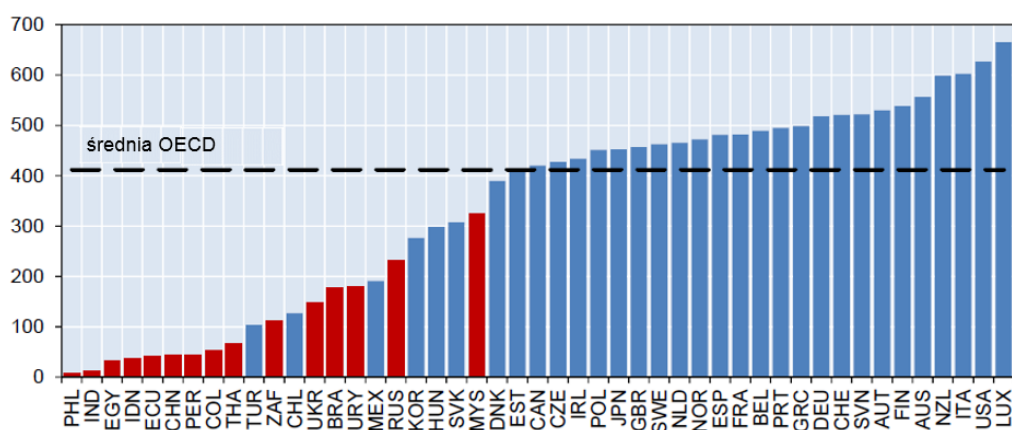
⁵⁵ Instrumenty protekcyjnistyczne chroniące rynek japoński przed ekspansją producentów zagranicznych cały czas są stosowane przez rząd japoński. Będąc członkiem WTO Japonia jest zobowiązana przestrzegać zasad wolnego handlu, lecz skutecznie chroni dostępu do swojego rynku między innymi za pomocą protekcyjnistycznej polityki zarządzania kursem jena.

produktów bardziej zaawansowanych technologicznie, co jest typową fazą opisaną w teorii doganiania cyklu produktu. Produkty i komponenty generyczne, nie wymagające intensywnego zastosowania technologii były produkowane na rynkach charakteryzujących się tańszą siłą roboczą (między innymi wówczas Korea Południowa, Tajlandia, Malezja czy Tajwan), co notabene stanowiło również istotny bodziec do rozwoju branży motoryzacyjnej w tych krajach. Podobną tendencję można było zaobserwować na przykładzie przemysłu motoryzacyjnego w Chinach i Indiach, choć obecnie rynki te znajdują się na zupełnie różnym stopniu rozwoju, bowiem Chiny przyciągając spore inwestycje zagraniczne i forsując model *joint-venture* zbudowały już własny potencjał produkcyjny, który wychodzi już poza kraj Środka, czego dowodem jest między innymi firma Geely, będąca właścicielem Volvo Passenger Cars. Firma ta planuje przeniesienie produkcji najbardziej luksusowych modeli Volvo, czyli XC90 oraz S90 do Chin i ich eksport na rynki docelowe. Wzrost branży motoryzacyjnej w Indiach odbywa się w inny sposób, bowiem Indie rozwijają swój przemysł motoryzacyjny głównie w oparciu o rodzimy potencjał, ponieważ skala bezpośrednich inwestycji zagranicznych jest około 20-krotnie mniejsza niż ma to miejsce w przypadku Chin. Tym niemniej panuje powszechny konsensus co do faktu, iż również rynek indyjski na przestrzeni następnych 10 lat awansuje do trójki największych rynków motoryzacyjnych globu. Uzupełniając powyższe rozważania na temat teorii doganiania cyklu produktu należy dodać, iż miejsce Chin i Indii jako miejsc, w których dominuje produkcja tanich wyrobów i komponentów już w tej chwili zajęły Wietnam i Kambodża, z tendencją do dalszego przesuwania w kierunku krajów Azji Południowo-Wschodniej, w tym głównie Birmy i Laosu.

4.7 Etapy i kierunki rozwoju światowej branży motoryzacyjnej

Rozwój branży motoryzacyjnej ma istotne znaczenie nie tylko z punktu widzenia jej wkładu w gospodarkę światową, ale również ze względu na wieloaspektowość korzyści z zastosowań właściwych dla tej branży dla pozostałych branż oraz działów gospodarki światowej, oddziałujących na kluczowe czynniki wzrostu ekonomicznego i technologicznego przedsiębiorstw. Międzynarodowa branża motoryzacyjna jest istotna również z punktu widzenia roli jako pracodawca i jej roli społecznej. Obecne szacunki wskazują, iż obrót generowany w ramach międzynarodowej branży

motoryzacyjnej wyniósł około 1 biliona dolarów amerykańskich (Global Automotive Report, 2015, s.4). W roku 2015 wyprodukowano i sprzedano na całym świecie 90 milionów pojazdów. Zmianie podlega geograficzna struktura sprzedaży i związane jest to z szybkim rozwojem rynku w krajach takich jak Chiny i Indie. Według danych Banku Światowego, 18 osób na 1000 mieszkańców posiada samochód w Indiach, podczas gdy dla Chin ten parametr wynosi 58, a dla Europy 500. To ilustruje jaki nadal ogromny potencjał występuje w rozwoju automobilizmu na kontynencie azjatyckim i w pozostałych krajach rozwijających się, i to pomimo ogromnych inwestycji w obszarze transportu publicznego, branża motoryzacyjna w tych krajach rozwija się dynamicznie. Naturalnie wzrost ilości samochodów osobowych w tych krajach – przy jednoczesnym braku wyśrubowanych norm dotyczących czystości spalin, chociażby analogicznych do tych, które mają zastosowanie w Europie - niesie ze sobą negatywne konsekwencje w postaci zanieczyszczenia środowiska i zwiększenia poziomu hałasu, szczególnie w wielkich miastach azjatyckich.

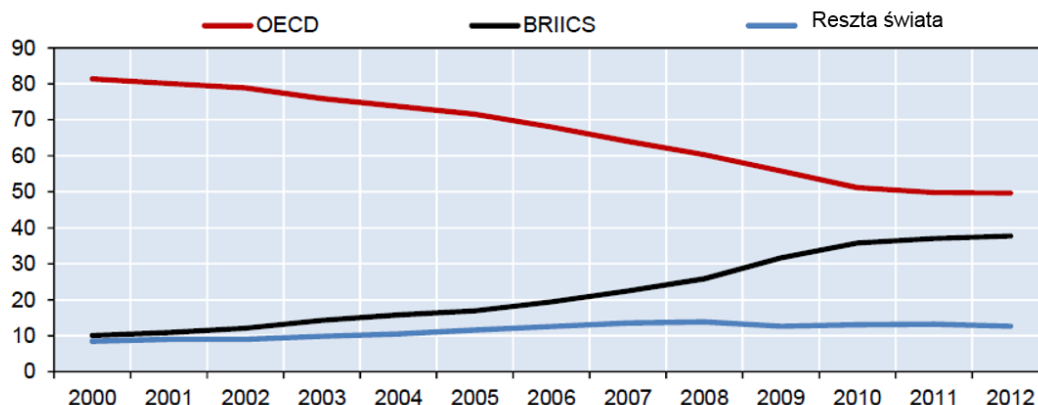


Rysunek 4.1. Wskaźnik pojazdów będących we własności użytkowników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Raport OECD, 2015, s.12)

Trend ten jest częściowo wyhamowywany poprzez nacisk rządów Chin, Indii i pozostałych krajów tej części świata, na rozwój technologii czystego napędu. Wszyscy najważniejsi producenci pojazdów zdają sobie sprawę z potencjału, występującego w szczególności na tym obszarze, co związane jest ze znaczącymi inwestycjami w celu zwiększenia mocy wytwórczych dla tych rynków. Dla przykładu, Volkswagen zawiązał na rynku chińskim strategiczny alians z dwoma firmami chińskimi i obecnie kończy realizację ogromnego, wartego 10 miliardów dolarów projektu inwestycyjnego,

mającego zwiększyć ilość posiadanych zakładów produkcyjnych z 12 do 19 i podwojenie obecnej zdolności produkcyjnej z 2 do 4 milionów pojazdów rocznie.



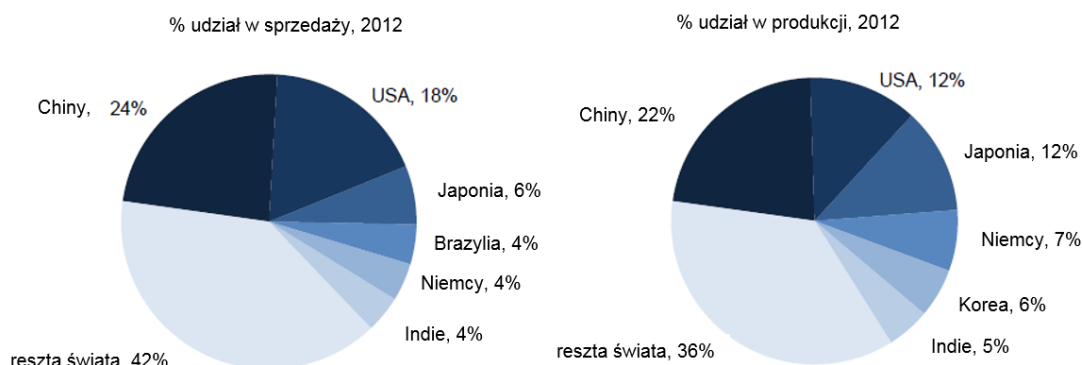
Rysunek 4.2. Procentowy rozkład sprzedaży samochodów osobowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych LMC Automotive

Udział Chin w sprzedaży i rejestracji nowych samochodów jest zdecydowanie największy spośród wszystkich krajów globu, co nie dziwi, zważywszy na potencjał gospodarczy i ludnościowy kraju, tym niemniej należy docenić jego dynamikę, z perspektywy punktu startowego i dystansu pokonanego w ostatnich 30 latach. W jego efekcie, w 2012 roku Chiny zostały liderem zarówno w produkcji, jak i w sprzedaży samochodów, znacząco wyprzedzając Stany Zjednoczone oraz pozostałe kraje rozwinięte. W przypadku tych dwóch największych rynków warty odnotowania jest również fakt, iż produkcja krajowa – uwzględniając również niepełne wykorzystanie mocy produkcyjnych – nie zaspokaja w pełni popytu, co oznacza, iż resztę zapotrzebowania wypełnia import. Dla porównania, taka tendencja nie występuje w przypadku niemieckiej branży motoryzacyjnej, jako najsilniejszej w Europie, ponieważ kraj ten, ze względu na tradycje i potencjał produkcyjny, jest eksporterem pojazdów netto. Warto dodać, iż udział krajów spoza OECD w światowym popycie na samochody rośnie systematycznie od początku pierwszej dekady obecnego wieku, kosztem spadku popytu grupy krajów należących do OECD, a główną przyczyną obserwowanych trendów jest wzrost znaczenia rynku chińskiego.

Opisując zjawiska mające istotny wpływ na rozwój branży motoryzacyjnej w ostatnich kilkunastu latach, nie sposób pominąć kryzysu ekonomicznego w latach

2007-2009. Szczególnie mocno, i w pierwszej kolejności, dotknął on amerykańską branżę motoryzacyjną.



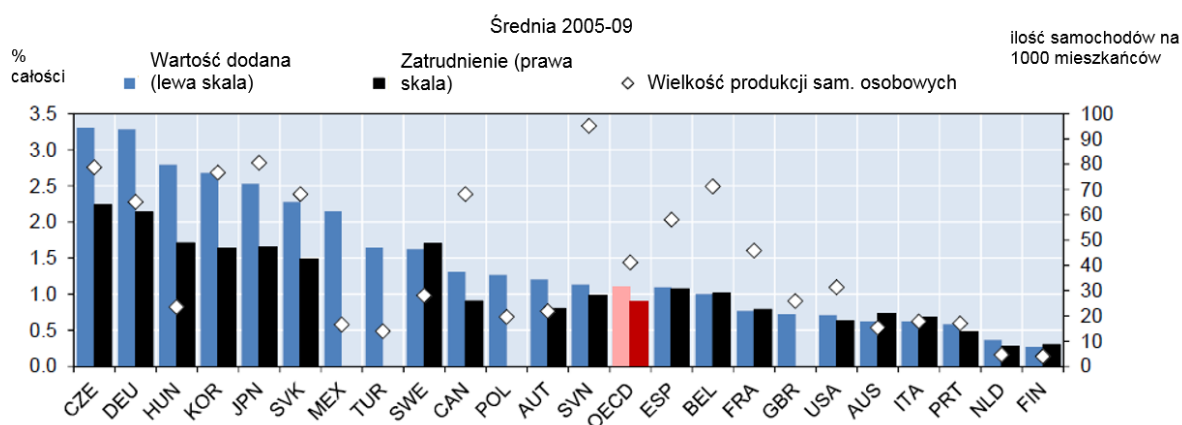
Rysunek 4.3. Sprzedaż i produkcja samochodów osobowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych LMC Automotive

Problemy objęły wszystkie trzy kluczowe firmy amerykańskie, czego skutkiem było między innymi faktyczne bankructwo General Motors, które mogło przetrwać jedynie dzięki interwencyjnej pomocy rządu amerykańskiego. Od roku 2010, na większości rynków notowana jest stabilizacja, wzrost ilości sprzedawanych i rejestrowanych pojazdów, jak również wzrost poziomu zyskowności wszystkich kluczowych producentów oraz dostawców.

Kolejny istotny rynek z punktu widzenia branży motoryzacyjnej, czyli Europa poddawana jest czynnikom innym niż rynek amerykański. Sprzedaż nowych samochodów w roku 2014 wyniosła 12 milionów sztuk, wobec 13,2 miliona w roku 2012. Dodatkowo w odniesieniu do rynku europejskiego warto wskazać na kilka dodatkowych charakterystyk, do najważniejszych z nich należą: znaczące *overcapacity*, czyli trwała, strukturalna nadwyżka mocy produkcyjnych w stosunku do potencjału rynku, oraz delokalizacja części tego potencjału w kierunku krajów Europy Środkowo-Wschodniej (Słowacja, Węgry, Czechy, Polska i Rumunia), gdyż niższe koszty pracy w tych krajach umożliwiają generowanie wyższej marży, co szczególnie waży w segmencie samochodów małych i średnich oraz pojazdów wymagających sporego nakładu pracy manualnej. Jednym z najistotniejszych wydarzeń ostatniej dekady z punktu widzenia całej gospodarki światowej i branży motoryzacyjnej w szczególności, był kryzys ekonomiczny w latach 2007-2009. Oprócz przedsiębiorstw amerykańskich mocno

uderzył on równie mocno w firmy europejskie i azjatyckie. Jego wpływ na poziom zyskowności branży przedstawiają dane w podziale geograficznym, zaprezentowane na Rysunku 4.5. Zysk całej branży (dla badanej populacji) spadł z 41 miliardów dolarów w 2007 roku do 2 i 5 miliardów dolarów odpowiednio w 2008 i 2009 roku.



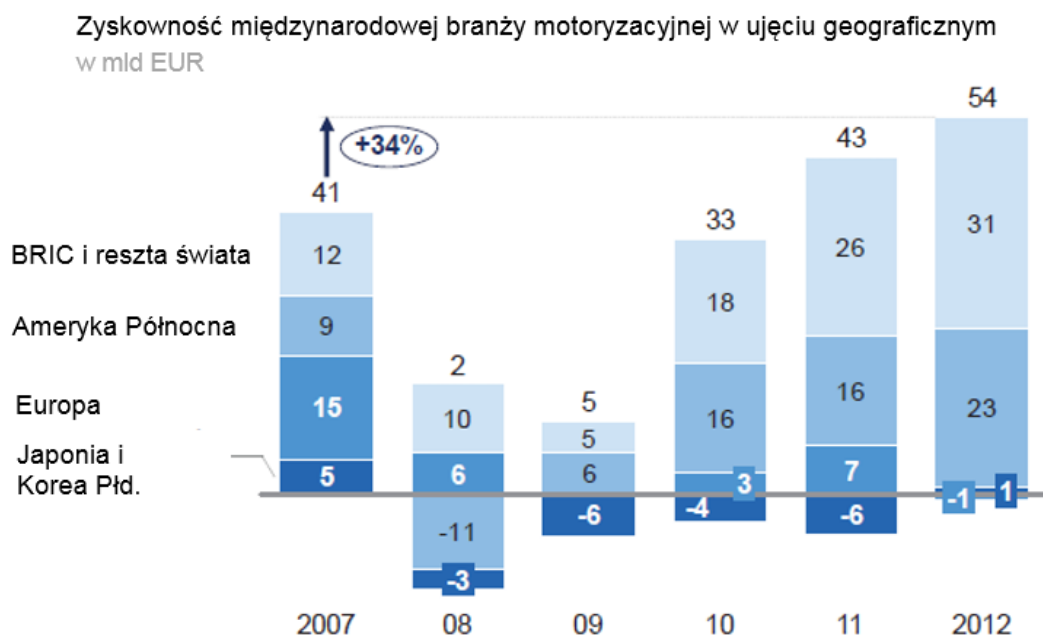
Rysunek 4.4. Ekonomiczna istotność branży motoryzacyjnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych OECD

Jakkolwiek w przypadku przedsiębiorstw amerykańskich i azjatyckich wychodzenie kryzysu rozpoczęło się w roku 2009 i 2010, to stagnacja na rynkach europejskich trwała aż do roku 2012 i była bardzo głęboka, do tego stopnia, iż wiązała się z utratą płynności finansowej dla kluczowych firm tej branży (Opel, PSA, Renault).

Kryzys w USA zaczął się wcześniej i miał istotnie gwałtowny charakter ze względu na powiązanie z rynkiem *subprime* i rynkiem usług finansowych. W jego rezultacie odnotowany został znaczący wzrost bezrobocia i spadek wysokości średniego wynagrodzenia, co przyczyniło się do zmniejszenia skłonności konsumentów do zakupu nowych samochodów. Analizując to zjawisko z punktu widzenia jego głębokości, jak również mając na uwadze fakt, iż z trójki wielkich amerykańskich producentów aut jedynie Ford zdołał wyjść z kłopotów nie korzystając z wydatnej pomocy rządu, należy odnotować, iż przywracanie rentowności branży odbyło się relatywnie szybko. Niewątpliwie istotnym czynnikiem – oprócz transferu pomocy publicznej w wysokości wielu set milionów dolarów ratujących General Motors i Chrysler Corp. – było stosowanie bezpośrednich dopłat kierowanych do konsumentów, którzy zdecydowali się kupić nowe auto. Sytuacja, w której znalazła się branża motoryzacyjna w krajach Unii Europejskiej wynikała z nieco innych przyczyn. Geneza kryzysu wynika z perturbacji

gospodarki światowej, w szczególności USA i Chin, oraz wyraźnym spowolnieniem gospodarki w krajach Unii. Znacząco zmniejszył się popyt na produkty przemysłu motoryzacyjnego wynikające z obniżenia nastrojów konsumenckich w reakcji na spowolnienie gospodarcze i ogólny spadek nastrojów wśród przedsiębiorstw i gospodarstw domowych. Chcąc przeciwdziałać negatywnym trendom wywołanym przez kryzys, w tym w szczególności bankructwom firm motoryzacyjnych, co z kolei mogło przełożyć się na masową redukcję miejsc pracy, rządy kluczowych krajów Unii Europejskiej (na przykład Niemiec i Francji) zastosowały system bezpośrednich dopłat do zakupu nowego auta. Istotnie przyczyniło się to do wyhamowania tendencji spadkowej i realnie pomogło producentom i branży. Wobec kilku kluczowych producentów (PSA, Opel, Renault, Volvo) zastosowano bezpośrednią pomoc rządową, w zamian za przejęcie części udziałów – taka sytuacja miała miejsce w PSA i Oplu – co po sprzedaży aktywów prywatnym przedsiębiorstwom i funduszom doprowadziło do zmian właścicielskich w tym firmach.

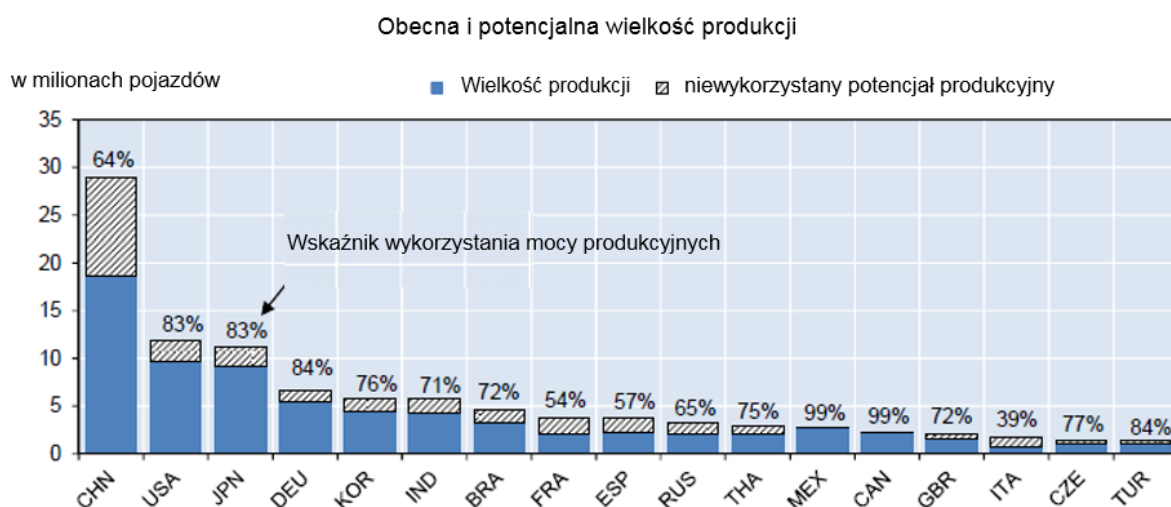


Rysunek 4.5. Zyskowność w międzynarodowej branży motoryzacyjnej w ujęciu geograficznym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Raport McKinsey, 2013)

Wartym odnotowania było również zdefiniowanie tzw. Planu Junckera, pełniącego funkcję Przewodniczącego Komisji Europejskiej, w myśl którego Unia Europejska oraz rządy krajów członkowskich aktywnie wspierać będą inicjatywy mające na celu rozwój bazy produkcyjnej, nowych technologii i innowacji w krajach Unii w celu zwiększenia potencjału produkcyjnego.

Pomoc rządowa nie była w stanie wyeliminować wszystkich skutków kryzysu, którego kolejnym bezpośrednim skutkiem był niski stopień wykorzystania bazy produkcyjnej i zdolności produkcyjnych w branży oraz utrata miejsc pracy. Wskaźnik ten kształtował się na poziomie około 70% w roku 2012 i był niższy o 10% w porównaniu do lat przed wybuchem kryzysu (Klein i Koske, 2013, s. 5). Statystyki prezentujące stopień wykorzystania mocy produkcyjnych w przemyśle samochodowym dla roku 2012 mogą nieco zaskakiwać w porównaniu z powszechnym odczuciem wykreowanym przez informacje medialne, gdyż największy problem z wolnymi mocami produkcyjnymi nie miał miejsca w USA, lecz w Chinach, które przy produkcji niemal 20 milionów pojazdów wykorzystywały swoje istniejące moce produkcyjne zaledwie w 64%.



Rysunek 4.6. Stopień wykorzystania mocy produkcyjnych w branży motoryzacyjnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Raport OECD, 2015)

Konsekwencje kryzysu były wieloaspektowe, w pierwszej kolejności przyniosły sporo zmian własnościowych, w rezultacie których firmy, takie jak Volvo Cars, Chrysler Corp.,

PSA, Opel zmieniły właścicieli⁵⁶. Niektóre, wielce zasłużone dla branży firmy przestały istnieć⁵⁷. W dalszej kolejności wzmocnione zostały tendencje do inwestowania w nowe technologie, takie jak: innowacyjne, bezemisyjne źródła napędu czy technologie informatyczne wspierające procesy produkcyjne i sprzedażowe, a także rozwiązania ułatwiające użytkowanie pojazdów, takie jak: Internet of Things⁵⁸ czy autonomiczne prowadzenie pojazdów. Kolejną występującą tendencją jest definiowanie wspólnych projektów (nawet przez firmy konkurujące) w zakresie wypracowania nowych innowacyjnych rozwiązań w odniesieniu do jakiś bardzo kompleksowych projektów – przykładem tutaj może być JV Daimlera, Audi i BMW w zakresie zaawansowanej nawigacji samochodowej najnowszej generacji – projektu Here (<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/here-daimler-bmw-und-audi-blasen-zum-kampf-gegen-google-a-1128577.html> - dostęp 15.07.2015). Wymienione trzy firmy wspólnie z azjatyckimi inwestorami (Tencent, Navinto), podjęły działania mające na celu złamanie monopolu Google w zakresie aplikacji nawigacyjnych i map. Szczególnie duży potencjał dostrzeżono w Chinach, gdzie pozycja Google ze względu na ograniczenia władz chińskich nałożonych na główną wyszukiwarkę, jest słaba. Konsorcjum ma za zadanie nie tylko przygotowanie aplikacji do nawigacji, ale cele projektu są szersze i wpisują się w wyzwania związane z technologiami autonomicznego prowadzenia pojazdów, IoT, Big Data czy Industry 4.0, bowiem aplikacja ma wspierać funkcjonalności przyszłości, takie jak autonomiczne prowadzenie pojazdu i wymiana ogromnej ilości danych między pojazdem a otoczeniem.

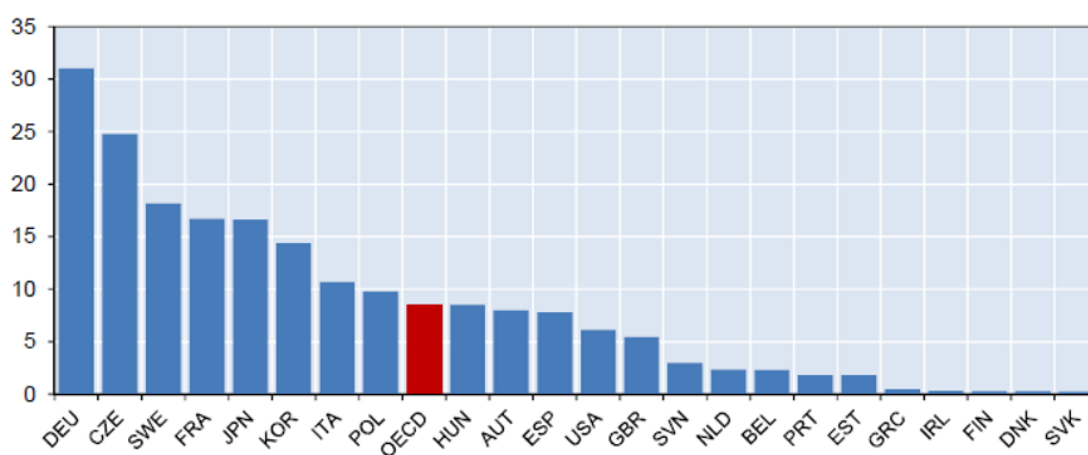
Skutki kryzysu branża odczuwać będzie jeszcze przez wiele lat, choć w całej sytuacji należy dostrzec również pozytywne efekty, do których zaliczyć należy przede wszystkim wszystkie rozwiązania związane z nowymi technologiami w zakresie czystego napędu oraz prowadzenia autonomicznego, jak również tendencje związane z przemieszczaniem się środka przemysłowego, technologicznego i sprzedażowego ciężkości z tradycyjnie istotnych rynków europejskich i północnoamerykańskiego, na rzecz krajów azjatyckich, ze szczególnym uwzględnieniem Chin.

⁵⁶ Ford sprzedał Volvo Cars chińskiemu producentowi Zhejiang Geely. Z kolei Chrysler Corp. stał się własnością Fiata. Rząd francuski przejął koncern PSA a następnie sprzedał 30% udziałów chińskiemu inwestorowi.

⁵⁷ Przykładem takiej zasłużonej firmy, która zakończyła działalność operacyjną jest Saab

⁵⁸ w dalszej części pracy jako IoT

Międzynarodowa branża motoryzacyjna należy do najważniejszych źródeł innowacji wyrażanej w postaci wartości nakładów na badania i rozwój. Dane dla krajów OECD pokazują, iż branża motoryzacyjna akumuluje około 8% wszystkich wydatków na badania i rozwój w tych krajach, w przypadku krajów, takich jak Niemcy, parametr ten wynosi ponad 30%. Warty odnotowania jest również wysokość nakładów tego typu w Czechach wynosząca niemal 25%, co wskazuje na wagę branży motoryzacyjnej dla gospodarki kraju.



Rysunek 4.7. Udział branży samochodowej w całkowitych wydatkach na badania i rozwój

Źródło; Opracowanie własne na podstawie (Raport OECD 2015)

Kolejność miejsc w tym zestawieniu nie powinna budzić zdziwienia, być może z wyjątkiem USA, których miejsce odzwierciedla z jednej strony potencjał gospodarki amerykańskiej i jej zróżnicowanie w obszarze nakładów na innowacje. Dodatkowo, wartym podkreślenia jest fakt, iż do końca pierwszej dekady obecnego wieku, główne centra badawczo-rozwojowe zlokalizowane były w krajach macierzystych z punktu widzenia przedsiębiorstw motoryzacyjnych. Trend ten ulega odwróceniu od kilku lat, ponieważ innowacyjny środek ciężkości przesuwa się w kierunku Azji, a Chin w szczególności. Analizując wydatki w zakresie B+R oraz rozwój centrów technologicznych w Azji można sformułować hipotezę, iż stopniowo tworzy się nowy punkt rozwoju technologii na motoryzacyjnej mapie świata. Ilość ogromnych aglomeracji miejskich, ich wielkość oraz główne problemy, czyli ogromne korki i zanieczyszczenie powietrza, w naturalny sposób wskazują kierunki pożądanych innowacji technologicznej. Trend ten potwierdzany jest ilością zgłaszanych wniosków

patentowych i przyznawanych patentów, szczególnie w azjatyckich krajach – członkach OECD.

4.8 Nowe zjawiska i trendy w międzynarodowej branży motoryzacyjnej

Na przestrzeni kilku ostatnich lat można zaobserwować pojawienie się nowych tendencji i zjawisk w obszarze motoryzacji. Do najważniejszych z nich należy wymienić te z nich, które związane są z pojawieniem się nowych technologii i związanych z nimi usług, jak również te, które są generowane poprzez zmiany w obszarze zachowań konsumenckich. Samochód przestaje powoli być postrzegany jako wyznacznik statusu społecznego, a coraz częściej – za sprawą głównie młodego pokolenia – służy jako środek transportu, którego głównym zadaniem jest usługa transportu z punktu a do punktu b. Na rynku pojawiają się nowe, innowacyjne usługi o zasięgu globalnym, takie jak Uber czy Blabla Car, a związane z nimi elementy wygody oraz atrakcyjnych cen usług zmniejsza i tak malejącą tendencję do posiadania własnego samochodu. Firmy motoryzacyjne próbują odpowiadać na powyższe trendy, jednak sformułowanie pakietu przeciwdziałającemu szeregowi zjawisk nie jest proste. Konsumenci dysponują coraz większą wiedzą i wrażliwością w odniesieniu do ekologicznych aspektów związanych z użytkowaniem samochodu, co jest również jedną z istotnych zmian w dotychczasowym zachowaniu konsumenckim. Można przypuszczać, iż świadomość proekologiczna konsumentów będzie się pogłębiać, czego przejawem będzie między innymi wrażliwość na pomijany obecnie fakt, iż samochód spalinowy oprócz zużycia paliwa i wytworzenia spalin (w tym wiele toksyn) stanowi na dziś jedno z najważniejszych źródeł zanieczyszczenia powietrza. Przeciętny pojazd zużywa około 30 litrów mieszanki powietrznej na każde 100 kilometrów, co w skali globalnej daje ogromne ilości zużywanego tlenu, zastępowanego w wyniku procesów spalania w dwutlenek węgla, przyczyniający się z kolei do efektu cieplarnianego i zmian klimatycznych na planecie. Biorąc wszystkie wymienione czynniki, do trendów o charakterze behawioralnym oddziałujących na decyzje konsumenckie zaliczyć można:

- coraz większą świadomość ekologiczną konsumentów i rosnące oczekiwania ze strony konsumentów w stosunku do firm motoryzacyjnych, w kierunku jak najszybszego opracowania i wdrożenia bezemisyjnych technologii napędu;

- większą dostępność i wygodę związaną z usługami lotniczymi i kolejowymi wraz z coraz atrakcyjniejszą ofertą komunikacji publicznej w wielkich aglomeracjach miejskich;
- promocję rozwiązań zmniejszających ruch na zatłoczonych autostradach aglomeracyjnych, czego przejawem jest rosnąca popularność rozwiązań typu car sharing, szczególnie w krajach Europy Zachodniej i USA. Ostatnio odnotowuje się również rosnące zainteresowanie tego typu rozwiązaniami ze strony największych metropolii azjatyckich;
- rozwój narzędzi komunikacji elektronicznej zmniejszającej potrzebę podróżowania;
- zmiana mentalności, szczególnie najmłodszych konsumentów, dla których coraz większą wartość ma wygoda, stawiana ponad satysfakcję z posiadania własnego auta, a także łącząca się z nimi ewolucja w postrzeganiu samochodu jako nośnika statusu.

Opisane zjawiska mają decydujące znaczenie dla tej części rynku motoryzacyjnego, który odpowiada za segment samochodów osobowych. Tym niemniej w kategorii samochodów użytkowych (ciężarowe i autobusy) również odnotowuje się wiele interesujących i innowacyjnych zjawisk. Najważniejsze z nich dotyczą – podobnie jak w przypadku samochodów osobowych – opracowania technologii w obszarze bezemisyjnego napędu oraz prowadzenia autonomicznego. Odnosząc się do tego drugiego punktu, jest to o tyle istotne, iż na wielu rynkach występują bariery rozwojowe związane z brakiem kierowców, ponieważ zawód ten staje się coraz mniej atrakcyjny, głównie przez ciężki, monotony charakter pracy, oraz permanentną rozłąkę z rodziną. Rozwój technologii prowadzenia autonomicznego powinien pomóc rozwiązać lub w znacznym stopniu ulżyć problemowi zatłoczonych dróg oraz korków. Problem ten dotyczy w głównej mierze Europy Zachodniej i obszarów okołoglomeracyjnych pozostałych kontynentów. Obecnie testowane są rozwiązania polegające na połączeniu za pomocą wysokowydajnych sieci radiowych lub połączeń satelitarnych kilku samochodów ciężarowych, tylko w jednym z nich znajduje się kierowca, a pozostałe

kierowane są zdalnie⁵⁹. Technologie te znajdują się w początkowym stadium rozwoju, a ich wdrożenie produkcyjne obwarowane jest spełnieniem surowych i długich testów certyfikacyjnych wymaganych przez krajowych regulatorów. Bardziej zaawansowane są prace związane z udostępnieniem i wdrożeniem do produkcji i eksploatacji bezemisyjnych napędów. Większość dzisiejszych rozwiązań opiera się na zastosowaniu wysokowydajnych baterii ładowanych w tradycyjny sposób, to znaczy taki, który opracowany został na początku ubiegłego wieku. W połowie 2017 roku rozwiązanie takie przedstawiła Tesla, prezentując pierwszy ciągnik siodłowy o nazwie Semi napędzany za pomocą energii elektrycznej, mogący przejechać około 700 kilometrów bez konieczności doładowania baterii, co czyni już ten pojazd interesującym pod kątem efektywności i zastosowania w środowisku produkcyjnym. Tesla zaproponowała cenę 200 000 dolarów amerykańskich za model z zasięgiem około 700 kilometrów, jednocześnie oferując wiele nowatorskich rozwiązań poprawiających komfort i efektywność kierowania pojazdem, takich jak autopilot czy autonomiczne prowadzenie samochodu w oparciu o mapy Google, które znajdzie zastosowanie na długich i prostych autostradach amerykańskich. Rozwiązanie to spotkało się z ogromnym zainteresowaniem ze strony przewoźników amerykańskich, szczególnie w świetle argumentów biznesowych: cena Semi jest co prawda o około sto tysięcy dolarów wyższa niż konkurencyjnych modeli z silnikami spalinowymi, tym niemniej Tesla komunikuje, iż oszczędności netto na paliwie dla przebiegu równego milion kilometrów wynieść mają około dwustu tysięcy dolarów⁶⁰. Do tego dochodzą dodatkowe korzyści wynikające z możliwością dostępu do wszystkich miast, co jest niewątpliwie zaletą bezemisyjnego napędu oraz obecne i spodziewane korzyści podatkowe. Do grupy innowacyjnych firm w branży motoryzacyjnej podejmujących działania w zakresie badań i rozwoju technologii w zakresie czystego napędu i autonomicznego prowadzenia pojazdów należą również firmy produkujące autobusy miejskie, takie jak Mercedes-Benz, MAN czy też Solaris. Firmy te stawiają w tej chwili w pierwszej kolejności na produkcję

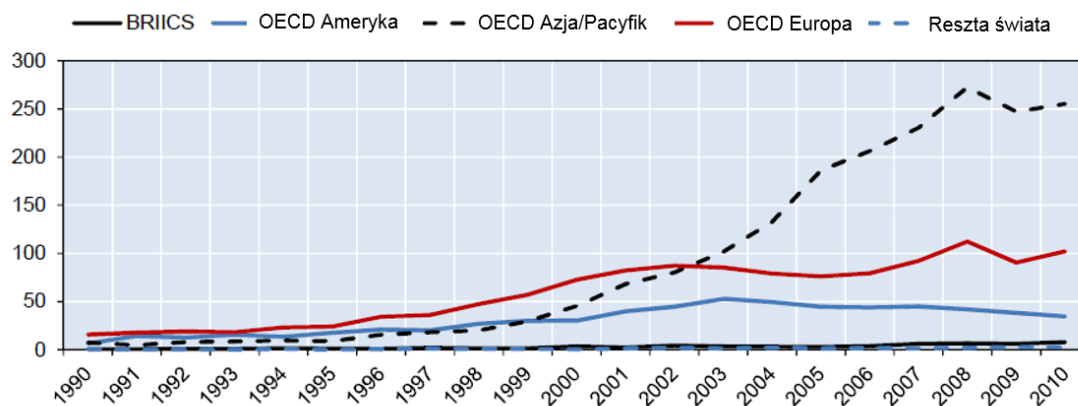
⁵⁹ Podobne rozwiązania stosowane są z powodzeniem w rolnictwie. W dużych i wysoce zmechanizowanych gospodarstwach rolniczych podczas intensywnych prac takich jak orka, kilka ciągników połączonych ze sobą za pomocą łąca satelitarne wykonuje pracę na tym samym polu w sposób synchroniczny, jadąc po śladach pojazdu poprzedzającego, również w odpowiedni sposób prowadząc nawroty. Technologię tę stosują już wiodący producenci tacy jak John Deere czy AGCO.

⁶⁰ Wnioski na podstawie materiałów pobranych z <http://www.tesla.com/semi>

bezemisyjnych pojazdów, gdyż takie wymagania stawiane są im przez władze miast i aglomeracji. Przywołany tutaj Solaris rozwinął technologię autobusów elektrycznych, których baterie ładowane są indukcyjnie podczas kilkudziesięciosekundowego postoju na przystankach autobusowych. Rozwiązanie to jest na tyle efektywne, iż w zasadzie jest wystarczające do zapewnienia ciągłego ruchu pojazdu.

Do drugiej grupy innowatorów należą firmy kładące nacisk, oprócz technologii bezemisyjnego napędu, na rozwiązania z zakresu transferu danych, komunikacji i autonomicznego prowadzenia pojazdu. Podana powyżej jako przykład Tesla intensywnie rozwija również wspomniane grupy technologii, choć na tym polu znajduje godnych siebie konkurentów, przede wszystkim spośród tak zwanej „wielkiej trójki” niemieckich producentów, czyli Mercedesa, Audi oraz BMW. Swój akces do tej grupy producentów zgłaszają również firmy spoza branży motoryzacyjnej, takie jak Google i Apple. Niewątpliwie dysponują one technologiami umożliwiającymi nawiązanie współzawodnictwa z wiodącymi obecnie producentami pracującymi nad rozwiązaniami z zakresu prowadzenia autonomicznego pojazdu. Niedaleka przyszłość pokaże czy i na ile szybko będą one w stanie przyswoić technologię budowy pojazdów i opracowania odpowiedniego bezemisyjnego napędu, choć przykład Tesli pokazuje tutaj, iż nie są to zadania niewykonalne. Innowacyjne rozwiązania chroniące środowisko nie tylko stanowią o silnych atrybutach marketingowych, ale często stanowią o firmowym DNA, tak z pewnością jest w przypadku Tesli, która umiejętnie łączy oba wymienione elementy, stąd wysiłki podejmowane przez pozostałych producentów na rzecz opracowania niskoemisyjnych bądź też bezemisyjnych napędów. Działania te są podejmowane są w odpowiedzi na rosnące wymagania określone w regulacjach dotyczących norm spalin i ochrony środowiska. w szczególności dotyczących rozwiniętych rynków takich jak Europa czy Stany Zjednoczone i Kanada, choć na tym tle należy również odnotować działania władz chińskich, które za pomocą instrumentów polityki podatkowej promują pojazdy elektryczne i osiągają wymierne rezultaty w ograniczeniu zanieczyszczenia powietrza w wielkich aglomeracjach miejskich.

Surowe normy ochrony środowiska na rynku amerykańskim – dodatkowo uszczegółowione dla przykładu przez władze stanu Kalifornia – spowodowały, iż niektórzy producenci, nie będąc w stanie ich spełnić, wybrali rozwiązania nieetyczne.



Rysunek 4.8. Ilość wniosków patentowych (wskaźnik do 1 miliarda PKB PPP)

Źródło: Opracowanie własne

Taka sytuacja miała miejsce w przypadku grupy Volkswagen AG, w przypadku której we wrześniu 2015 roku ujawniono proceder stosowania w samochodach produkowanych przez ten koncern specjalnego oprogramowania, pozwalającego na manipulację wynikami pomiarów emisji z układu wydechowego. Oszustwo polegało na tym, iż podczas pomiaru emisji spalin w laboratorium, zainstalowany software sterował pracą silnika i pozostałych układów w taki sposób, iż generowane w tym trybie pracy emisje spełniały wszystkie normy. Niestety, podczas użytkowania pojazdu w normalnych warunkach drogowych emisja spalin, w szczególności związków tlenu azotu, przekraczała od 20 do 40 razy dopuszczalne normy. W pierwszej kolejności działania podjęła amerykańska EPA (Environmental Protection Agency) w odniesieniu do samochodów sprzedanych na terenie USA, ale skandal szybko osiągnął ogólnoświatowy zasięg i dotyczył około 11 milionów samochodów. Volkswagen stał się celem dochodzeń sądów i regulatorów w wielu krajach, bezpośrednie konsekwencje dotknęły CEO Martina Winterkorna, który podobnie jak kilku kluczowych menadżerów koncernu zmuszony był podać się do dymisji. Wobec niektórych osób sformułowane zostały zarzuty karne, co prawda postępowania sądowe jeszcze się toczą, ale prokuratura w USA zażądała kar wieloletniego więzienia w stosunku do kilku z nich za naruszenia prawa federalnego. Według analityków afery kosztowała koncern wiele miliardów dolarów w postaci wypłaconych kar i odszkodowań, dodatkowo w ciągu kilku tygodni wartość akcji grupy spadła o jedną trzecią, a dodatkową, bodaj najpoważniejszą sankcją stanowi utrata reputacji i zaufania ze strony klientów. Afera jeszcze nie zakończyła się, gdyż

swoje postępowania przeciw Volkswagenowi prowadzi między innymi Komisja Europejska, a tysiące pozwów na całym świecie złożonych zostało przez indywidualnych klientów. Ta przykra i z punktu widzenia etycznego naganna sytuacja z udziałem Volkswagena niesie ze sobą również pozytywne przesłanie. Po pierwsze, wykrycie takich praktyk jest relatywnie łatwe i pomimo trwających wiele lat nieprawidłowości – wielce prawdopodobne, a konsekwencje i kary z tym związane są bardzo poważne. Po drugie, sytuacja neutralizowania negatywnych konsekwencji ta zarówno dla Volkswagena, jak i dla wielu innych firm z całej branży wytworzyła warunki do zredefiniowania strategii firmy i położenia priorytetów na rozwoju czystych technologii napędu.

Powyżej opisane wydarzenia oraz również sukces rynkowy takich firm jak Tesla, a także toczona na różnych płaszczyznach dyskusja odnośnie do rozwoju technologii przyszłości w motoryzacji są przyczynkiem do dyskusji na temat wpływu branży i rozwijanych przez nią nowoczesnych technologii na środowisko naturalne. W tym kontekście pojawiają się opinie kwestionujące ekologiczny charakter samochodów elektrycznych. Z pewnością auta elektryczne są mniej skomplikowane od strony techniczno-mechanicznej, a wynika to z faktu, iż składają się z około 150 ruchomych części, podczas gdy samochód z napędem spalinowym składa się z około 10 tysięcy ruchomych części, co jest związane z bardziej skomplikowaną budową silnika, układów chłodzenia oraz układów przeniesienia napędu. Z drugiej strony, podczas produkcji auta z silnikiem spalinowym do atmosfery emitowane jest około 8 ton dwutlenku węgla, a produkcja auta elektrycznego bądź samochodu z napędem hybrydowym oznacza konieczność wyemitowania dodatkowych 4 ton. Biorąc z kolei pod uwagę eksploatację produktu, gdzie jako wartość referencyjną przyjęto przebieg 220 tysięcy kilometrów, model auta zasilany prądem z ekologicznych elektrowni wyemituje ekwiwalent 15 ton dwutlenku węgla, ten sam model zasilany prądem wytworzonym w elektrowniach konwencjonalnych będzie odpowiedzialny za emisję 38,5 tony tego gazu, a klasyczne modele spalinowe 55 ton (<http://www.green-projects.pl/2017/02/elektryczne-samochody-ekologiczne/> - dostęp 14.12.2017). Na przykładzie firmy Tesla widać również, iż określona technologia może stanowić barierę w rozwoju przedsiębiorstwa. W przypadku Tesli barierę tę stanowią zdolności produkcyjne baterii litowo-jonowych, dla przykładu w roku 2016 maksymalne zdolności produkcyjne wynosiły 150 tysięcy

sztuk baterii. Pod koniec 2016 roku firma otworzyła ogromną fabrykę baterii w Nevadzie, określając jej docelowe zdolności produkcyjne na milion sztuk rocznie. Pojawiają się wątpliwości czy Tesla będzie w stanie wyprodukować taką dużą liczbę baterii biorąc pod uwagę dostępność litu jako jednego z kluczowych pierwiastków ziem rzadkich. Stanowi on w tej chwili podstawowy surowiec służący do budowy baterii ze względu na swoje właściwości fizyko-chemiczne ułatwiające eksploatację, a także szybkość, bezpieczeństwo i wygodę podczas ładowania baterii. Według wszelkich prognoz światowe zapotrzebowanie na lit będzie rosło, przy ograniczonych jego zasobach. W przypadku aut elektrycznych pobierających energię z baterii dodatkowa kompleksowość wynika z efektu utraty sprawności baterii po przepracowaniu określonej ilości cykli ładowania. Te czynniki powodują, że koncerny takie jak Daimler czy Toyota kontynuują prace badawcze związane z możliwością pozyskania energii w wyniku reakcji chemicznych zachodzących w ogniwach paliwowych, w których zachodzi reakcja chemiczna. Reakcja chemiczna, polegająca na rozbiściu atomów wodoru i wytworzeniu w ten sposób energii elektrycznej. Efektem ubocznym tej reakcji jest woda, a całe rozwiązanie jest zeroemisyjne i neutralne dla środowiska naturalnego. Trudności w zastosowaniu tego rozwiązania na skalę masową wynikają z pewnego ryzyka związanego z rozczłonkowaniem atomów wodoru oraz kosztami samej instalacji. Biorąc jednak pod uwagę ograniczenie podaży litu i innych surowców służących do produkcji baterii, jak również ograniczenia wynikające z procesu recyklingu tychże, należy bacznie obserwować dalszy rozwój technologii opartych o ogniwa wodorowe, w nich upatrując rozwiązań, które będą miały zastosowanie w kolejnych dziesięcioleciach. Próba sklasyfikowania najważniejszych zdaniem autora trendów i tendencji w branży motoryzacyjnej podjęta zostanie w dalszej części niniejszego rozdziału.

Międzynarodowa branża motoryzacyjna podlega od początku swojego istnienia ogromnym zmianom, a tempo jej rozwoju można określić jako logarytmiczne. Jednym z najważniejszych procesów, którego nie sposób pominąć zbliżając się do dyskusji na temat tej branży jest pojęcie innowacji czy bardziej dokładnie innowacji przełomowej (*disruptive innovation*). Warto zadać pytanie czy branża motoryzacyjna podlega procesom przełomowej innowacji? Odpowiedź na to pytanie jest twierdząca chociażby z punktu widzenia samego charakteru tej branży, która całkowicie zmieniła produkty,

zachowania konsumenckie i świat, czyli wypełnia przesłanki przełomowości. To samo pytanie zadane w kontekście ostatnich 10 lat rozwoju tego biznesu nie przyniesie już tak jednoznacznej odpowiedzi. Zgodnie z podejściem twórców konceptu przełomowej innowacji (Christensen, Raynor i McDonald, 1995), taki proces występuje w sytuacji kiedy mniejsza i mniej zasobna firma potrafi skutecznie konkurować i zagrozić pozycji konkurencyjnej firmom o ugruntowanej pozycji rynkowej. Przełomowi innowatorzy rozpoczynają swoją ekspansję od pominiętych segmentów rynku dostarczając tym konsumentom produkty o bardziej przydatnych funkcjach i dodatkowych użytecznościach. W kolejnym etapie innowatorzy orientują się ku wyższym segmentom rynku, oferując taką samą lub wyższą wartość, jakiej oczekują klienci firm o ugruntowanej pozycji rynkowej, przy jednoczesnym zachowaniu wszystkich atutów, dzięki którym osiągnęli początkowy sukces. Gdy szerokie rzesze klientów akceptują ofertę nowych graczy, rynek akceptuje przełomowe innowacje. Według powyższego rozumowania pierwszą firmą w branży motoryzacyjnej, która kojarzy się z przełomową innowacją byłaby wielokrotnie tutaj wspomniana Tesla. Jest z tym jednak pewien kłopot, ponieważ Tesla co prawda zaatakowała konkurentów przełomową technologią, która w początkowym okresie sceptycznie była przyjmowana przez rynek ze względu na bariery infrastrukturalne polegające na braku stacji ładowania baterii, ale jednak Tesla rozpoczęła swoją ekspansję od najwyższego segmentu zarezerwowanego dla aut marki premium, a nie - jak twierdzi koncepcja przełomowej innowacji – od niższych segmentów. Tesla pominęła dojście za pomocą tzw. przełomowej trajektorii nowych graczy z segmentów niższych do segmentów wyższych, bezpośrednio kierując swoje produkty od początku do najwyższego segmentu, spełniając tym samym warunek teorii przełomowych innowacji. Logika zdobycia udziałów rynkowych w poszczególnych segmentach została tutaj odwrócona, gdyż po umocnieniu się w segmencie premium rozpoczęła podbój segmentu średniego. Nie jest jasne czy i kiedy zaatakuje segment niższy. Doceniając znaczenie tego przykładu, który można zakwalifikować jako rodzaj przełomowej innowacji o charakterze destabilizującym (*disruptive*), zdecydowana większość licznych i ważnych innowacji w branży motoryzacyjnej ma charakter podtrzymujący (*sustaining*), sprawiając, że dobre lub bardzo dobre produkty stają się coraz lepsze. Do tej grupy można zakwalifikować wszystkie innowacje podnoszące

użyteczność i komfort podróżowania, takie jak wprowadzenie nawigacji GPS, klimatyzacji w pojazdach, systemów podnoszących komfort jazdy i podróżowania. Wiele z tych technologii zostało przejętych przez inne branże, przyczyniając się do podniesienia użyteczności i zwiększenia dostępności oferowanych przez nich produktów. Z dużym prawdopodobieństwem można przyjąć, iż branża motoryzacyjna w dalszym ciągu będzie charakteryzowała się wysokim stopniem innowacyjności, a wiele z tych innowacji będzie w przyszłości nosiło znamiona przełomowości.

4.9 Wyzwania dla międzynarodowej branży motoryzacyjnej do 2030 roku

Zmiany w branży motoryzacyjnej wpisują się w szersze zjawiska, zachodzące w całej gospodarce polegające na daleko zaawansowanej digitalizacji i pozostałych zjawisk związanych z Industry 4.0, których główne założenia polegają na odejściu od pojmowania gospodarki jako zbioru współistniejących i oddziałujących na siebie komponentów, na rzecz współprzenikających się ekosystemów połączonych za pomocą nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych, wspomaganych sztuczną inteligencją i robotyką. Nie brakuje głosów, według których te nowe koncepcje mogą zmienić gospodarkę międzynarodową w sposób porównywalny do tego, jaki wystąpił podczas wynalezienia elektryczności. Kluczową różnicą między założeniami Industry 4.0 a obecnymi rozwiązaniami jest - oprócz zaawansowanej digitalizacji wszystkich możliwych aspektach gospodarki to, że systemy oraz poszczególne urządzenia będą połączone ze sobą nie tylko w ramach danego przedsiębiorstwa, ale w ramach danego łańcucha wartości na poziomach mikro, makro i mezo, w celu osiągnięcia optymalizacji kosztów produkcji i usług. Jest to całkowita zmiana filozofii funkcjonowania, bowiem może tak się zdarzyć, iż w ramach poszukiwania optymalnych rozwiązań dla danego projektu czy grupy konsumentów, współpracować ze sobą będą urządzenia i systemy firm, dziś ze sobą konkurujących (Raport BCG, 2015). Filary Industry 4.0 oparte są na dziewięciu podstawowych założeniach, w myśl których samodzielnie funkcjonujące jednostki produkcyjne zamienione zostaną w pełni zintegrowane, automatyczne ekosystemy, zapewniające ciągły optymalny przepływ danych i procesów poprzez:

- Big Data (duże, różnorodne zmienne i zbiory danych, których przetwarzanie i analiza jest trudna, ale wiąże się często z wartością dodaną jaką jest zdobycie

nowej, unikalnej wiedzy) w celu optymalizacji produkcji, wzrostu jakości wskaźników efektywności, takich jak OEE⁶¹;

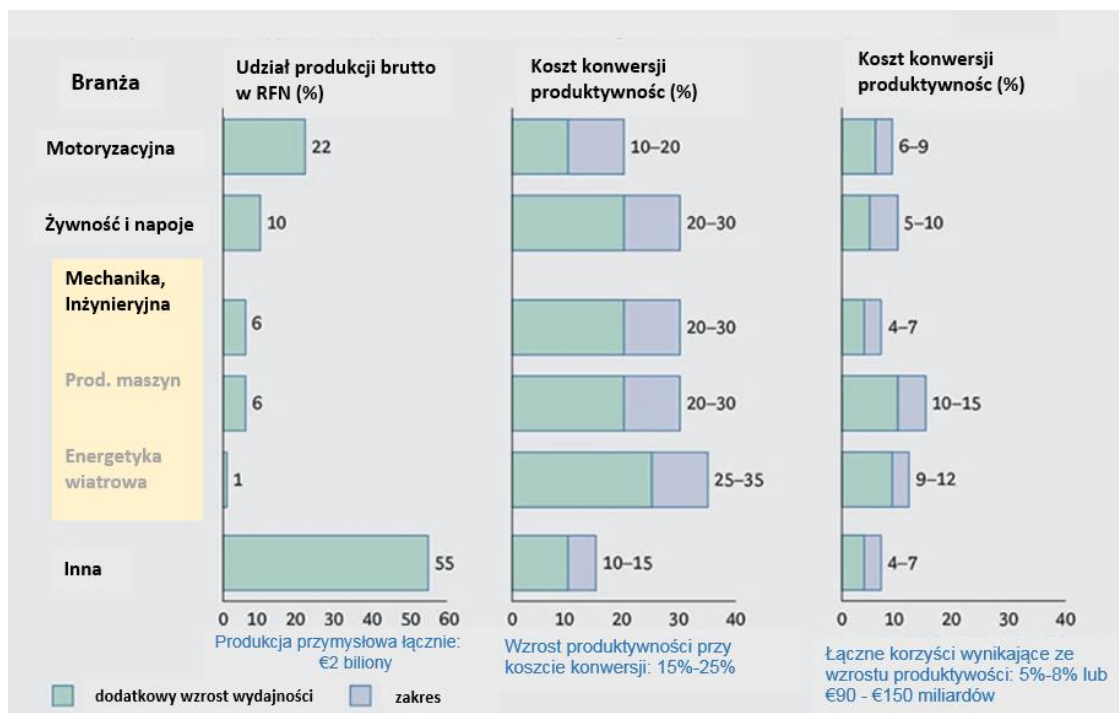
- autonomiczne roboty wykorzystywane w realizacji kompleksowych zleceń produkcyjnych bez udziału człowieka. Przewiduje się, że zastąpią ludzi w wykonywaniu trudnych, skomplikowanych i uciążliwych zadań a w miarę rozwoju sztucznej inteligencji będą potrafiły ze sobą współdziałać nie tylko w ramach regularnego procesu produkcyjnego, ale również w rozwiązaniu kompleksowych problemów. Przewiduje się, że w tym obszarze postęp będzie następował w tempie geometrycznym;
- wykorzystanie symulacji na etapie planowania produkcji lub produktu, które w przyszłości opierać się całkowicie o symulacje w środowisku 3D z wykorzystaniem sztucznej inteligencji będącej w stanie precyzyjnie symulować osiągnięcie zakładanego rezultatu. Siemens zakłada, iż będzie w ten sposób w stanie obniżyć koszty przebrojenia maszyn o 80%;
- pogłębiona horyzontalna i wertykalna integracja systemów informatycznych, zachodząca nie tylko w ramach danego przedsiębiorstwa, ale łącząca dostawców i klientów wspierająca powstanie w pełni zintegrowanych i zautomatyzowanych łańcuchów wartości;
- przemysłowy internet rzeczy (*internet of things*), czyli połączenie mocy obliczeniowych wielu sensorów i procesorów w celu obróbki Big Data, w celu logarytmicznego zwiększenia możliwości przeliczeniowych i rozwoju sztucznej inteligencji. Założenie to opiera się na wspieraniu na każdym etapie procesu produkcyjnego poprzez wielokierunkowe interakcje w celu podejmowania optymalnych decyzji w zakresie sterowania procesem produkcyjnym, sprzedażowym bądź serwisowym w czasie rzeczywistym;
- bezpieczeństwo w sieci, w szczególności w obliczu cyber zagrożeń jakie niesie ze sobą ciągły dostęp do sieci, aby im przeciwdziałać konieczne są stabilne i szczelne protokoły zabezpieczeń oraz aplikacje do zarządzania spersonifikowanym i indywidualnym dostępem;

⁶¹ OEE – (ang. *overall equipment efficiency*) – całkowita efektywność instalacji. Wskaźnik ten wykorzystuje się do efektywności wykorzystania maszyn i urządzeń.

- rozwiązania polegające na gromadzeniu danych w chmurze i używaniem jej w celu powiększenia mocy obliczeniowej, co już staje się możliwe po zwiększeniu prędkości i wydajności protokołów wymiany danych do kilku milisekund;
- wysokowydajna produkcja niskoseryjna, przy użyciu takich narzędzi jak druk 3D firmy będą w stanie szybko i niskokosztowo zapewnić dostępność nawet najbardziej nietypowych komponentów i części, których nie będzie opłacało się utrzymywać w ramach zapasów magazynowych;
- rozszerzona rzeczywistość (*augmented reality*) dotycząca wielu dziedzin, takich jak wyszukiwanie części w serwisie czy przesyłanie instrukcji naprawy bezpośrednio na urządzenia użytkowane przez pracowników, jak na przykład okulary 3D. Wspomniany już Siemens testuje system, przy użyciu którego pracownicy otrzymają w czasie rzeczywistym instrukcję wymiany części eksploatacyjnej linii produkcyjnej, w momencie kiedy ta część oraz cała linia przekaże status o osiągnięciu parametrów krytycznych.

Założenia związane z realizacją Industry 4.0 znajdują się już w zaawansowanym stopniu realizacji w wiodących przedsiębiorstwach i gospodarkach świata. Na przykładzie gospodarki niemieckiej wpływ tego szeroko zakrojonego programu koncentruje się na kilku kluczowych obszarach (Raport BCG, 2014):

- wydajności – w ciągu pięciu do dziesięciu następnych lat program przyniesie wzrost wydajności dla gospodarki RFN od 15 do 25 procent, kwantyfikowany w postaci oszczędności szacowanych na 90 do 150 miliardów związanych ze wzrostem obrotów przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych o około 30 miliardów euro w skali rocznej, co odpowiada około 1 procentowi niemieckiego PKB (Raport BCG, 2015);
- korzyściami dla rynku pracy, ponieważ zatrudnienie w gospodarce wzrośnie o około 6% w ciągu następnych 10 lat, przy czym wzrost zatrudnienia w obszarach związanych z produkcją i obszarami technologicznymi takimi jak mechatronika oraz IT, wzrośnie o około 10%;
- podniesieniem wolumenu inwestycji o około 250 miliardów euro w perspektywie kolejnych 10 lat, co stanowić będzie około 1,5% przychodów przedsiębiorstw.



Rysunek 4.9. Prognoza wzrostu wartości dodanej w wyniku wzrostu produktywności przy wdrożeniu założeń Industry 4.0 na przykładzie gospodarki RFN

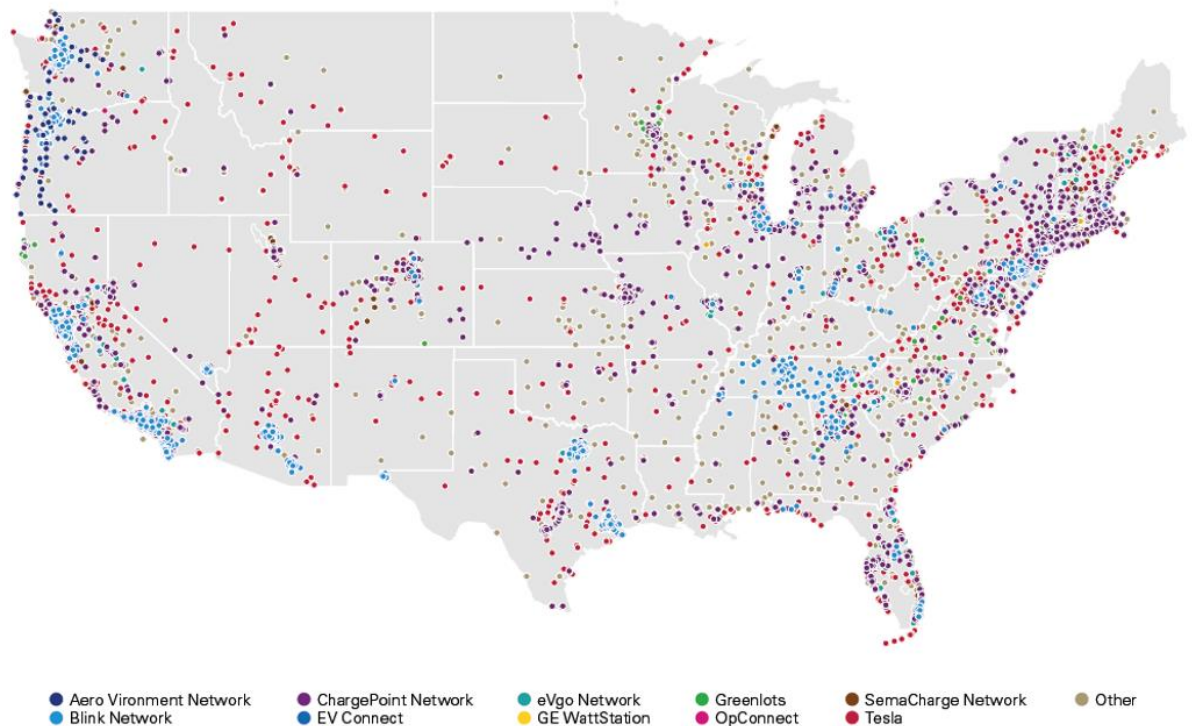
Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Raport Boston Consulting Group, 2015)

Z punktu widzenia przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej należy wskazać na kilka kluczowych zjawisk związanych z Industry 4.0. Po pierwsze, prognozowana jest ścisła integracja procesów produkcyjnych z procesami łańcucha dostaw, poprzez zastosowanie zaawansowanych narzędzi IT, łączących producentów z dostawcami komponentów i umożliwiającą reakcję w niezwykle krótkich odcinkach czasowych. Po drugie, zakłada się intensyfikację współpracy między ludźmi a robotami na każdym etapie planowania, produkcji i sprzedaży. W ramach toczącej się debaty ekonomicznej pojawiają się opinie głoszące, iż w perspektywie dwudziestu kolejnych lat konieczne będzie wdrożenie ogólnoswiatowej renty dla osób, które utraciły pracę w wyniku rozwoju sztucznej inteligencji i robotyki⁶². Dodatkowo, zastosowanie tych obu powyższych dodatkowych komponentów, wspieranych jednocześnie rozwojem autonomicznego transportu, spowoduje wzrost efektywności procesów logistycznych i produkcyjnych, zmniejszenie stock on-hand, skrócenie czasów dostaw i optymalizację kosztów produkcji.

⁶² Tezę taką wygłosił Elon Musk na corocznym Forum Gospodarczym w Dubaju w 2016 roku.

Trendy, które niosą ze sobą założenia Industry 4.0 wzmacniają zjawiska obserwowane od pewnego czasu w obszarze branży motoryzacyjnej polegające na coraz intensywniejszym zastosowaniu nowoczesnych narzędzi informatycznych, zarówno w projektowaniu i realizacji procesów produkcyjnych oraz dystrybucyjnych, jak i w użytkowaniu samochodu, inicjują dyskusję o kierunkach dalszego rozwoju branży. Momentami dyskusja ta ma charakter futurystyczny i filozoficzny, gdyż dotyka roli i miejsca człowieka w rozwoju branży i gospodarki przyszłości.

Snując rozważania na temat przyszłości branży motoryzacyjnej i kluczowych zadań na kolejną dekadę, na pierwszy plan wysuwają się zagadnienia dotyczące zastosowania czystych technologii napędu. Ma to związek z postępującym zanieczyszczeniem i degradacją środowiska naturalnego, a także z rosnącą świadomością społeczeństw, iż trendowi temu należy przeciwdziałać. Biorąc pod uwagę obecnie stosowane technologie czystego napędu, przewagę mają rozwiązania bazujące na bateriach elektrycznych (przykłady Tesli czy innych wiodących producentów). Kilkanaście lat temu sytuacja przedstawiała się nieco inaczej, gdyż firmy motoryzacyjne kładły nacisk na rozwiązania czyste oparte o technologię komórek wodorowych. Niestety, wielkość inwestycji w infrastrukturę wspierającą (stacje tankowania) oraz bariera technologiczna – rozwiązanie to nie zapewniało pełnego bezpieczeństwa, a także koszt pojazdu z napędem opartym o technologię ogniw wodorowych sprawiły, iż przewagę zyskały rozwiązania napędu bazujące na bateriach. Obecnie firmy takie jak Tesla, LG czy Panasonic czynią ogromne inwestycje w celu podniesienia swoich mocy produkcji baterii litowo-jonowych - dla przykładu Gigafactory Tesli czy inwestycje Panasonic. Istotne inwestycje ponoszone są również na rozwój stacji ładowania baterii w Stanach Zjednoczonych, Europie Zachodniej i Chinach. Warty odnotowania jest tutaj szczególnie strategia Tesli, polegająca na zapewnieniu równomiernego pokrycia, co szczególnie widoczne jest w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych. Pozostali operatorzy, tacy jak Aero Vironment, Charge Point Network i inni koncentrują się na zapewnieniu dostępności punktów ładowania w wielkich aglomeracjach miejskich, ze względu na ilość użytkowników aut elektrycznych, których obecnie jest więcej w dużych aglomeracjach miejskich.



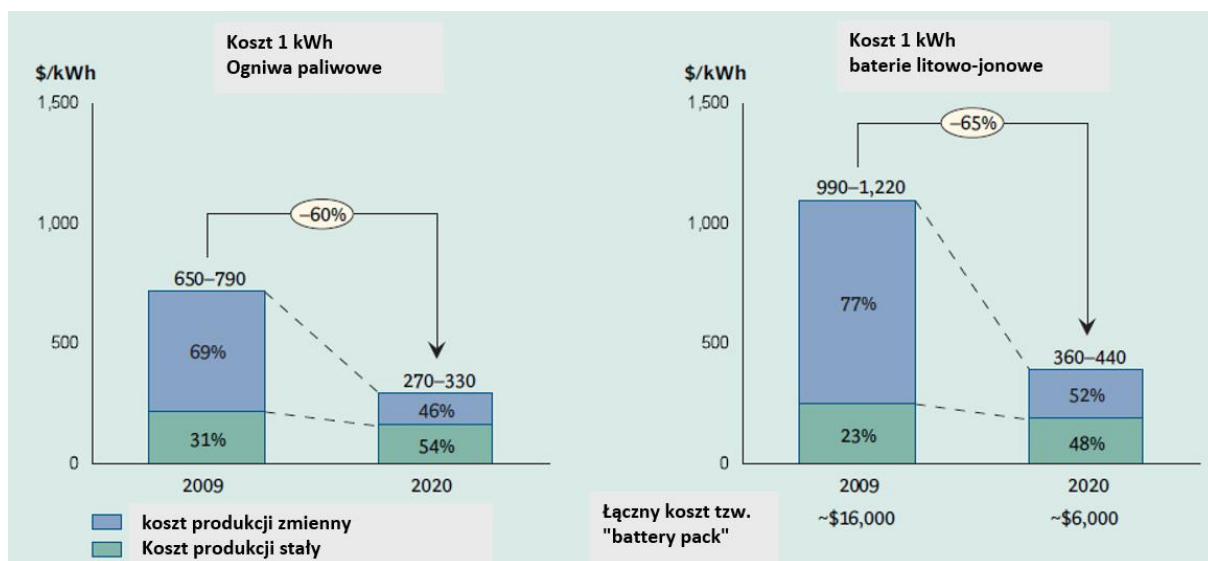
Rysunek 4.10. Infrastruktura do ładowania baterii samochodowych w USA

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Global Automotive Executive Survey, 2017)

Prognozuje się, iż ze względu na problematykę związaną z ryzykiem dla środowiska naturalnego wiążącą się z produkcją baterii, jak również ze względu na dostęp do rzadkich metali, takich jak lit i miedź, a także z punktu widzenia kosztowego, rozwiązania oparte o technologie wodorowe stanowią przyszłość czystego napędu. Jednym z głównych argumentów jest możliwość wykorzystania obecnej infrastruktury w postaci stacji paliw, po poddaniu ich oczywiście odpowiedniej modyfikacji. Dodatkowo, proces tankowania ekologicznej mieszanki będzie krótszy niż ładowania baterii, nawet przyspieszając ten ostatni poprzez zastosowanie technologii indukcyjnej.

Zadania związane ze zwiększeniem stopnia *connectivity* oraz digitalizacji, a także możliwości obliczeniowych, zarówno na poziomie pojazdu, jak i dla całego ekosystemu są i pozostaną przez wiele kolejnych lat jednym z podstawowych wyzwań, przed którymi stoi cała branża motoryzacyjna. To w niej i wielu innych, projekty oraz prace badawcze w obszarze digitalizacji i Big Data określa się skrótowo przez trafne hasło „*from offline to online*”. Realizacja tego postulatu ma zadanie strategiczne i niemal misyjne, ponieważ sukces rynkowy osiągną firmy, którym jako pierwszym uda się w sposób umiejętny i bezpieczny wykorzystać dane do urzeczywistnienia między innymi autonomicznego

prowadzenia pojazdów czy też uniwersalizacji pojazdu jako miejsca pracy, rozrywki czy wręcz wypoczynku.



Rysunek 4.11. Porównanie kosztów wytworzenia 1 kWh energii w technologii tradycyjnej opartej na bateriach litowo-jonowych i technologii opartej na ogniwach paliwowych (koszt w 2009 roku versus prognoza na 2020)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Global Automotive Executive Survey, 2017)

„Czy w przyszłości kierowcy nadal będą niezbędni do prowadzenia samochodu?” - to pytanie stawiane jest przez wiele osób zajmujących się praktycznymi i teoretycznymi aspektami rozwoju branży. Tempo prac wdrożeniowych nad technologią autonomicznego prowadzenia samochodów może uprawniać do postawienia tezy, iż zadanie pytania w formule „czy” powinno być raczej zastąpione przez pytanie „Od kiedy kierowcy nie będą potrzebni do prowadzenia pojazdów?”. Już obecnie Audi oferuje technologię prowadzenia autonomicznego, która bezproblemowo funkcjonuje podczas jazdy w korku, odciążając kierowcę przejmując wszystkie funkcje prowadzenia samochodu do prędkości 60 km/h. Kluczowe znaczenie w tym aspekcie będzie miało zapewnienie przez producentów tzw. *zero error ability*, czyli bezbłędnego funkcjonowania oprogramowania i modułów odpowiedzialnych za prowadzenie autonomiczne. Badania wskazują, iż 49% prezesów firm w branży motoryzacyjnej uważa, iż producenci z segmentu premium jako pierwsi zaoferują to rozwiązanie konsumentom. Co interesujące, jedynie 14% badanej populacji twierdzi, iż zostaną oni wypredzeni przez firmy z Silicon Valley, takie jak Google, Apple czy Tesla.

Pomimo szybkiego rozwoju aut z czystymi technologiami napędu, nie jest jeszcze możliwe całkowite wyeliminowanie aut spalinowych. Szczególnie rynki o mniejszej sile nabywczej nadal bazować będą na pojazdach spalinowych. Ich udział w rynku będzie najprawdopodobniej malał, a tendencja ta będzie głębsza w dojrzałych gospodarkach, w których znajdują się środki na promocję czystych technologii napędu poprzez ulgi podatkowe bądź dopłaty bezpośrednie a zjawiska te z większym nasileniem wystąpią w gospodarkach przygotowanych systemowo i zasobowo do skutecznego wdrożenia programów wspomagających. Dodatkowym bodźcem do wdrożenia czystych technologii będzie wysoki udział paliw w strukturze importu danych gospodarek, a taka tendencja występuje szczególnie w przypadku gospodarek Unii Europejskiej i Chin. Prognozuje się, iż do czynników opóźniających wycofanie pojazdów spalinowych należeć będą: obniżenie cen ropy naftowej ze względu na zmniejszenie zapotrzebowania na rynkach rozwiniętych; rosnąca rola Afryki, dla której technologie spalinowe będą miały duże znaczenie ze względu na siłę nabywczą ludności, wysoką dostępność dużych zasobów ropy naftowej oraz import używanych bądź nowych pojazdów spalinowych z rynków, na których większą popularność zyskiwać będą pojazdy oparte o czyste technologie napędu.

Prezesi firm motoryzacyjnych ankietowani przez KPMG zgodnie określili, iż kolejnym zjawiskiem, jakiego należy się spodziewać w perspektywie najbliższych dekad, jest stopniowo zmniejszająca się rola diesla jako paliwa. Z oczywistych względów zjawisko to zachodzić będzie równoległe ze zmniejszaniem się roli tradycyjnego napędu spalinowego. Diesel będzie tracił udziały rynkowe względem benzyn, choć na niektórych rynkach (np. indyjski i afrykańskie) odbywać się to będzie wolniej niż na dojrzałych rynkach Europy Zachodniej czy Stanów Zjednoczonych. Rola diesla będzie zależała również od tempa w jakim dokona się wymiana tradycyjnych napędów spalinowych stosowanych dziś w transporcie towarowym, gdzie diesel jest głównym źródłem napędu. Wprawdzie producenci samochodów elektrycznych intensywnie pracują nad alternatywnymi czystymi rozwiązaniami napędowymi – przykład Tesli – to jednak określone wymagania branży transportowej powodują, iż konieczne są jeszcze dodatkowe prace, aby zapewnić wysokowydajny i niezawodny czysty napęd.

Prognozuje się, że elektroniczny ekosystem w przyszłości generować będzie większe przychody niż sprzedaż samochodów. Postęp w dziedzinie czystych i wysokowydajnych napędów sprawi, iż technologie te będą dostępne dla większości producentów, co wiązać się będzie ze zwiększeniem dostępności, a tym samym ze spadkiem marży. Efekt ten może być rekompensowany przez przychody i marżę generowane za pomocą dodatkowych funkcjonalności elektronicznego ekosystemu. Dodatkowe serwisy wykreowane w ten sposób niekoniecznie będą musiały ograniczać się do zakresu związanego z komunikacją i transportem. Szansa na dodatkowy wzrost marży leży w umiejętności dopasowania metod wykorzystania danych i możliwości ekosystemu do potrzeb klientów w zakresie narzędzi pracy, jak i sposobu wykorzystania czasu wolnego. Carlos Ghosn, charyzmatyczny prezes Renault jest zdania, iż rozwój technologii motoryzacyjnej, w szczególności autonomicznego prowadzenia pojazdów sprawi, że ludzie będą więcej czasu spędzać podróżując samochodami. Twierdzi on, iż środki zbiorowego transportu, takie jak kolej i lotnictwo stracą na znaczeniu, ponieważ komfortowe podróżowanie pojazdami kierowanymi autonomicznie spowoduje, że powszechne staną się podróże nocą, podczas których pasażerowie będą wygodnie spać. Czas pokaże czy wizja Ghosna znajdzie swoje urzeczywistnienie.

Coraz więcej zwolenników zyskuje pogląd, iż należałoby połączyć wysiłki producentów samochodów i oprogramowania w celu przygotowania spójnego i uniwersalnego systemu operacyjnego OS⁶³ dla samochodów i ekosystemu. Takie prace toczą się poza branżą motoryzacyjną, od kilku lat bowiem spekuluje się głośno na temat technologii rozwijanych w tym zakresie przez Apple czy Google. Przykład Tesli pokazuje, iż jest możliwe stworzenie zaawansowanych technologicznie pojazdów opartych na zupełnie nowej technologii od podstaw, a nawet osiągnięcie sukcesu rynkowego. Uważa się, że obie wspomniane powyżej firmy nie będą w stanie zaproponować przełomowego rozwiązania w obszarze technologii napędu, natomiast z pewnością pracują intensywnie nad technologiami przy użyciu Big Data, w szczególności nad autonomicznym prowadzeniem pojazdów, a także nad systemami operacyjnymi. Zgodnie z tymi przewidywaniami systemy operacyjne funkcjonujące w ramach ekosystemu

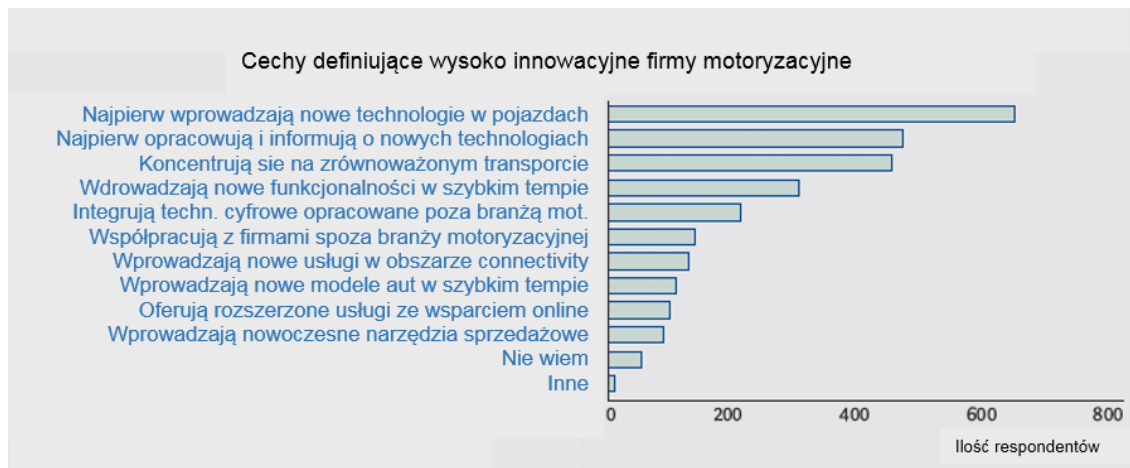
⁶³ OS (ang. *operating system*) – system operacyjny samochodu umożliwiający lepsze wykorzystanie Big Data. Konceptę ta zyskuje coraz więcej zwolenników, gdyż znacznie uprości i przyspieszy integrację nowych rozwiązań w ramach powstającego ekosystemu.

motoryzacyjnego będą miały kluczowe znaczenie dla użyteczności konsumentów (*consumer utilities*) a z drugiej strony będą odpowiednikami obecnie najpopularniejszych środowisk operacyjnych, takich jak Windows, iOS czy Android, kreując w przyszłości znaczące źródło przychodów i marży dla operatorów. Podsumowując powyższe rozważania można wyciągnąć konkluzję, iż zmiany te stanowią będą o przyszłości branży motoryzacyjnej, a nawet szerzej, o jakości życia miliardów konsumentów na całym świecie. Z pewnością przez pierwsze lata rozwiązania te będą dostępne dla niewielkiej liczby konsumentów, jednakże wraz z upływem lat i doskonaleniem rozwiązań technologicznych, ich dostępność powinna się zwiększać.

Zjawiska powodujące dysrupcję rynku inicjowane są nie tylko przez przedsiębiorstwa branży, ponieważ równie istotnym katalizatorem są zmieniające się oczekiwania klientów. Czynniki te wpływają na zmiany w branży, gdyż jak wspomniano we wcześniejszych rozważaniach, większość z nich stanowią zjawiska relatywnie nowe. Wyniki badań przeprowadzonych wśród konsumentów przez KPMG (odniesienie badanie KPMG) wskazują, iż dla 48% konsumentów najważniejsze znaczenie w przyszłości odgrywać będzie prywatność i bezpieczeństwo danych. Jest to związane z rosnącym znaczeniem big data i wszystkimi znaczącymi trendami – przede wszystkim digitalizacją. 45% konsumentów jako najważniejsze kryterium uznało transparentne przedstawienie kosztów finansowania i utrzymania samochodu, jednocześnie wskazując na malejące znaczenie w odniesieniu do kryterium własności pojazdu. Zmieniające się oczekiwania i nowe rozwiązania dostępne na rynku sprawiają, iż należy domniemywać, że zwiększać się będzie liczba pojazdów wypożyczanych, leasingowanych i udostępnianych konsumentom za pomocą instrumentów, które jeszcze na dzień dzisiejszy nie istnieją. Trzecią przesłanką, na którą wskazało 42% respondentów jest czerpanie przyjemności z jazdy.

Oprócz zmian zachodzących w obrębie branży i zasygnalizowanych trendach wynikających z oczekiwań konsumentów, branża będzie podlegała procesom dostosowawczym wynikającym z jej globalnego charakteru. Analiza historyczna wskazuje, iż istotne wydarzenia na scenie politycznej, zawsze wpływały w mniejszym lub większym stopniu na rozwój przemysłu samochodowego. Dla przykładu pierwsza i druga wojna światowa – jako wydarzenia tragiczne z punktu widzenia ludzkości,

wiążące się z cierpieniem i śmiercią dziesiątek wielu milionów ludzi – zdecydowanie przyczyniły się do rozwoju branży motoryzacyjnej. Po zakończeniu drugiej wojny światowej wydarzeniem, wywierającym znaczący wpływ na rozwój branży był kryzys paliwowy w latach 70-tych ubiegłego wieku.



Rysunek 4.12. Innowacyjne przedsiębiorstwa międzynarodowej branży motoryzacyjnej w opinii konsumentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Raport BCG, 2015)

Biorąc pod uwagę obecne wydarzenia na scenie politycznej, zdaniem autora można zdefiniować kilka kluczowych zagadnień, które z dużym prawdopodobieństwem będą wywierały wpływ na globalną branżę motoryzacyjną przez kilka kolejnych dekad. Należą do nich:

- dynamika procesów integracyjnych Unii Europejskiej;
- dominująca i nadal wzrastająca rola Chin w gospodarce światowej i branży motoryzacyjnej w szczególności;
- przesuwanie się globalnego środka ciężkości z obszaru atlantyckiego na pacyficzny;
- dalsza stabilizacja i rozwój polityczno-gospodarczy Indii;
- polityka i rola nowej administracji amerykańskiej zwiększająca protekcjonizm gospodarczy oraz odejście od promowania liberalizmu i wolnego handlu w międzynarodowych stosunkach gospodarczych. Również stanowisko administracji prezydenta Trumpa wobec inicjatyw proekologicznych, takich jak Porozumienie Paryskie w sprawie zmniejszenia globalnej emisji gazów cieplarnianych.

Wymienione powyżej procesy, zdecydowanie nie wyczerpują katalogu zjawisk politycznych wpływających na sytuację międzynarodowej branży motoryzacyjnej obecnie i w przyszłości. Jednakże można postawić tezę, iż to wokół nich ogniskować się będą najważniejsze procesy polityczne oddziałujące na wiele zagadnień życia społecznego i gospodarczego wspólnoty międzynarodowej.

4.10 Podsumowanie

W tym rozdziale omówiono podstawowe aspekty dotyczące międzynarodowej branży motoryzacyjnej z uwzględnieniem jej miejsca w gospodarce światowej, w szczególności w kontekście istotnych zjawisk jakie w niej zachodzą w postaci globalizacji i internacjonalizacji. Ze względu na doniosłość procesów globalizacyjnych, omówiono istniejące remy definicyjne i kontekstowe właściwe dla tych procesów. Bliskość definicyjna oraz koncepcyjna, a także liczne związki między pojęciami globalizacji i branży stanowiły argument za włączeniem do niniejszych rozważań koncepcji przedsiębiorstwa międzynarodowego i korporacji transnarodowych. Efektem realizacji tego założenia było omówienie teoretycznymi aspektów i głównych nurtów literaturowych dotyczących obu tych pojęć. Dalsza część niniejszego rozdziału poświęcona została branży, oraz przybliżeniu wybranych teoretycznych aspektów konkurencyjności branży. W kolejnej części poruszono tematykę związaną bezpośrednio z międzynarodową branżą motoryzacyjną, prowadząc rozważania dotyczące charakterystyki i głównych trendów zachodzących w branży, wzajemnych interakcji i procesów zachodzących między tworzącymi ją podmiotami. Autor pracy odnosi się do rysu historycznego i najważniejszych wydarzeń w historii rozwoju branży motoryzacyjnej, omawiając również zjawiska i trendy charakterystyczne dla najnowszej historii branży, a także relacje i najważniejsze kierunki rozwoju podmiotów ją tworzących, właściwe z punktu widzenia zakresu czasowego niniejszej pracy. Obecna sytuacja i rozkład sił w branży konfrontowana została z próbą przedstawienia zarysu najistotniejszych trendów i koncepcji determinujących jej miejsce i rozwój w przyszłości.

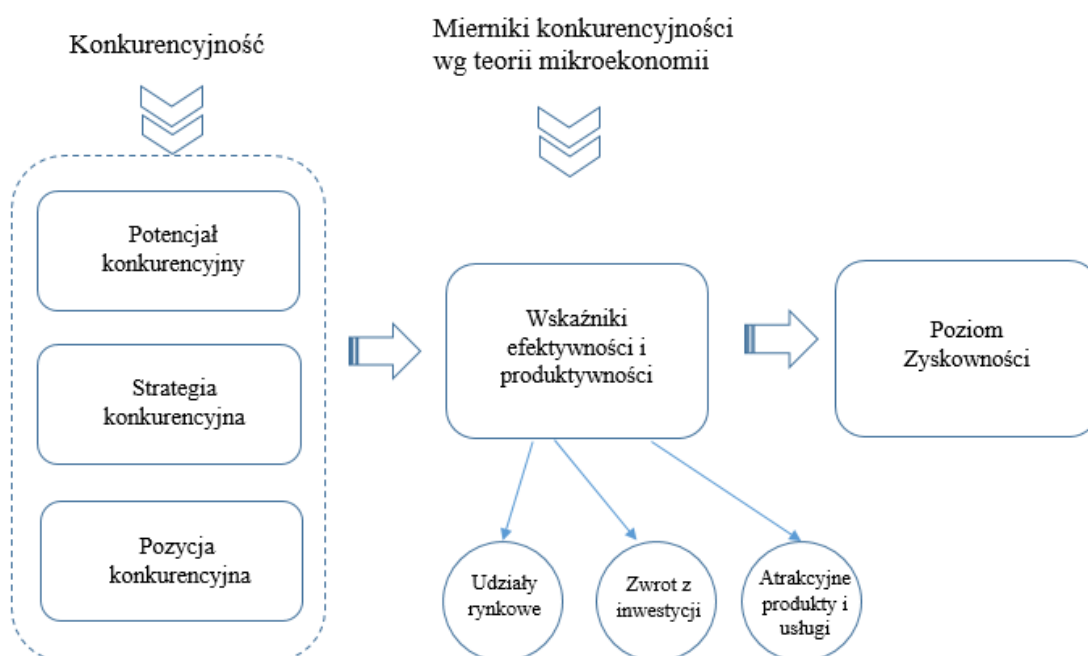
ROZDZIAŁ 5. Wpływ wykorzystania zasobów niematerialnych na pozycję rynkową przedsiębiorstw międzynarodowych działających w branży motoryzacyjnej

5.1 Propozycja mierników konkurencyjności przedsiębiorstw

Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym w dynamicznie zmieniającym się i konkurencyjnym otoczeniu jest procesem kompleksowym i wymaga odpowiednich kwalifikacji. Zarówno właściciele, jak i kadra zarządzająca swoją wiedzę i doświadczenie powinni przekuć w umiejętność podejmowania trafnych wyborów w ramach ciągłego procesu decyzyjnego. Aspekt ten ma istotne znaczenie w kontekście zarządzania majątkiem przedsiębiorstwa, a w szczególności jego zasobami niematerialnymi w celu zwiększenia potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, a tym samym poprawie jego konkurencyjności (Gorynia, 2010, s.55). Najczęściej spotykanymi i syntetycznymi miarami konkurencyjności przedsiębiorstwa jest udział w rynku oraz kondycja finansowa (Gorynia, 2002; Skawińska, 2002). Istotne jest, aby oba wskaźniki były między sobą skorelowane, gdyż wysoki udział w rynku bez zapewnienia odpowiedniej rentowności może przyczynić się do wystąpienia efektu odwrotnego, czyli spadku poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa (Pierścionek, 2003). Kompleksowy zestaw miar konkurencyjności przedsiębiorstw zaproponowany został przez Kempa i Horbacha (2007). Stworzony przez nich tzw. *Industrial Competitiveness Index* - ICI – nawiązuje do zasobowego aspektu przedsiębiorstwa, nawiązując do rentowności, wydajności i produktywności, jako całościowego spektrum syntetyzującego konkurencyjność przedsiębiorstwa. Kontekst zasobowy widoczny jest również w propozycjach miar konkurencyjności zaproponowanych przez Fischera i Schomburga (2006), Agrirova (2010) oraz Jankowską (2005), w których to autorzy odnoszą się do takich elementów jak rentowność kapitału, wydajność pracowników czy produktywność zasobów rzeczowych. Kolejną grupę miar konkurencyjności odnoszącą się do syntetycznych i analitycznych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa stanowi model Du Ponta. Za pomocą tego narzędzia można dowiedzieć się, jakie są główne źródła zyskowności poszczególnych przedsiębiorstw, a także przeprowadzić analizę porównawczą efektywności stopy zwrotu z aktywów. Obecnie coraz częściej spotyka się

zmodyfikowane wersje modeli Du Ponta wykorzystujących zysk operacyjny – EBIT, jako podstawowy miernik zyskowności przedsiębiorstwa.

W dzisiejszej praktyce gospodarczej, w której coraz większe znaczenie zajmuje gospodarka oparta na wiedzy, szczególnie inwestycje w zasoby niematerialne wzmocniające innowacyjny i intelektualny potencjał przedsiębiorstwa są uznawane jako strategiczne filary o które opiera się wzrost biznesu oraz jego zyskowność i konkurencyjność (Bose, Oh, 2003; Cohen, Kaimenakis, 2007; Kaufmann, Schneider, 2004). Niniejsza praca operacjonalizuje pojęcie konkurencyjności na poziomie mikroekonomicznym w oparciu o koncepcje Goryni (2010) za pomocą trzech wymiarów: potencjału konkurencyjnego, strategii konkurencyjnej i pozycji konkurencyjnej. Wychodząc z założenia, iż konkurencyjność jest konceptem oceniającym uczestników rywalizacji konkurencyjnej przez pryzmat osiągniętych przez nich wyników, jak i zdolności do osiągania korzyści w środowisku rynkowym, istotnym jest zaproponowanie miary, za pomocą której możliwe będzie przeprowadzenie poprawnej metodologicznie analizy porównawczej wyników rywalizacji konkurencyjnej. Kluczowe miary konkurencyjności przedsiębiorstwa odnoszą się do jej wszystkich trzech wyżej wymienionych wymiarów.



Rysunek 5.1. Koncept konkurencyjności, jej miar i wpływu na poziom zyskowności

Źródło: opracowanie własne

Co należy zrobić, aby przedsiębiorstwo było konkurencyjne i jak można rozpoznać, że ten pożądaný stan został osiągnięty? Odpowiedź na to pytanie stanowi zawsze centralny punkt procesu definiowania strategii przedsiębiorstwa. Wiele badań empirycznych wskazuje na relacje między zyskownością a konkurencyjnością przedsiębiorstw. Zgodnie z tezami stanowiącymi konstytutywne elementy dorobku Portera, w szczególności zawartym w teorii pięciu sił konkurencyjnych, trwałą zyskowność jest miarą wartości ekonomicznej. Porter definiując dwa fundamentalne czynniki warunkujące zyskowność, czyli strukturę branży, określającą średni zysk przedsiębiorstw w danej branży oraz trwałą przewagę konkurencyjną pozwalającą przedsiębiorstwu pokonać konkurentów, wykazuje związek między korzystną pozycją konkurencyjną a zdobyciem przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej nad rywalami rynkowymi, w wyniku podjęcia działań skutkujących poprawą efektywności operacyjnej. W takim ujęciu przewaga konkurencyjna powstaje, gdy przedsiębiorstwo osiąga lepsze wyniki finansowe i większe udziały w rynku niż konkurenci (Porter, 2001, s.47). Analogiczna sytuacja opisana jest w definicji pozycji konkurencyjnej zaproponowana przez Simmondsa (1986, s.16), której autor podkreśla znaczenie siły wpływu przedsiębiorstwa na konkurentów. Stopień wpływu determinowany jest przez zyski lub straty osiągnięte przez przedsiębiorstwo w bezpośredniej grze rynkowej. Pozycja konkurencyjna wyznaczana jest przez względny udział w rynku oraz względną sytuację finansową egzemplifikowaną przez rentowność (Gorynia, 2002, s. 102; Pierścioneck, 2003, s. 184). Analogiczną tezę reprezentuje Nowakowski (2000, s. 32), który odnosząc się do definicji konkurencyjności, oparł ją na zdolności przedsiębiorstwa do sprostania konkurencji poprzez utrzymywanie i zwiększanie udziałów rynkowych, a w konsekwencji generowania odpowiednich zysków. Podobne podejście reprezentowane jest również przez szkołę zasobową, w myśl którego potencjał konkurencyjny w postaci zasobów tworzy główny zestaw środków służących realizacji głównego celu przedsiębiorstwa jakim jest osiągnięcie przezeń stałego, wyższego niż konkurencja poziomu zysku. Barney (2002) posługuje się kategorią wartości dla konsumentów, podkreślając, iż warunkiem wytworzenia wyższej wartości niż konkurenci jest generowanie większych korzyści przez przedsiębiorstwo przy tych samych kosztach co konkurenci. Pogląd ten znalazł poparcie wśród badaczy zajmujących się warunkami

i przesłankami powstawania trwałej przewagi konkurencyjnej. Wśród nich szeroko reprezentowana jest koncepcja, w myśl założenia której trwała przewaga konkurencyjna oznacza osiągnięcie wyższych stóp zwrotu i wyższego zysku niż konkurencja (Cockburn, Henderson i Stern, 2000).

Poziom zyskowność jest niewątpliwie jedną z ważniejszych indywidualnych przesłanek, pod kątem której oceniana jest konkurencyjność przedsiębiorstw i jako taka może być miarą ekonomicznej efektywności przedsiębiorstwa (Depperu i Cerrato, 2006, s.4-5). Zatem może ona być postrzegana – obok pozostałych wskaźników, takich jak poziom kosztów, produktywność, udziały rynkowe, atrakcyjność produktów i usług - jako jedna z wiodących miar konkurencyjności (Ferguson i Dickenson, 1982). Niektóre przedsiębiorstwa świadomie poświęcają krótkoterminowe zyski na rzecz wzrostu konkurencyjności w dłuższym okresie, tym niemniej zyskowność osiągnięta w dłuższej perspektywie czasowej jest istotna dla przetrwania firmy i jest kluczowa w ocenie jej konkurencyjności (Buckley, Pass i Prescott, 1988, s. 184). Analogiczne wnioski wyciągnąć można analizując wyniki badań przeprowadzonych przez Braddona i Hartleya na przykładzie brytyjskiej branży lotniczej i kosmicznej. Autorzy stawiają i bronią tezy, w myśl której zyskowność jest postrzegana nie tylko jako kluczowy indyktor efektywności i konkurencyjności branży, ale również przedsiębiorstw ją tworzących (2009, s. 16). Według Feurera i Chaharbadgi (1994) konkurencyjność jest wielowymiarowym konceptem, który może być mierzony za pomocą wielopoziomowych wskaźników efektywności przedsiębiorstwa, takich jak: wskaźniki klienckie, finansowe i sprawności operacyjnej. Według nich, miarami efektywności finansowej i najczęściej spotykanymi miernikami zyskowności przedsiębiorstw są przede wszystkim EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*) oraz w mniejszym zakresie ROA (*Return on Assets*) (Shee, VanGramberg i Foley, 2011, s. 2). Zagadnienie korelacji między zyskownością a konkurencyjnością zajmuje wiodące miejsce w badaniach nad zasobami niematerialnymi prowadzonymi przez Leva i Gu (2003). W przekrojowym zestawieniu obejmującym 36 branż udowodniono istnienie statystycznie istotnego związku pomiędzy wydatkami ponoszonymi na wybrane zasoby niematerialne a wartością tych zasobów i przedsiębiorstw. Badacze ci estymują wpływ zasobów niematerialnych na poziom zyskowności badanych przedsiębiorstw wydzielając zyski generowane przez

zasoby fizyczne i finansowe od zysków tworzonych przez zasoby niematerialne. Inwestycje w zasoby niematerialne, takie jak innowacje, marketing, markę oraz IT stanowią istotne elementy kapitału niematerialnego i w konsekwencji przyczyniają się do zwiększania wartości przedsiębiorstwa.

Reasumując dotychczasowe rozważania na temat mierników konkurencyjności przedsiębiorstw, spośród wymienionych mierników konkurencyjności przedsiębiorstw wybrano zyskowność jako tę z miar konkurencyjności, która w sposób reprezentatywny, obiektywny i odnosi się do zarówno do konkurencyjności przedsiębiorstwa, jak i jej wszystkich trzech wymiarów. Nie bez znaczenia pozostaje fakt, iż dla przeprowadzenia procedury badawczej na potwierdzenie wpływu zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa na poziom konkurencyjności istotna była również dostępność przekrojowych danych statystycznych i fakt ten został również wzięty pod uwagę, nie tylko ze względu na walor praktyczny, ale również przez wzgląd na aspekty reprezentatywności i przejrzystości analizowanych danych.

Biorąc pod uwagę powyższe argumenty, a także dorobek badawczy wskazany w literaturze, na potrzeby niniejszej pracy doktorskiej przyjęto założenie, iż miara konkurencyjności jaką jest zyskowność będzie egzemplifikowana przez pojęcie zysku operacyjnego – EBIT, czyli zysk brutto przedsiębiorstwa pomniejszony o koszty operacyjne i amortyzację. Warto zaznaczyć, iż takie podejście zostało już zastosowane przez Portera przywołującego zysk operacyjny w koniunkcji z jednym z wymiarów konkurencyjności, jaką jest strategia konkurencji, definiując ją jako zespół działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo w celu zwiększenie jego rentowności (Porter, 2006, s.27-28). W dalszej części pracy, w tym w szczególności w badaniach empirycznych w odniesieniu do poziomu zyskowności, autor posługiwać się będzie pojęciem EBIT.

5.2 Schemat analityczny – mechanizm współzależności poszczególnych zasobów niematerialnych i ponoszonych na nie nakładów a konkurencyjność przedsiębiorstwa międzynarodowego

Celem tej rozprawy doktorskiej jest przybliżenie wzajemnych relacji między zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa międzynarodowego oraz zaproponowanie autorskiego i uniwersalnego zestawu zasobów niematerialnych, który - w połączeniu z

właściwie skonfigurowaną i zarządzaną strukturą nakładów ponoszonych na ten typ zasobów - oddziałuje na poziom zyskowności przedsiębiorstw międzynarodowych działających w branży motoryzacyjnej, jak również zidentyfikowanie zasobu niematerialnego wpływającego w najistotniejszy sposób na zyskowność tych przedsiębiorstw. Problem badawczy pracy stanowi pytanie w jaki sposób należy zarządzać zasobami niematerialnymi, aby wpływać na pozycję rynkową tej grupy przedsiębiorstw.

Przedstawione w toku niniejszej pracy rezultaty badań literaturowych oraz przemyślenia własne autora doprowadziły do postawienia następującej hipotezy badawczej:

Hipoteza:

Zarządzanie strukturą nakładów ponoszonych na uwzględniający ich specyfikę zestaw zasobów niematerialnych wpływa na poziom zysku operacyjnego przedsiębiorstw (EBIT) i w efekcie, przyczynia się do podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw międzynarodowych działających w branży motoryzacyjnej.

Zgodnie ze sformułowaną hipotezą przyjęto, iż nakłady ponoszone na wyselekcjonowany i uwzględniający specyfikę przedsiębiorstw zestaw zasobów niematerialnych wpływają na poziom ich zysku operacyjnego - EBIT, a tym samym przyczyniają się do podniesienia konkurencyjności tych przedsiębiorstw.

Realizując cele badawcze pracy, dodatkowo autor postanowił zaproponować autorski zestaw zasobów niematerialnych w oparciu o zbudowaną w rozdziale trzecim klasyfikację zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa i zbadać, które z nich są najistotniejsze z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa międzynarodowego działającego w branży motoryzacyjnej. Wybór branży motoryzacyjnej został dokonany celowo, biorąc pod uwagę jej wagę i rolę jaką branża ta odgrywa w gospodarce światowej, jak również ze względu na to, iż jest to branża kapitałochłonna i zaawansowana technologicznie. Zgodnie z przedstawioną w trzecim rozdziale autorską klasyfikacją, zasoby niematerialne grupowane są w następujące kategorie:

- zasoby wiedzy i innowacji;
- zasoby strukturalno-organizacyjne;
- zasoby wizerunkowe.

Zdaniem autora, powyższa klasyfikacja obejmuje w możliwie szeroki, a zarazem uniwersalny sposób najistotniejsze rodzaje zasobów niematerialnych istotnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa międzynarodowego funkcjonującego w branży motoryzacyjnej.

Przedmiotem prezentowanych badań empirycznych jest znalezienie odpowiedzi na pytanie czy istnieje związek między poszczególnymi rodzajami nakładów ponoszonych przez przedsiębiorstwa operujące w ramach międzynarodowej branży motoryzacyjnej na ich własną sferę niematerialną, a poszczególnymi grupami zasobów w ramach zaproponowanej klasyfikacji a także jak silne jest oddziaływanie poszczególnych nakładów na poziom konkurencyjności badanych przedsiębiorstw. Do zdefiniowanego zestawu nakładów ponoszonych na poszczególne grupy zasobów niematerialnych będących przedmiotem badań wybrano: wydatki na badania i rozwój (B+R), goodwill (GOODWILL), wydatki kapitałowe na niematerialne części majątku przedsiębiorstwa (CAPEX) oraz koszty ogólne, sprzedaży i administracji (SGAE). Równolegle sprawdzono dostępność danych w bazach statystycznych dla każdego rodzaju nakładów, które zebrano w ramach działań przygotowawczych do przeprowadzenia procedury badawczej. Stanowi to warunek konieczny do zoperacjonalizowania czynności w ramach procedury badawczej obejmującej zbadanie wpływu powyższych zmiennych na konkurencyjność przedsiębiorstw w branży.

5.2.1 CAPEX

W szerokim konsensusie CAPEX to wydatki ponoszone w celu nabycia, udoskonalenia, modernizacji lub przedłużenia okresu użytkowania aktywów, bez względu na ich materialny lub niematerialny charakter. Podążając za metodyką i zakresem definicyjnym opisanym w rozdziale drugim przyjęto, że na potrzeby niniejszej pracy należy zawęzić klasyczne znaczenie CAPEX do wydatków inwestycyjnych ponoszonych w związku z akwizycją bądź modernizacją aktywów o charakterze niematerialnym oraz niematerialnych elementów aktywów trwałych. Przykładowo, do drugiej wymienionej grupy zaliczyć można inwestycje ponoszone na rzecz systemu informatycznego przedsiębiorstwa, w którym istotną rolę odgrywa komponent niematerialny w postaci unikalnych i chronionych tajemnicą przedsiębiorstwa rozwiązań technologicznych

i procesowych. Dla potrzeb badawczych przyjęto, iż CAPEX stanowi kluczowy element systemu niematerialnych wartości przedsiębiorstwa, który - obok wydatków na badania i rozwój, budowę systemów informatycznych, reklamę oraz przejęcia technologiczne – wywiera mierzalny wpływ na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa (Gu, Lev, 2003). Teza ta znajduje również potwierdzenie w badaniach Hultena (1979) nad kapitałem intelektualnym, których wyniki potwierdziły, iż użytkowanie zasobów ograniczających bieżącą konsumpcję w celu wzrostu ich wartości w przyszłości, spełniając definicyjne przesłanki inwestycji w niematerialne elementy aktywów przedsiębiorstwa. Powinno to wymuszać symetryczne traktowanie nakładów inwestycyjnych niezależnie od tego na jaki typ zasobów są ponoszone, w myśl przesłanki, iż kluczowym kryterium decyzji inwestycyjnej jest stopa zwrotu inwestycji i wpływ inwestycji na zyskowność przedsiębiorstwa. Podążając za tą tezą, nakłady ponoszone z tytułu wydatków kapitałowych na niematerialne elementy majątku przedsiębiorstwa mogą być pod względem istotności podobnie segmentowane jak inwestycje w środki trwałe takie jak infrastruktura (park maszynowy, nieruchomości). Wyniki badań prowadzonych przez Hultena dowiodły występowanie korelacji między wydatkami ponoszonymi na CAPEX a procesem generowania szeregu zasobów niematerialnych i w kolejnym kroku wzrostem tychże. Istnieje również nieco inne ujęcie w myśl którego CAPEX definiowany jest jako koncept księgowy, wspierający rozwój przedsiębiorstw poprzez wydatki ponoszone na rzecz usprawnień i modernizacji aktywów. Mechanizm ten wspomaga osiągnięcie równowagi w bilansie między nakładami inwestycyjnymi a przyszłymi korzyściami wynikającymi ze zwiększenia zdolności innowacyjnych przedsiębiorstwa. Dane makroekonomiczne gromadzone dla przedsiębiorstw amerykańskich potwierdzają prawdziwość tej tezy, gdyż według nich firmy te inwestują tyle samo (lub więcej) w wartości niematerialne, co w tradycyjne zasoby materialne (Adams, Oleksak, 2010). Warto w tym miejscu wspomnieć o problemie z umieszczaniem zasobów niematerialnych w bilansach przedsiębiorstw. Zagadnienie to jest wielowymiarowe a jego wyjaśnienie wymaga poruszenia kilku zasadniczych kwestii: po pierwsze, wiele zasobów niematerialnych nie jest własnością przedsiębiorstwa, na przykład ukryta wiedza pracowników (*tacit knowledge*) czy ich talenty, a warunkiem koniecznym do umieszczenia ich w bilansie firm jest władza nad danym składnikiem

majątku. Po drugie, nie zawsze możliwe jest precyzyjne określenie ich wartości. Wreszcie po trzecie, można powiedzieć, że nieuchwytny charakter tego typu zasobów sprawia szczególny kłopot finansistom, gdyż warunkiem uwzględnienia ich w bilansie jest powiązanie z konkretnym wydatkiem, a najlepiej z konkretną transakcją (*money entry*). Jest to w większości przypadków możliwe w odniesieniu do zasobów materialnych, ale nie zawsze możliwe dla zasobów niematerialnych.

Należy zaznaczyć, iż CAPEX zwiększające substancję niematerialną przedsiębiorstwa są katalizatorem wzrostu i zyskowności wielu przedsięwzięć, mimo iż systemy regulacyjne krajów OECD nie przewidują ich uwzględnienia jako autonomicznego zasobu niematerialnego. Warto jednakże odnotować pogląd, w myśl którego CAPEX są traktowane jako inwestycje zwiększające wartość przedsiębiorstwa. Nakłady ponoszone na zwiększenie kapitału wiedzy poczynione w przeszłości wywierają wpływ na teraźniejsze oraz przyszłe zdolności transferu i replikacji wiedzy przedsiębiorstwa zwiększają jego potencjał intelektualny i operacyjny. Oznacza to również, że inwestycje w kapitał intelektualny celują nie tylko w wytworzenie bezpośredniego produktu lub procesu innowacyjnego, ale również, stanowiąc istotny komponent procesu badawczo-rozwojowego, mają na celu rozwinięcie zdolności przedsiębiorstwa do generowania innowacji w przyszłości.

Powszechnie przyjmuje się, że wydatki inwestycyjne ponoszone na rzecz zwiększenia kapitału intelektualnego oraz potencjału technologicznego powinny przełożyć się na zwiększenie atrakcyjności produktów lub usług ofertowanych przez przedsiębiorstwo, co z kolei w konsekwencji prowadzić powinno do wzrostu sprzedaży i marży.

Adams i Oleksak (2010) twierdzą, iż wszystkie inwestycje ponoszone w związku z budową *knowledge factory* powinny być klasyfikowane jako niematerialne wydatki kapitałowe (*intangible CAPEX*). Do tej grupy tradycyjnie należą wydatki związane z nabyciem praw takich jak licencje, prawa do znaków towarowych i marek, patenty czy prawa autorskie. Z drugiej strony istnieje ścisły związek CAPEX z budowaniem kapitału ludzkiego poprzez inwestycje w akwizycje talentów, szkolenie personelu, rozwój procesów, pozyskiwanie wiedzy w wyniku współpracy z konsultantami zewnętrznymi. Dodatkowo można tutaj wymienić inwestycje w systemy zarządzania wiedzą,

certyfikacje produktowe i procesowe, jak również nakłady ponoszone na tworzenie i optymalizację rozwiązań informatycznych.

Powyżej przytoczona argumentacja stanowi potwierdzenie tezy o istnieniu ścisłego związku między CAPEX a zasobami strukturalno-organizacyjnymi.

5.2.2 SGAE

Kolejnym komponentem wchodzącym w skład konglomeratu zasobów niematerialnych istotnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa międzynarodowego operującego w branży motoryzacyjnej jest wartość tworzona w wyniku nakładów SG&A (*Sales, General and Administration Expenses*), w dalszej części niniejszej rozprawy określanych jako SGAE. Pomimo faktu, iż przeważa pogląd – mający swoje potwierdzenie w regulacjach GAAP – w myśl którego nie przewiduje się amortyzacji nakładów na SGAE, tym niemniej, w literaturze przedmiotu można spotkać definicję zasobu SGAE, jako tego, który powstaje w wyniku kapitalizacji corocznych nakładów na SGAE (Lev, Radhakrishnan i Zhang, 2009, s.279). Przyjmuje się, że do SGAE zaliczane są wydatki przedsiębiorstwa ponoszone na budowanie kapitału organizacyjnego, składającego się z elementów takich jak między innymi: systemy informatyczne, system doskonalenia zawodowego i budowania wiedzy pracowników, rozwiązania pozycjonowania oraz wzmocnienia marki i wizerunku przedsiębiorstwa. Analiza struktury SGAE pozwala na ich podział na trzy podstawowe grupy:

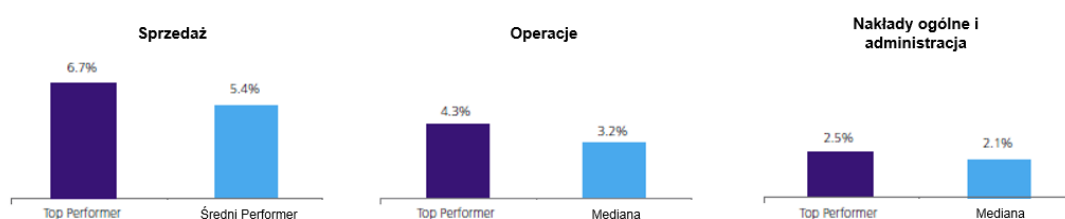
- nakłady sprzedażowe (*selling expenses*), zawierające wynagrodzenia zespołów sprzedaży, wydatki marketingowe i reklamowe, jak również wszelkie koszty związane ze sprzedażą;
- nakłady ogólne (*general expenses*), do których wymienić należy koszty ogólnego zarządu zapadające w ścisłym związku ze sprawowaniem ogólnego nadzoru nad przedsiębiorstwem i rozwojem biznesu;
- nakłady administracyjne (*administration expenses*), obejmujące koszty kluczowego szczebla menadżerskiego, jak i wsparcia administracyjnego zarządu.

Koszty kwalifikowane jako SGAE zapadają w jednym okresie rozliczeniowym, natomiast zgodnie z szeroko reprezentowanym poglądem, wpływ SGAE na wartość firmy poprzez wspieranie rozwoju intelektualnego, marketingowego i technologicznego

przedsiębiorstwa ma charakter długoterminowy. Postępując się metodyką Leva (2001) klasyfikującego zasoby niematerialne na cztery podgrupy uprawniona wydaje się być teza, według której, nakłady na SGAE szczególnie intensywnie wpływają na grupy zasobów ludzkich (*human-resource intangibles*), jak i zestawu zasobów niematerialnych tworzących kapitał organizacyjny (*organizational capital*) w szczególności obejmujący zasoby wizerunkowe. Definicja kapitału organizacyjnego Evensona i Westphala (1995, s. 2337) traktująca tenże jako unikalną wiedzę przedsiębiorstwa, dzięki której następuje połączenie zdolności ludzkich, kapitału i zasobów materialnych w systemy dostarczające usługi i produkty atrakcyjne z punktu widzenia konsumenta i rynku, przytacza solidną argumentację na znalezienie związków między tego typu nakładami przedsiębiorstwa a rozwojem jego kapitału organizacyjnego wyrażanego przez ilość i jakość wiedzy (patenty), rozwój planów i potencjału produkcyjnego oraz procesów biznesowych firmy. Związek nakładów na SGAE z kapitałem ludzkim i intelektualnym przedsiębiorstwa znajduje swoje potwierdzenie w rezultatach badań przeprowadzonych przez Bankera, Huangą i Natarajana (2006), w których badacze ci udowodnili korelację między poziomem i strukturą wynagrodzeń dla najwyższej kadry menadżerskiej a poziomem przyszłych przychodów i zyskowności przedsiębiorstwa. Dodatkowo, zaobserwowano, iż rynek kapitałowy jak i management zarządzający (*executive management*) rozpoznaje wartość zasobów tworzonych w wyniku nakładów ponoszonych na SGAE, pomimo ich wydatkowego charakteru definiowanego przez wymogi sprawozdawczości finansowej. Warto dodać, iż pomimo coraz precyzyjniejszej sprawozdawczości zarządczej, przedsiębiorstwa nierzadko stoją przed dylematem prawidłowego zaplanowania nakładów na SGAE. Udział nakładów w stosunku do ogółu kosztów przedsiębiorstwa jest silnie zależny od branży, od średniej wynoszącej 17% dla branży budowlanej do 50% udziału w kosztach całkowitych dla firm działających w branży muzycznej (Banker, i in., s.3). Zarówno badania, jak i praktyka gospodarcza dowodzi wpływu inwestycji w tym obszarze na proces tworzenia zasobów niematerialnych, takich jak reputacja przedsiębiorstwa i jego marek, lojalności klientów czy też sprawności operacyjnej firmy i w konsekwencji generowanie przyszłych korzyści dla całego łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Co istotne dla jakości badań i procesu wnioskowania empirycznego,

dane dotyczące SGAE są dostępne dla większej populacji przedsiębiorstw, niż ma to miejsce w przypadku nakładów na B+R.

Podobne do powyższych wnioski zostały wyciągnięte na podstawie badań przeprowadzonych przez firmę Deloitte (2014), których zakres rzeczowy obejmował przedsiębiorstwa zajmujące się dystrybucją produktów elektronicznych, żywności i artykułów przemysłowych. Topowe przedsiębiorstwa z najwyższymi parametrami ROC (*Return on Operating Capital*) wykazywały się wyższym procentowym współczynnikiem wydatków z tytułu SGAE niż mediana. Szczegółowe dane prezentuje tabela poniżej:



Rysunek 5.2. Poziom ROC w odniesieniu do procentowego udziału wydatków z tytułu SGAE w sprzedaży

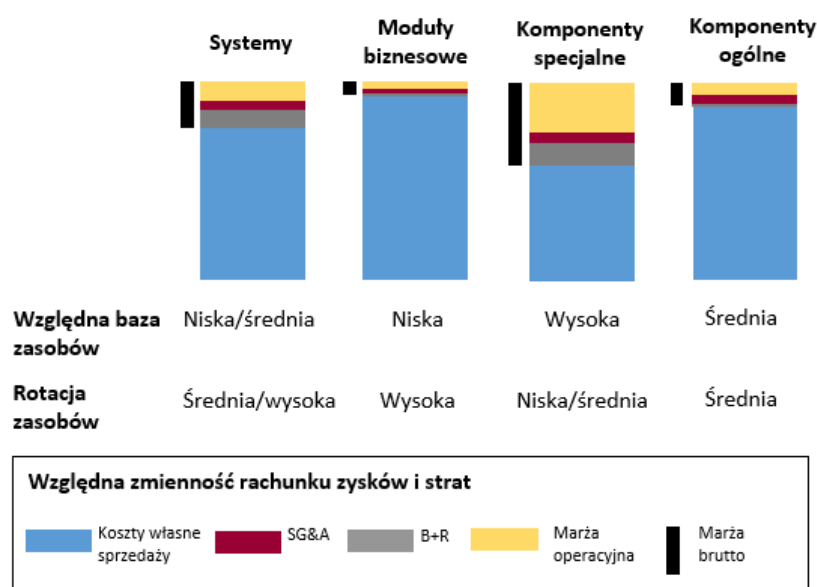
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Deloitte Touche Tohmatsu Ltd., 2015).

Przedmiotowe badania wskazują, że nad SGAE wskazują na istnienie powiązania między nakładami ponoszonymi na rozwój kapitału ludzkiego (szkolenia, atrakcyjniejszy poziom i struktura wynagrodzeń) a wzrostem poziomu satysfakcji klientów i zwiększającym się wolumenem sprzedażowym. W dalszej kolejności czynniki te wpływają na zwiększenie siły oddziaływania marki przedsiębiorstwa, a przy równoległym współdziałaniu skoordynowanych działań marketingowych, również na poszerzenie udziałów rynkowych przy jednoczesnym utrzymaniu bądź zwiększaniu marży operacyjnej. Wyższy poziom wydatków na SGAE zapewnia liderom branży szerszą selekcję produktów, większe pokrycie geograficzne, najwyższy poziom obsługi klienta, wyższy poziom wypełnienia zamówień i wyższe marże. Powyższe elementy budujące przewagę konkurencyjną powstają w ścisłym związku z odpowiednim poziomem inwestycji w postaci SGAE. Badana grupa przedsiębiorstw wydatkowała średnio o 30% więcej niż mediana na wynagrodzenia kadry menadżerskiej i około 15% więcej na działania marketingowe.

Istotność nakładów na SG&E dla przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej znalazła potwierdzenie w podejściu praktycznym w badaniach przeprowadzonych przez Boston Consulting Group (2014). W tym przypadku grupa producentów samochodów została przebadana przez pryzmat udziału wybranych zasobów niematerialnych w rachunku zysku i strat dla poszczególnych kategorii komponentów motoryzacyjnych, takich jak:

- systemy;
- moduły biznesowe;
- komponenty specjalne;
- komponenty ogólne.

Pierwsza grupa, do której należą między innymi systemy bezpieczeństwa, charakteryzuje się wysokim udziałem elementu wiedzy i innowacji, jak i wysoką intensywnością współpracy z OEM.



Rysunek 5.3. Udział wybranych zasobów niematerialnych w rachunku zysków i strat dla badanych przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o (Raport Boston Consulting Group, 2014), Accelerating Innovation, New Challenges for Automakers.

Grupa modułów biznesowych (siedzenia, elementy deski rozdzielczej) wymaga sprawnego łańcucha dostaw, a nasycenie elementami niematerialnymi jest średnie lub niskie. Z kolei w grupie komponentów specjalnych (systemy kontroli trakcji, systemy

kontroli nadwozia i podwozia) występuje zarówno wysokie nasycenie nakładami niematerialnymi jak i intensywna obecność kapitału intelektualnego. Komponenty ogólne (silnik, skrzynia biegów, sprzęgła) nie są unikalne w skali branży, a warunkiem realizacji zaplanowanej marży jest wystąpienie efektu skali, zatem ze względu na szerokie zastosowanie oraz relatywnie łatwo dostępną wiedzę i technologię konieczną do ich wytworzenia – wyłączając silniki elektryczne – nie stanowią istotnego elementu przyczyniającego się do wytworzenia przewagi konkurencyjnej w oparciu o zasoby niematerialne.

Udział zasobów niematerialnych (SGAE i B+R) jest największy w przypadku systemów oraz komponentów specjalnych i dla tych grup produktowych w stopniu większym, niż w przypadku pozostałych, wymagana jest obecność poszczególnych zasobów niematerialnych przyczyniających się do wzmacniania takich elementów tworzących przewagę konkurencyjną jak potencjał intelektualny i zdolność do innowacji.

Bazując na opisanych powyżej zależnościach, aspektach definicyjnych, a także przytoczonej literaturze zaprezentowanych wynikach badań uprawniona będzie teza, iż SGAE wpływają na zasoby strukturalno-organizacyjne, jak i na zasoby wizerunkowe.

5.2.3 B+R

Badania i rozwój to wzajemnie powiązane procesy, w rezultacie których dzięki zastosowaniu innowacji technologicznej i zasobów wiedzy przedsiębiorstwa, powstają nowe produkty lub usługi. Rozszerzając tę definicję o aspekt konkurencyjności można dodać, iż pożądanym wynikiem aktywności w obszarze B+R jest wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa. Według definicji zaproponowanej przez sekretariat OECD, wydatki na badania i rozwój stanowią wartość nakładów na prace kreatywne, podejmowane w systematyczny sposób w celu zwiększenia elementu wiedzy, włączając w to wiedzę człowieka, kulturę, społeczność i używanie tej wiedzy do powstania nowych zastosowań i aplikacji (OECD, 1998). Nakłady przedsiębiorstw na badania i rozwój były i są przedmiotem licznych pogłębionych studiów i badań, głównie ze względu na to, iż przez długi czas – obok goodwill - stanowiły jedną z podstawowych danych raportowanych przez przedsiębiorstwa w ramach sprawozdawczości finansowej dotyczących niematerialnych elementów majątkowych. Bonfour (2003, s.34) posługując się

klasyfikacją OECD dzieli wydatki na badania i rozwój na trzy podstawowe obszary:

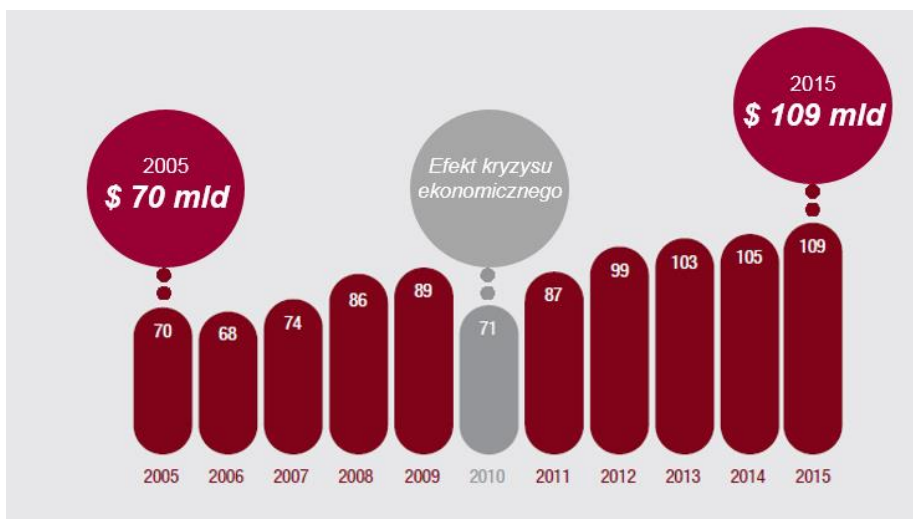
- badania podstawowe, obejmujące prace eksperymentalne i teoretyczne podejmowane głównie w celu zdobycia nowej wiedzy na podstawie obserwacji, nie definiując sposobu ich przyszłego wykorzystania;
- badania stosowane (*applied research*), dotyczące prac badawczych w celu zdobycia nowej wiedzy z wyraźnym ukierunkowaniem na praktyczne zastosowanie nowych rozwiązań;
- rozwój eksperymentalny, czyli działania bazujące na istniejącej wiedzy uzyskanej w wyniku przeprowadzonych badań lub praktycznych eksperymentów w celu wytworzenia zdolności do wyprodukowania nowych materiałów, produktów lub urządzeń bądź do wytworzenia nowych procesów, systemów, albo znaczącego ulepszenia obecnych.

Teoria endogenicznego wzrostu jako najważniejsze źródło wzrostu produktywności czynników produkcji (*total factor productivity*) identyfikuje procesy innowacyjne oraz dyfuzję technologii (Ha i Howitt, 2007; Madsen, 2008), wydaje się w tym zgodna z obserwacjami empirycznymi, chociaż musi być uzupełniona o całe spektrum czynników (m.in. otoczenia instytucjonalnego, prawnego, finansowego i społecznego) wpływających na procesy innowacyjności w gospodarce. Cohen (2005, s.32) definiuje B+R jako identyfikowalne zasoby niematerialne, ponieważ mogą one bezpośrednio wpływać na powstanie własności intelektualnej w postaci patentów podlegających obrotowi transakcyjnemu. Należy jednakże zauważyć, iż istotny ilościowo komponent wydatków na badania i rozwój nie materializuje się w postaci patentów, bowiem przedsiębiorstwa inwestując w usprawnienia procesów produkcyjnych, innowacyjne rozwiązania softwareowe czy wiedzę ukrytą bez intencji opatentowania tych rozwiązań. Takie podejście stanowi wyzwanie głównie ze względu na łatwość utraty takiej niechronionej wiedzy na rzecz konkurentów. Metodologia zawarta we Wspólnotowych Badaniach Innowacji (*Community Innovation Survey – CIS*) (Bonfour, 2003) określa następujące komponenty stanowiące wydatki na badania i rozwój:

- badania i rozwój;
- akwizycje patentów i licencji;

- design produktów;
- testy produkcyjne, szkolenia i narzędzia;
- badania rynkowe.

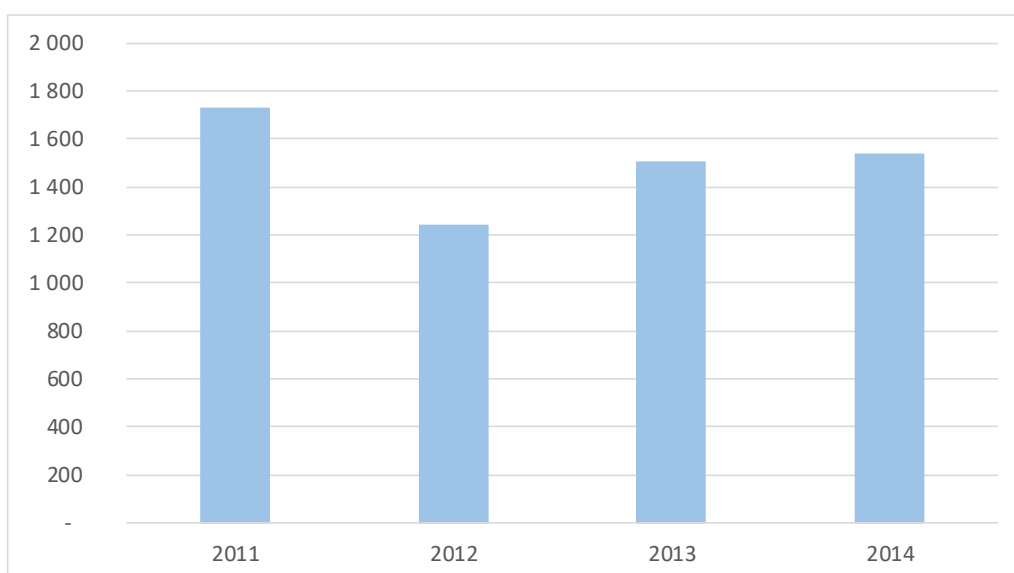
Pojęcie innowacji jest ściśle związane z badaniami i rozwojem. Szeroki kontekst definicyjny innowacji powoduje, iż trudno jest podać jej jedną definicję, tym niemniej warto odnieść się do pierwszego spojrzenia na innowację twórcy tego pojęcia. Schumpeter (1960) podkreślał znaczenie nowości produktów oraz rozwiązań technologicznych i rozumiał innowację nie tylko jako wprowadzenie na rynek produktu lub usługi wcześniej nieznanymi dla konsumentów, ale również jako innowację określał wdrożenie nowego procesu produkcyjnego. Jako źródła innowacji, oprócz wydatków na badania i rozwój wymienia się również akwizycję technologii, ale także wzmocnienie takich funkcji jak: umiejętność komunikacji z dostawcami i klientami, analiza czynników konkurencyjnych czy zakup wyposażenia służącego do prowadzenia badań nad nowymi produktami i usługami. Dominuje pogląd, że przedsiębiorstwa inwestujące w badania i rozwój, a także w pozostałe wartości niematerialne i prawne, wraz z efektami przenoszenia (*spillovers*) wykazują się istotnie wyższym poziomem innowacyjności i wyższą wydajnością. Innowacje są nie tylko efektem działań pojedynczych jednostek, ale również wynikiem zbiorowego uczenia się w rezultacie intensywnej interakcji zachodzących między podmiotami gospodarczymi (Elg-Vinnova, 2014). Nakłady na B+R nie są co prawda jedynym elementem sprzyjającym powstawaniu innowacji, ale są jedną z głównych miar. Do pozostałych zmiennych wchodzących w skład wynikowych wskaźników innowacyjności zaliczyć można liczbę wniosków patentowych, publikacji naukowych, uzyskanych patentów, a także innowacyjnych produktów i usług. Pozostałą grupę wskaźników wynikowych stanowią miary intensywności technologicznej, takie jak wskaźnik udziału przemysłu i usług wysokiej technologii w wartości dodanej oraz wskaźnik wyrobów wysokiej i średniowysokiej technologii w handlu zagranicznym (Geodecki, 2008). Nakłady na badania i rozwój są jednym z kluczowych wskaźników służących do analizy w zakresie postępu technologicznego, jak również do oceny stopnia wykorzystania wiedzy i innowacji w praktyce rynkowej firm.



Rysunek 5.4. Nakłady na B+R branży motoryzacyjnej

Źródło: The Global 1000 Innovation; Automotive Industry Findings; PWC 2016

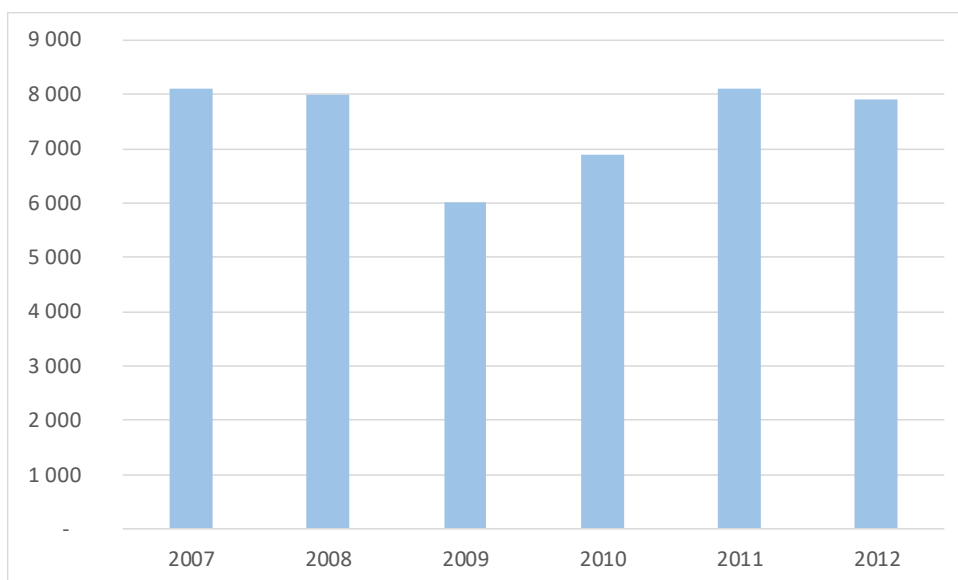
Przedsiębiorstwa branży motoryzacyjnej wytworzyły efektywne mechanizmy sprawnie implementujące nowe rozwiązania technologiczne w procesy produkcyjne. Wydatki na B+R w całej branży samochodowej wyniosły w 2013 roku około 103 miliardy dolarów amerykańskich, by w roku 2015 osiągnąć wartość 109 miliardów dolarów amerykańskich (<http://www.autoalliance.org/auto-innovation/randd-investments> - dostęp 12.12.2016).



Rysunek 5.5. Wydatki na B+R firmy Kia Motors (w mln USD) w latach 2011-2014

Źródło: Opracowanie własne na podstawie <http://www.statista.com> – dostęp 15.10.2016.

Warto zwrócić uwagę na systematyczny wzrost nakładów na B+R, w zasadzie od roku 2005 występuje wyraźny trend rosnący⁶⁴. Poniższe przykłady nakładów na B+R firm takich jak KIA oraz General Motors wyraźnie wskazują na wagę jaką firmy branży motoryzacyjnej przykładają do inwestycji w obszarze badań i rozwoju. Dla porównania, nakłady General Motors na B+R prezentują się następująco:



Rysunek 5.6. Wydatki na B+R firmy General Motors (w mln USD) w latach 2007-2012

Źródło: Opracowanie własne na podstawie <http://www.statista.com> – dostęp 15.10.2016.

Badania i rozwój są również definiowane jako zasoby niematerialne, ponieważ bezpośrednio oddziałują na intelektualną substancję przedsiębiorstwa – dla przykładu mogą skutkować powstaniem patentów, które z kolei mogą być przedmiotem obrotu. Obrót patentami ma szeroką tradycję w branży motoryzacyjnej, a przedsiębiorstwa dosyć często zgadzają się na współpracę technologiczną w różnych obszarach. Zdecydowana większość nakładów ponoszonych na B+R nie powoduje powstania patentów, lecz ma wpływ na powstawanie oraz doskonalenie technik wytwarzania i produkcji, kodów oprogramowania czy tajemnic przedsiębiorstw bez intencji ich ujawniania. Działania związane z badaniami i rozwojem są z reguły związane z większym ryzykiem aniżeli pozostałe wydatki - takie ponoszone na inwestycje w środki trwałe czy

⁶⁴ Wyjątek stanowi rok 2010, w którym w pełni wystąpiły objawy kryzysu finansowego, który w szczególności sposób odbił się również na branży motoryzacyjnej.

też wydatki związane z przejęciami i akwizycją⁶⁵. Badania przeprowadzone przez Ciftci i in. (2011) dowiodły, iż przedsiębiorstwa o wyższym procentowym udziale wydatków na badania i rozwój w stosunku do sprzedaży, odnotowują niższą zmienność przychodów, niż firmy, w których nakłady te były niższe. Podobne wyniki uzyskał Pandit i in. (2011), badając populację przedsiębiorstw pod kątem ilości posiadanych przez nie zarejestrowanych patentów. Wyniki obu badań zdają się potwierdzać hipotezę, iż firmy będące liderami innowacji wykazują większą zdolność do dywersyfikacji przychodów i są bardziej odporne na działanie czynników destabilizujących środowisko w którym operują i działalność gospodarczą *per se*. Struktura nakładów na badania i rozwój w zasadniczy sposób różni się od nakładów inwestycyjnych ponoszonych na zasoby materialne. Około 50% środków wydatkowanych na badania i rozwój w branży samochodowej (choć wyniki w pozostałych branżach nie odbiegają znacząco od tego wskaźnika) absorbowanych jest przez zasoby ludzkie w postaci budżetów osobowych zespołów badawczych i inżynierskich (Hall i Lerner, 2009). Jak wskazano na rysunku 5.7., stosunek poziomu wydatków na badania i rozwój w ujęciu bezwzględnym, lokuje branżę motoryzacyjną na trzecim miejscu za branżą elektroniczną i farmaceutyczną, powyżej branży internetowej, przemysłem ciężkim i branżą chemiczną. W odniesieniu do intensywności nakładów na B+R (nakłady na B+R w stosunku % do obrotu) w stosunku do pozostałych, branża motoryzacyjna znajduje się na piątym miejscu. Wśród przedsiębiorstw branży coraz bardziej widoczna jest tendencja do tak zwanego „eksportowania nakładów na B+R”, czyli wydatkowania na badania i rozwój w centrach technologicznych położonych z dala od siedziby głównej. Równie interesująco sytuacja przedstawia się na przykładzie europejskiej branży motoryzacyjnej. W samych Niemczech branża motoryzacyjna zatrudnia 93.000 pracowników w obszarze B+R, a nakłady niemieckich firm samochodowych oraz ich dostawców w tym obszarze wyniosły 17,6 miliarda EUR w 2014 roku (Industry Overview, 2015/2016).

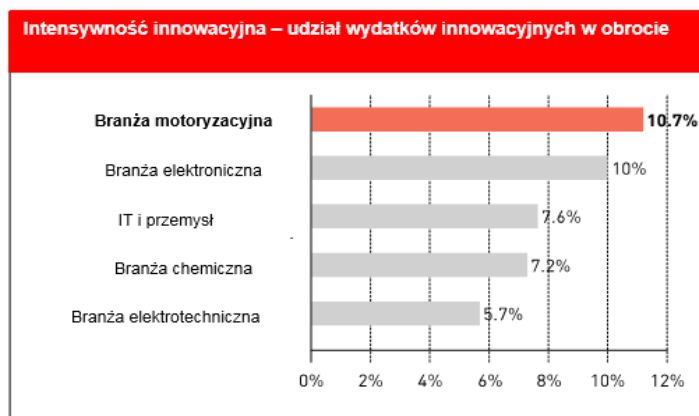
⁶⁵ To jest między innymi jeden z głównych powodów, dla którego US GAAP przewiduje, iż wydatki na B+R powinny być poddane interpretacji wydatkowej, to znaczy mogą być zaliczone w koszty, ale nie podlegają amortyzacji (z wyjątkiem kosztów poniesionych na rozwój oprogramowania (ang. software), na podstawie SFAS 86), pomimo oczywistych korzyści, które przedsiębiorstwa odnoszą z tytułu poniesienia tych wydatków.



Rysunek 5.7. Poziom wydatków na badania i rozwój dla przedsiębiorstw branży motoryzacyjnych w odniesieniu do pozostałych branż

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o (The Global 1000 Innovation, PWC, 2016)

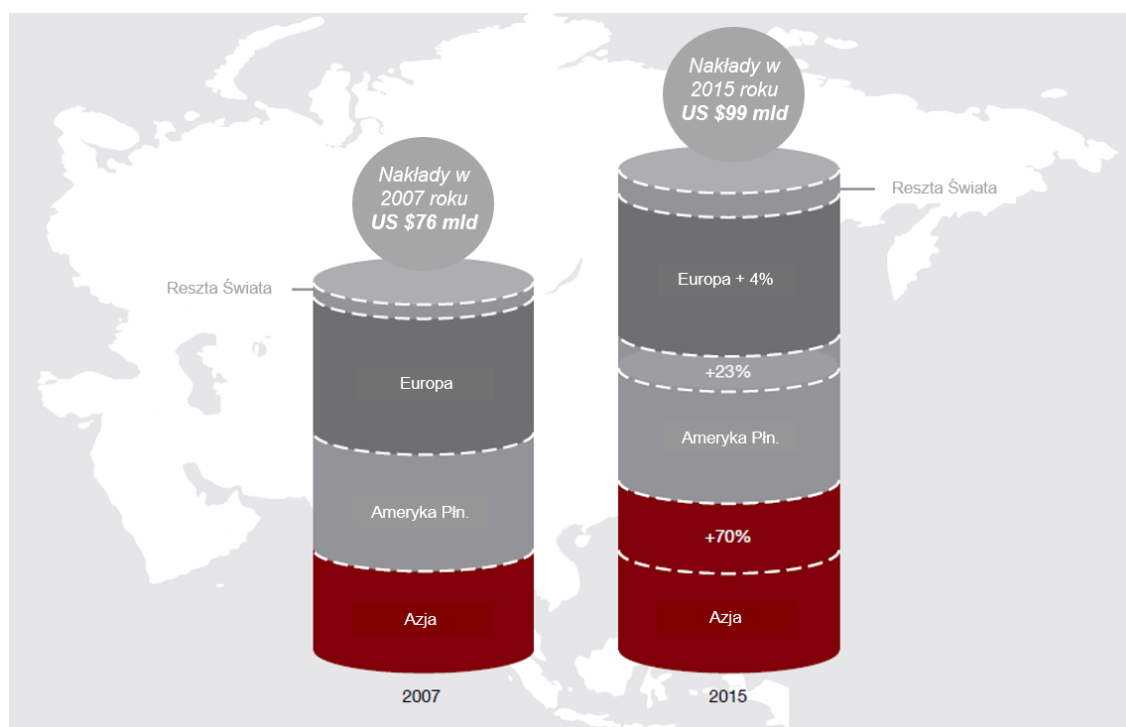
Pod kątem innowacji niemiecka branża motoryzacyjna o wyraźnym profilu współzależności i pomocniczości jest niewątpliwym liderem w Europie i kołem zamachowym gospodarki niemieckiej i europejskiej. Badania przeprowadzone przez E&Y wykazały, iż niemal 40% niemieckich firm z sektora samochodowego planuje zwiększenie nakładów na B+R, i współczynnik ten jest najwyższy spośród wszystkich badanych branż.



Rysunek 5.8. Udział nakładów na B+R w obrocie, na przykładzie przedsiębiorstw działających w niemieckiej branży motoryzacyjnej

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o (ZEW, 2015)

Jak wcześniej wspomniano, w ujęciu globalnym branża motoryzacyjna odnotowuje ciągły wzrost nakładów na B+R, a interesujące wnioski wyciągnąć można w drodze analizy wysokości tych nakładów i ich rozkładu na porównawczym przykładzie 2007 i 2015 roku.

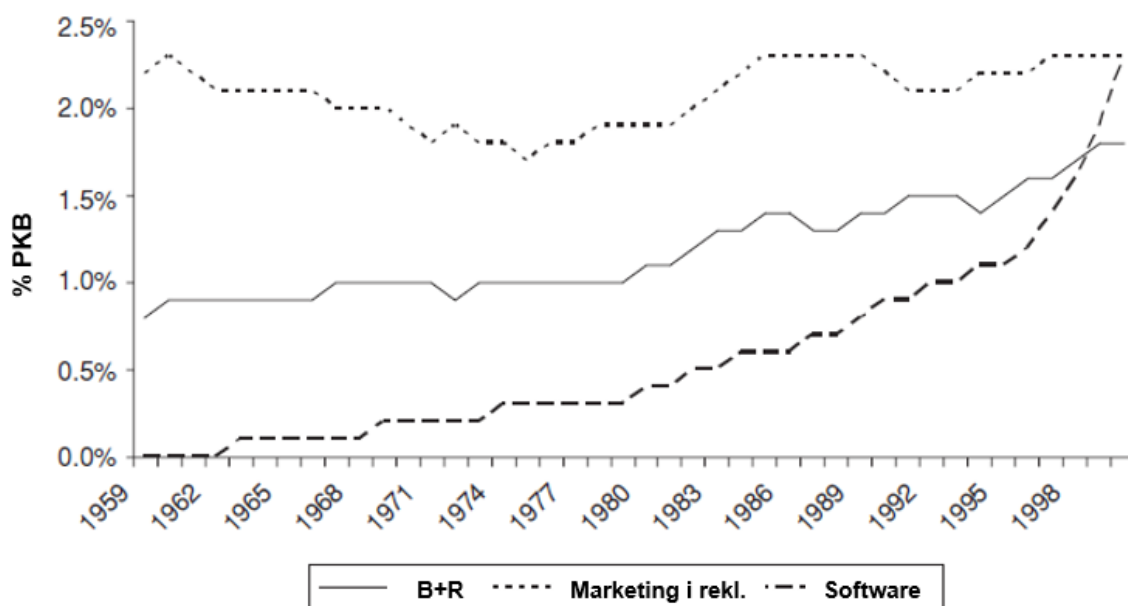


Rysunek 5.9. Rozkład geograficzny nakładów na B+R w branży motoryzacyjnej

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o (The Global 1000 Innovation, PWC, 2016)

W stosunku do roku 2007 widać, iż największy przyrost nakładów na B+R nastąpił w krajach azjatyckich (+70%), przy istotnym (+23%) wzroście tych nakładów w branży motoryzacyjnej Ameryki Północnej i niewielkim (+4%) wzroście nakładów na B+R w Europie. Przy utrzymaniu takiego tempa wzrostu innowacji w rejonie Azji, należy z dużym prawdopodobieństwem stwierdzić, iż w najbliższych latach tam będzie przesuwiał się środek ciężkości innowacji branży motoryzacyjnej.

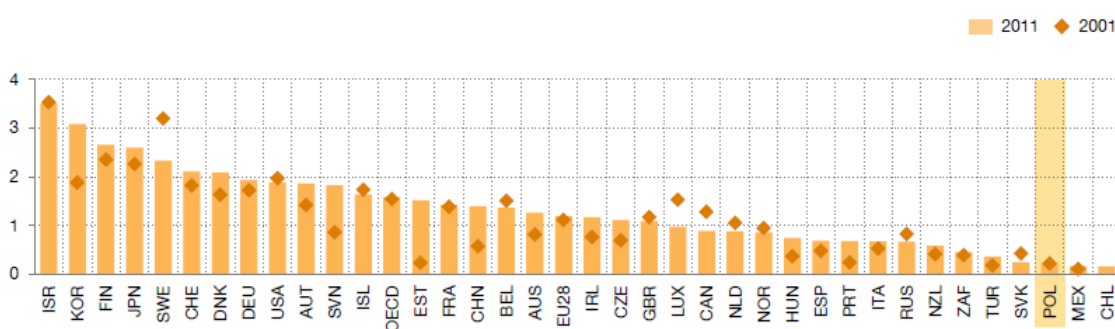
W ujęciu makroekonomicznym szerokie pojęcie innowacji, a w szczególności badania i rozwój, a także ich wpływ na tworzenie PKB, były przedmiotem badań Nakamury (2001, – za: Cohen, 2005). Według tego badacza, firmy amerykańskie co rok przeznaczają kwotę około biliona dolarów amerykańskich na utrzymanie i tworzenie zasobów niematerialnych, a w szczególności na badania i rozwój, reklamę i marketing oraz na rozwój oprogramowania. Od końca lat 80., udział materiałów i surowców w kosztach własnych sprzedaży spadł o około 10%, a przestrzeń tą zajęły wartości niematerialne, takie jak B+R czy nakłady na reklamę i marketing.



Rysunek 5.10. Badania i rozwój, marketing i reklama oraz rozwój oprogramowania jako % udział w PKB

Źródło: Intangible Assets, Valuation and Economic Benefit (Cohen, 2005)

Zagadnieniem wpływu B+R na wzrost PKB zajmuje się również wspomniana wcześniej teoria endogenicznego wzrostu gospodarczego, jednoznacznie wskazująca na istnienie korelacji między zwiększeniem nakładów na B+R a wzrostem PKB. Jednym z najważniejszych wskaźników w tej kategorii jest tzw. GERD (*Gross Domestic Expenditure on Research and Development*), określany jako poziom krajowych nakładów na B+R w stosunku do PKB. Z założenia składa się on z trzech części: wydatków przedsiębiorstw (BERD), wydatków na szkolnictwo wyższe (HERD) i wydatków publicznych na innowację (GOVERED). Należy podkreślić, iż szczególnie obecnie ujawniają się silne poglądy etatystyczne, w założeniu których to państwo powinno stymulować rozwój działań innowacyjnych poprzez bezpośredni udział w start-upach czy finansowaniu poszczególnych projektów. Analiza struktury nakładów na innowację w krajach-liderach prowadzi do wniosku, iż to przedsiębiorstwa są odpowiedzialne za zdecydowaną większość działań i nakładów innowacyjnych. Rolą państwa jest wspieranie tych działań od strony legislacyjnej i podatkowej, a także tworzenie ram prawno-ekonomicznych do rozwoju działań pro-innowacyjnej przedsiębiorstw. Nie wyklucza to naturalnie bezpośredniego wsparcia konkretnych przedsięwzięć, jednakże takie działania ze względu na równe warunki gospodarowania, powinny mieć charakter incydentalny.



Rysunek 5.11. Wydatki przedsiębiorstw krajów OECD na obszar B+R (jako % PKB)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (OECD Science, Technology and Industry Scoreboard, 2013)

Podsumowując dotychczasowe rozważania na temat badań i rozwoju należy zauważyć ich nierozzerwalny związek z takimi zagadnieniami jak gospodarka oparta na

wiedzy czy *knowledge based-view*. Ze względu na swój charakter i istotę tworzą łańcuch wartości przedsiębiorstwa, przyczyniając się poprzez wpływ na innowację do wzrostu znaczenia niematerialnych składników majątku przedsiębiorstwa. Równomierny rozwój technologiczny poprzez badania i rozwój, a następnie przez innowację i wiedzę przyczynia się do powstawania wartości dodatniej w obrębie całej grupy zasobów niematerialnych konstytuujących zasoby wiedzy i innowacji

5.2.4 Goodwill

Zasoby niematerialne obecne są w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw od kilkuset lat. Miało to miejsce nawet w minionych okresach poprzedzających rozwój konceptów zasobowych. Ich rola w istocie ewoluowała, począwszy od pomijania czy nieumiejętności w ich kwantyfikacji, aż do rozwoju koncepcji współczesnych, w których zasoby te dominują w strukturze kapitału własnego wielu przedsiębiorstw. W ujęciu historycznym doktryna zasobów niematerialnych powstała i odnotowała rozwój w kraju, z którego pochodziło wielu najznamienitszych ekonomistów – Wielkiej Brytanii. Jedną z najstarszych odnotowanych wzmianek o zasobach niematerialnych wyrażonych pod postacią goodwill w literaturze pochodzi z 1897 roku od Lawrence R. Dicksee, angielskiego teoretyka księgowości i autora pracy „*Goodwill and Its Treatment in Accounts*”, która była pierwszą angielskojęzyczną pozycją dotyczącą zasobów niematerialnych. Dicksee (1897, s. 43) definiuje goodwill jako korzyść płynącą z połączenia reputacji firmy i prawdopodobieństwa, iż dotychczasowi klienci powrócą do nowej firmy, która zakupiła znany im biznes, akcentując tym samym znaczenie reputacji i lokalizacji przedsiębiorstwa, jako immanentnych zasobów przedsiębiorstwa przejmowanego, w dalszym ciągu generujących wartość na rzecz przedsiębiorstwa przejmującego. Autor ten przywołując definicję pojęcia goodwill i jej ewolucję oraz zastosowanie w biznesie rozpoczynając tym samym trwający do dziś rozwój doktryny zasobów niematerialnych. Innym brytyjskim autorem, który poświęcił się zagadnieniom związanym z goodwill był P.D. Leake. W swojej pracy z 1921 roku „*Commercial Goodwill*”, instytucja ta była szeroko komentowana, a czwarta edycja dzieła opublikowana w 1948 roku nadal cieszyła się ogromnym powodzeniem wśród czytelników i krytyki. Przedstawiona przez tego badacza definicja goodwill koncentruje się wokół zdolności

firmy do generowania przychodów (*earning capacity of the firm*). Według tej – nieco zawężonej z dzisiejszego punktu widzenia - definicji, goodwill reprezentuje obecną wartość prawa do otrzymania oczekiwanych zysków nadzwyczajnych w przyszłości (Leake, 1914, s. 82). W literaturze przedmiotu zachowała się również wzmianka o tym iż, w 1884 roku Ara Shipman udzieliła pożyczki Lewisowi Watermanowi w kwocie pięciu tysięcy dolarów amerykańskich na rozpoczęcie produkcji wiecznych piór, a zabezpieczeniem pożyczki był patent Watermana.

Goodwill zajmuje istotne miejsce w systematyce pojęciowej zasobów niematerialnych z kilku względów: po pierwsze, jest najstarszym zasobem niematerialnym biorącym udział w obrocie gospodarczym. Po drugie, wyróżnia się jeszcze jedną specyficzną cechą, a mianowicie nieprzejrzystością, gdyż zarówno w przeszłości, jak i obecnie pod tym pojęciem kwalifikowane są wszystkie istniejące niematerialne i niezidentyfikowane zasoby przedsiębiorstwa. Niewątpliwie, klienci wracają do firmy z powodu wspaniałych produktów czy wysokiej jakości usług, a nie ze względu na goodwill. Tym niemniej, zasób ten pełni istotną rolę z punktu widzenia procesu ustalania wartości nabywanych przedsiębiorstw, gdyż wartość goodwill ujawnia się w szczególności podczas akwizycji jednej firmy przez drugą, w sytuacji kiedy cena zakupu przewyższa wartość godziwą netto wszystkich zidentyfikowanych zasobów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych firmy kupowanej (Cohen, 2005, s. 23). Z tego względu można potraktować goodwill jako zbiór wszystkich niezidentyfikowanych zasobów i cech przedsiębiorstwa, zwiększających jego wartość.

Wartość rynkowa przedsiębiorstwa (ilość akcji multiplikowana przez ich ilość) – wartość zasobów materialnych – wartość zidentyfikowanych zasobów niematerialnych = wartość przypisana do goodwill. Zależność tę można graficznie wyrazić w następujący sposób:

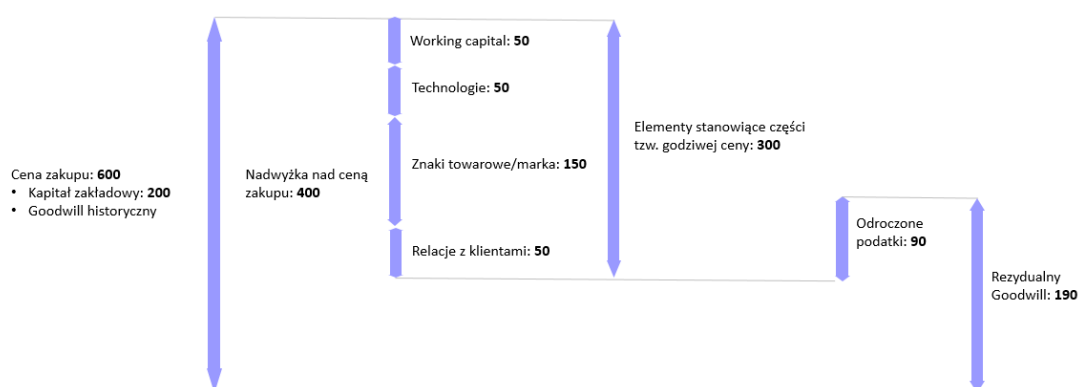


Rysunek 5.12. Goodwill w świetle zasobów przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

Kluczową cechą determinującą elementy składowe zbioru goodwill jest trudność w identyfikacji ich roli oraz wartości dodanej wpływającej na proces kreowania wartości całej firmy. Dla przykładu, wdrożenie w przedsiębiorstwie zasad zgodnych z *lean management* przyczynia się do określonej redukcji kosztów produkcji i eliminacji marnotrawstwa, czyli kreuje dodatkowy element przewagi konkurencyjnej na rynku. W sytuacji gdy proces ten jest opisany i opatentowany, tym samym nie zachodzi przesłanka braku identyfikowalności a powyższy proces jest inkorporowany do grupy organizacyjnych zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa i *per se* nie powinien być kwalifikowany do wejścia w skład goodwill. Sytuacja może przedstawiać się odmiennie w przypadku zasobu, takiego jak dobra reputacja przedsiębiorstwa, w momencie gdy ze względu na obiektywne trudności związane z metodą i wynikiem wyceny, należy przyjąć iż jako niematerialny i niewyceniony zasób powinien być traktowany jako komponent goodwill przedsiębiorstwa.

Goodwill znajduje centralne zastosowanie w przypadku transakcji sprzedaży, M&A i w sytuacjach, gdy konieczna jest wycena części lub całości przedsiębiorstwa, akumulując niezidentyfikowane i niematerialne elementy majątkowe przedsiębiorstwa, zarówno o charakterze historycznym, jak i rezydualnym. Poniższa grafika, na zasadzie egzemplifikacji ilustruje najistotniejsze składniki majątkowe przedsiębiorstwa, które brane są pod uwagę w przypadku transakcji sprzedaży, ze szczególnym uwzględnieniem roli i wyceny goodwill.



Rysunek 5.13. Przykładowa wycena poszczególnych elementów majątkowych przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem goodwill

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Intangible Assets and Goodwill in the context of Business Combinations*, (Raport KPMG, 2010)

Pojęcie goodwill ma z punktu widzenia rozważań w niniejszej pracy doktorskiej znaczenie istotne, gdyż jednym z postawionych celów pracy jest sformułowanie autorskiego zestawu zasobów niematerialnych wywierających największy wpływ na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa międzynarodowego działającego w branży motoryzacyjnej, a także opisując ten zasób przyczynić się do zwiększenia przejrzystości procesów gospodarczych zachodzących w ramach tej branży. Ze względu na specyficzny charakter goodwill, a także biorąc pod uwagę znaczenie historyczne tego zasobu dla rozwoju doktryny zasobowej oraz uwzględniając nadal istotną rolę ekonomiczną zdecydowano zakwalifikować ten zasób do grona najistotniejszych niematerialnych elementów majątkowych przedsiębiorstw międzynarodowych tworzących branżę motoryzacyjną. Jednocześnie, bazując na wcześniejszych rozważaniach teoretycznych i studiach literaturowych zdecydowano przyporządkować goodwill i nakłady nań do zasobów wizerunkowych przedsiębiorstwa.

W efekcie pogłębionych studiów literaturowych i analizy autora, stwierdzono występowanie związku między:

- nakładami na B+R a zasobami wiedzy i innowacji;
- nakładami na SGAE i CAPEX a zasobami strukturalno-organizacyjnymi;
- nakładami na SGAE i GOODWILL na zasoby wizerunkowe.

Nakłady przedsiębiorstwa na badania i rozwój (B+R) aktywują innowacyjność i stymulują powstawanie nowej wiedzy i kompetencji, tak kluczowych elementów konkurencyjności. Podobny związek istnieje w przypadku wydatków kwalifikowanych jako SGAE ponoszonych na budowanie kapitału organizacyjnego i ludzkiego egzemplifikowanego przez szkolenie i wiedzę pracowników, systemy kompensacji wspomagające trafność i efektywność procesów decyzyjnych czy kampanie marketingowe promujące marki. SGAE kierowane i absorbowanymi przez kapitał ludzki, przyczyniają się w głównej mierze do podniesienia kwalifikacji i kompetencji zespołów w celu zwiększenia potencjału kapitału intelektualnego przedsiębiorstw i tym samym *per analogiae*, wzrostu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa.

Inwestycje kapitałowe w niematerialne składniki majątku przedsiębiorstwa wzrastają na przestrzeni ostatnich trzydziestu lat (Nakamura, 2001) i należy przyjąć z dużym prawdopodobieństwem, iż tendencja ta – wraz z rozwojem nowoczesnych metod

produkcji czy wręcz z wdrażaniem nowych, takich jak *robotics manufacturing* - będzie się utrzymywać i umacniać, przyczyniając się do tego, iż CAPEX będzie uważnie analizowanym parametrem w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstw. Do grona nakładów zwiększających znacznie substancję niematerialną i wywierającą powstanie skutku ekonomicznego została zaliczona również goodwill, ze względu na rolę historyczną w rozwoju doktryny zasobów niematerialnych i pomimo jej wyjątkowej struktury.

Zgodnie z postawioną hipotezą, zarządzanie strukturą nakładów ponoszonych na uwzględniający ich specyfikę zestaw zasobów niematerialnych wpływa na poziom zysku operacyjnego przedsiębiorstw (EBIT) i w efekcie, przyczynia się do podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw międzynarodowych działających w branży motoryzacyjnej. Rozważania, schemat badawczy i przeprowadzenie procedury badawczej w dalszej części niniejszego rozdziału, poddadzą niniejszą tezę weryfikacji.

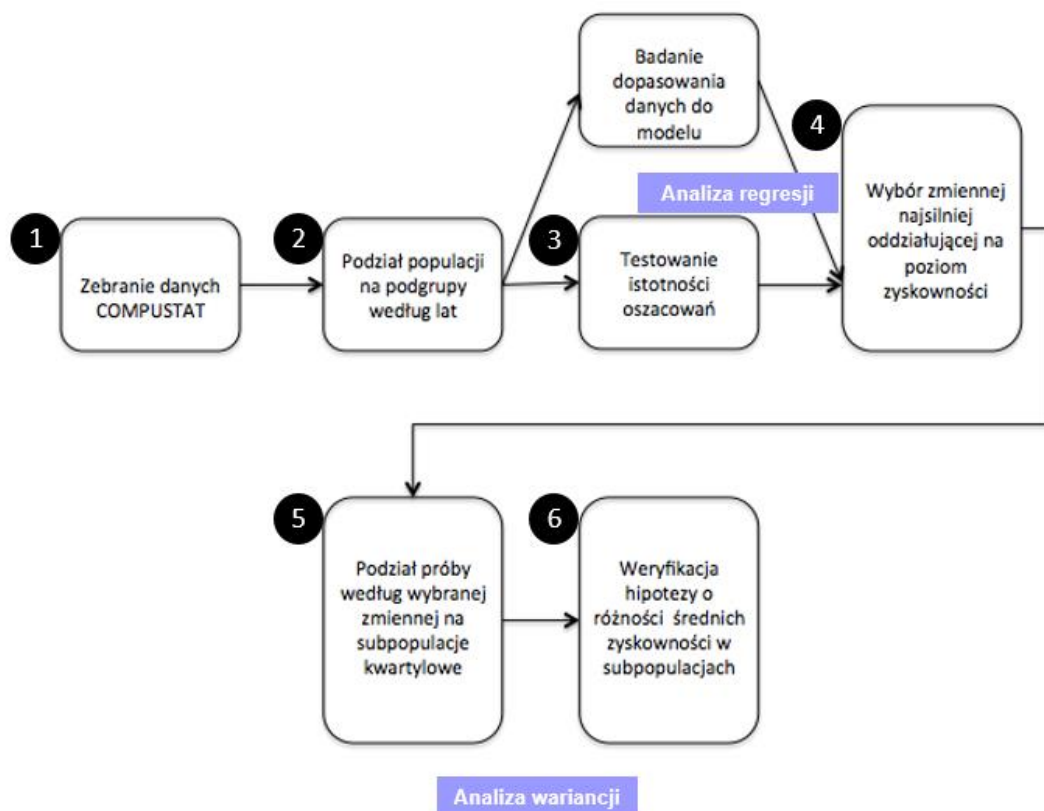
5.3 Schemat badawczy

Do analizy użyto danych dotyczących zasobów niematerialnych i EBIT dostępnych w komputerowej bazie COMPUSTAT GLOBAL i COMPUSTAT NORTH AMERICA dla spółek z międzynarodowej branży motoryzacyjnej dla lat 1990-2012. W wyniku badań literaturowych przeprowadzonych na wcześniejszym etapie niniejszej rozprawy doktorskiej, przyjęto założenie znajdujące swoją reprezentację w literaturze przedmiotu, iż zyskowność przedsiębiorstwa wyrażana przez EBIT jest jedną z najistotniejszych miar konkurencyjności przedsiębiorstwa (Nowakowski, 2000, s.110; Dunford i in., 2001, s.110).

W toku przeprowadzonych badań dokonano pomiaru wpływu poszczególnych wybranych zasobów niematerialnych na poziom zyskowności. Niniejsza procedura została powtórzona dla różnych okresów w czasie, w celu określenia stopnia kształtowania się zależności dynamicznych. Kolejnym krokiem było zidentyfikowanie zasobu niematerialnego najsilniej oddziałującego na zyskowność. W następnym etapie badań dokonano podziału populacji na dwie próby spółek charakteryzujących się najmniejszym i największym udziałem wybranego zasobu niematerialnego w całkowitej wartości aktywów, a także zbadano stosując procedurę testowania

statystycznego czy średnie wskazania EBIT w tych próbach są od siebie różne. Idea tego podziału jest taka, iż zaplanowano sprawdzić czy EBIT dla spółek z dolnego kwartyla (czyli spółek o najmniejszych wydatkach na zasoby niematerialne) będzie kształtował się na niższym poziomie niż w wypadku spółek wydających najwięcej.

Przyjęty schemat badawczy prezentuje rysunek 5.14.



Rysunek 5.14. Schemat badawczy

Źródło: opracowanie własne

Należy podkreślić, iż badania traktowane są jako rozważania, w ramach których następuje zebranie i analiza danych, agregowane są wyniki i przeprowadza się proces wnioskowania, wykorzystując jednocześnie jakościowe i ilościowe metody badawcze w ramach danego projektu lub programu badawczego (Tashakkori i Creswell, 2007, s.4 -5).

W dalszej części niniejszego rozdziału, przedstawiono zastosowane metody badawcze, omówiono zakres rzeczowy i czasowy badań oraz krytycznie omówiono uzyskane wyniki badań.

5.4 Metoda badania

Pierwszy etap badań ma charakter statystycznej analizy związków pomiędzy wybranymi zmiennymi objaśniającymi, w skład których wchodziły między innymi wielkość sprzedaży, wartość goodwill, całkowita wartość zasobów niematerialnych, wydatki na B+R, SGAE i CAPEX, a zmienną objaśnianą EBIT. Stosując te kryteria wybrany zostanie zasób niematerialny o najsilniejszym wpływie na poziom zyskowności, co koresponduje z głównym celem badawczym pracy.

Wykorzystana próba obserwacji składa się z danych przekrojowych podzielonych na grupy dla okresu 1990-2012. Liczebność prób była zróżnicowana dla każdego roku i oscylowała w przedziale od 105 do 219. Należy podkreślić, iż analiza ma charakter przekrojowy, ponieważ przeprowadzana jest osobno dla każdego roku, co ma swoje konsekwencje jeśli chodzi o przyjęte założenia modelu. Wszelkie obliczenia przeprowadzone zostały przy pomocy arkusza kalkulacyjnego *Microsoft Excel* oraz pakietu statystycznego *R*.

Przeprowadzone badania miały na celu selekcję zmiennej z grupy zasobów niematerialnych najsilniej oddziałującej na poziom zyskowności oraz zweryfikowanie hipotezy o statystycznie istotnym wpływie tej zmiennej na zyskowność, a co za tym idzie na konkurencyjność.

Pierwszym krokiem analizy jest liniowa regresja spełniająca założenia modelu liniowego z wykorzystaniem zmiennych przekrojowych. W tym modelu zakłada się istnienie liniowego związku pomiędzy zmienną objaśnianą i zmiennymi objaśniającymi. Można to przedstawić równaniem w następującej postaci:

$$y_i = \alpha_0 + \alpha_1 x_{1i} + \alpha_2 x_{2i} + \dots + \alpha_n x_{ni} + \varepsilon_i, \quad (5.1)$$

gdzie y_i jest zmienną zależną, x_i gdzie $j \in \{1, \dots, n\}$, są zmiennymi objaśniającymi oraz ε_i błędem losowym. Siła i kierunek związku pomiędzy zmienną endogeniczną a zmiennymi egzogenicznymi opisana jest przez parametry modelu α_j , gdzie $j \in \{0, 1, \dots, n\}$. Użyteczność tego podejścia polega na uwzględnieniu faktu, iż dla infinitezymalnie małych przedziałów wszelkie relacje przyjmują charakter liniowy.

Wynika to z liniowego charakteru operatora różniczkowego, co można podsumować następująco:

$$\frac{\partial E[\mathbf{y}|x_j]}{\partial x_j} = \alpha_j. \quad (5.2)$$

Maddala (2006) oraz Welfe (2000) wyróżniają następujące założenia (zwane założeniami Gaussa-Markowa), które muszą być spełnione przy zastosowaniu modelu (5.1):

- rząd macierzy zmiennych objaśniających jest mniejszy bądź równy liczbie użytych zmiennych egzogenicznych (k) plus jeden [$rz(\mathbf{X}) \geq k + 1$]. Dzięki temu estymator metody najmniejszych kwadratów istnieje jako rozwiązanie układu równań liniowych, który jest układem oznaczonym,
- zmienne niezależne są nielosowe i nieskorelowane ze składnikiem losowym [$E[\boldsymbol{\epsilon}|\mathbf{X}] = \mathbf{0}$, $\forall_{x_i, x_j \in X} corr(x_i, x_j) = 0$],
- wartość oczekiwana składnika losowego jest zerowa [$E[\epsilon_i] = 0$],
- macierz wariancji kowariancji składnika losowego jest diagonalna i wszystkie elementy na głównej przekątnej macierzy są stałe i jednakowe, co oznacza, że nie występuje zjawisko autokorelacji składnika losowego oraz że jest on homoskedastyczny [$D^2(\boldsymbol{\epsilon}) = \sigma^2 \mathbf{I}$],

Spełnienie powyższych założeń gwarantuje, iż estymator Klasycznej Metody Najmniejszych Kwadratów jest najlepszym nieobciążonym estymatorem z klasy estymatorów liniowych (Welfe, 2000).

Jak zauważa Maddala (2000), opcjonalnym jest założenie o normalności rozkładu składnika losowego, co jest pomocne przy definiowaniu rozkładu statystyk testowych [$\epsilon_i \sim N(0, \sigma)$]. Nie jest to jednak założenie powyższego twierdzenia.

Zastosowane podejście wielowymiarowej regresji jest uogólnieniem wersji z jedną zmienną objaśniającą, dlatego też celem klarowniejszego wywodu posłużono się zapisem jednowymiarowym.

Estymator Klasycznej Metody Najmniejszych Kwadratów przyjmuje postać zapisaną wzorem 5.3:

$$\alpha_j = \frac{\sum_i (y_j - \bar{y})(x_{ij} - \bar{x}_j)}{\sum_i (x_{ij} - \bar{x}_j)^2}, \quad (5.3)$$

Maddala (2002, s.76) wykazał, że przy normalności rozkładu składnika losowego estymator (α_j) charakteryzuje się rozkładem normalnym, tj.

$$\hat{\alpha}_j \sim N\left(\alpha_j, \frac{\sigma^2}{\sum_i (x_i - \bar{x})^2}\right), \quad (5.4)$$

Oszacowania w zależności od ich istotności statystycznej stanowią kryterium wyboru zasobu niematerialnego, który w wyróżniający sposób determinował kształtowanie się EBIT na przestrzeni analizowanego okresu. Pożądanymi cechami są:

- dodatni wpływ zasobu na EBIT (i tym samym na poziom konkurencyjności) wyrażony w kategoriach elastyczności,
- odrzucenie hipotezy zerowej w teście *t-Studenta* mówiącej o tym, że szacowanie jest równe 0, przy z góry założonym poziomie istotności oraz niezależności rozkładów warunkowych,

$$\frac{\hat{\alpha} - \alpha}{\sqrt{\sigma^2/S_{xx}}} / \sqrt{\frac{RSS}{(n-2)\sigma^2}}, \quad (5.5)$$

gdzie

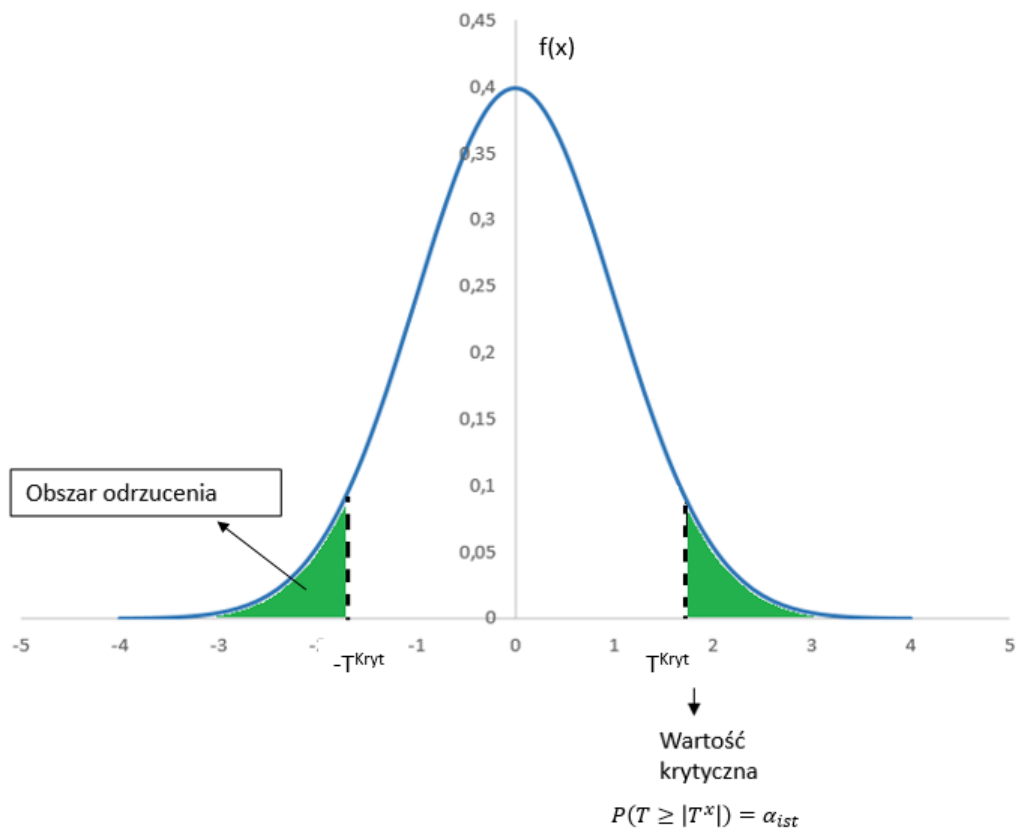
$$RSS = S_{yy} - \hat{\alpha}S_{xy}, \quad (5.6)$$

i ma rozkład *t-Studenta* z n-2 stopniami swobody.

W założeniach modelu przyjęto, iż estymator Metody Najmniejszych Kwadratów pochodzi z pewnego znanego badaczowi rozkładu prawdopodobieństwa. Procedura testowania statystycznego zakłada, iż statystyka testowa będąca ilorazem wartości oczekiwanej estymatora i jego odchylenia standardowego podąża za znanym również

rozkładem prawdopodobieństwa, którego dystrybuantę może przedstawiać Rysunek 5.15 Założenie o normalności rozkładu estymatora jest wygodne, gdyż implikacją tego jest fakt, iż statystyka testowa pochodzi wówczas z rozkładu t-Studenta. Warto przypomnieć, że hipoteza zerowa testu zakłada, iż wartość oszacowania jest zerowa.

Weryfikować to można poprzez sprawdzenie czy obliczona statystyka testowa wpada w oczekiwany obszar wynikający z jej rozkładu prawdopodobieństwa. Obszar ten wyznaczany jest poprzez określenie wartości krytycznej. Dla przykładu, może on obejmować 95% rozkładu, a zatem w przypadku prawdziwości hipotezy zerowej w 95 przypadkach na 100 wartość statystyki powinna znaleźć się w tym obszarze. Wypadnięcie poza niego, w tzw. obszar odrzucenia, daje podstawy do podważenia prawdziwości hipotezy zerowej, przy jednoczesnym podkreśleniu, iż istnieje 5% szansa na to by statystyka testowa przyjęła wartości skrajne.



Rysunek 5.15. Schemat testowania statystycznego wraz z obszarem odrzucenia

Źródło: opracowanie własne

Wnioskami z powyższego rozumowania posłużono się przy badaniu siły i znaczenia oddziaływania nakładów na zasoby niematerialne na poziom zyskowności przedsiębiorstwa.

Miarą jakości dopasowania zmiennych objaśniających do zmiennej objaśnianej jest współczynnik determinacji R^2 przedstawiony według następującego wzoru 5.7:

$$R_{xy}^2 = \frac{\hat{\alpha}S_{xy}}{S_{yy}}, \quad (5.7)$$

Współczynnik determinacji R^2 przyjmuje wartości z przedziału $[0,1]$. Model o najlepszym dopasowaniu uzyskuje wartości współczynnika bliskie 1, natomiast model słabo dopasowany przyjmuje wartości bliskie 0. Oznacza to, że wariancja empirycznych wartości zmiennych objaśnianych w porównaniu do wariancji teoretycznych wartości zmiennych endogenicznych jest o wiele większa. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że współczynnik determinacji R^2 jest rosnącą funkcją liczby zmiennych modelu. W konsekwencji, dodanie do modelu zmiennych niemających żadnego ekonomicznego związku ze zmienną endogeniczną powoduje wzrost wartości współczynnika. Celem wyeliminowania tego problemu stosuje się skorygowany współczynnik R^2 o następującym wzorze:

$$1 - \overline{R^2} = \frac{n-1}{n-k-1} (1 - R^2), \quad (5.8)$$

który został wykorzystany przy przeprowadzeniu analizy.

Wybrany zasób niematerialny o najsilniejszym wpływie posłuży jako kategoria względem której dokonany zostanie podział populacji (wszystkich spółek) na dwie subpopulacje. Istotą tego jest utworzenie dwóch oddzielnych podprób charakteryzujących się najmniejszą i największą wartością nakładów (kwartylowym podziałem populacji) na wybrany zasób niematerialny proporcjonalnie do wartości wszystkich aktywów spółki. Kwartylem rzędu 1/4 określa się taką nie większą wartość zmiennej, którą osiąga 25% spółek w populacji.

Można to zapisać w sposób następujący:

$$P(X < \kappa_1) = 0.25, \quad (5.9)$$

gdzie κ_1 jest wspomnianym kwartylem.

W tym przypadku zmienną tą jest stosunek wybranego zasobu niematerialnego do aktywów. Analogicznie kwartylem rzędu 3/4 określa się taką nie większą wartość zmiennej, którą osiąga 75% obserwacji. Do badania wybrane zostały obserwacje zawierające się w pierwszej subpopulacji, dla których wydatki na dany zasób niematerialny są nie większe niż wartość kwartyla 1/4 oraz obserwacje zawierające się w drugiej subpopulacji gdzie wydatki na dany zasób przekraczają wartość kwartyla 3/4.

Po dokonaniu podziału populacji względem opisanej powyżej kategorii przystąpiono do analizy wariancji. Zagadnienie badania wpływu wyodrębnionego czynnika klasyfikacyjnego polega na wyodrębnieniu r populacji opisanych za pomocą zmiennych Y_i , gdzie $i=1, \dots, r$ o rozkładach normalnych i jednakowej wariancji σ^2 . Z każdej z wyodrębnionych wybierane są próby z liczebnościami n_1, n_2, \dots, n_r , gdzie $\sum n_i = n$. Badana hipoteza polega na tym, że $H_0: m_1 = m_2 = \dots = m_r = m$, zaś $H_1: \exists i, j = 1, \dots, r \ m_i \neq m_j$, natomiast formalny model można opisać w następujący sposób: $Y_{ki} = m_i + \varepsilon_{ki}$, gdzie $i=1, \dots, r$ oraz $k=1, \dots, n_i$, gdzie m_i jest średnią w i -tej populacji i należy ją przedstawiać jako $m_i = m + \alpha_i$, gdzie α_i ($\sum \alpha_i = 0$) wyraża odchylenie średniej wartości zmiennej objaśnianej Y_i od ogólnej wartości oczekiwanej, które wystąpiło pod wpływem działania czynnika (Józwiak, Podgórski, 2009, s.301).

W powyższym modelu przyjmuje się założenie o normalności zmiennej objaśnianej oraz o jednorodności wariancji w badanych populacjach. Należy podkreślić, iż analiza wariancji jest mało wrażliwa na naruszenie założenia o normalności, jednak brak identyczności wariancji podważa wynik badania.

Jak zauważono powyżej, kwestią podlegającą weryfikacji jest fakt, czy wpływ czynnika klasyfikacyjnego (nakłady na zasoby niematerialne), pogrupowanego w 2 poziomy kwartylowe, jest statystycznie istotnym determinantem poziomu EBIT. Uzyskanie odpowiedzi na to pytanie jest możliwe po zweryfikowaniu następującej hipotezy o zgodności średnich warunkowych:

$$\begin{cases} H_0: m_1 = m_2 \\ H_1: m_1 \neq m_2 \end{cases}, \text{ gdzie } m_1, m_2 \text{ to odpowiednio średnie z próby dla pierwszej}$$

i drugiej zmiennej

Maddala (2006, s.194) podaje, iż przy weryfikacji hipotezy o równości średnich wykorzystuje się, przedstawioną wcześniej, statystykę R^2 . Sprawdzianem owej hipotezy jest test F-Snedecora, którego statystyka testowa przyjmuje postać:

$$F = \frac{[S_{yy} - S_{yy}(1 - R^2)]/k}{S_{yy}(1 - R^2)/(n - k - 1)}, \quad (5.10)$$

co w przypadku prawdziwości hipotezy zerowej winno mieć rozkład F z liczbą stopni swobody k i $(n-k-1)$, gdzie k oznacza liczbę zmiennych objaśniających modelu, a n liczbę obserwacji. Innymi słowy, jeżeli sprawdzian hipotezy wpadnie w obszar $(0, F_{\alpha, s1, s2})$, to nie należy odrzucić H_0 , natomiast jeśli wpadnie w obszar $(F_{\alpha, s1, s2}, +\infty)$, wówczas hipoteza zerowa zostanie odrzucona. Pozwoli to ostatecznie potwierdzić lub zaprzeczyć hipotezie, iż wybrany zasób niematerialny dzieli próbę na statystycznie różne podpróby, co oznaczałoby, że jest on w istocie determinantem poziomu zyskowności. Logika powyższej procedury testowej wskazuje, iż jest ona potwierdzeniem wyników testu t-Studenta. W celu uzyskania wyników regresji liniowej posłużono się pakietem statystycznym R, stanowiącym narzędzie badawcze, za pomocą którego mierzony jest wpływ zasobów niematerialnych przedsiębiorstw międzynarodowych działających w branży motoryzacyjnej na konkurencyjność. Szczegółowy zapis kodu przedstawiono w Aneksie 2.

5.5 Opis danych

Przedmiotem przedstawionych badań empirycznych są wybrane zasoby niematerialne przedsiębiorstw międzynarodowych działających w branży motoryzacyjnej. Zakres przestrzenny badań empirycznych dotyczy międzynarodowej branży motoryzacyjnej a przedmiotowy obejmuje przedsiębiorstwa międzynarodowe w niej działające. Wybór branży motoryzacyjnej został dokonany celowo, ze względu na

wysoki potencjał globalizacyjny i umiędzynarodowienie tej branży, jak również ze względu na jej istotne znaczenie ekonomiczne dla gospodarki światowej.

Przeprowadzone badania miały charakter analiz statystycznych danych związanych z nakładami na wybrane zasoby niematerialne ponoszonych przez spółki międzynarodowej branży motoryzacyjnej w latach 1990-2012. Dane pierwotne uzyskane z COMPUSTAT GLOBAL i COMPUSTAT NORTH AMERICA posłużyły do stworzenia bazy danych zbudowanej na potrzeby badań ekonometrycznych i statystycznych opisanych w niniejszym rozdziale pracy doktorskiej. Zakres czasowy zebranych danych obejmuje lata 1946 do 2012 roku, dla których przeprowadzono łącznie 13 618 obserwacji w obu bazach danych, stanowiących 77,20% całej populacji obserwacji. Szczegółowe zestawienie wraz z podziałem liczby obserwacji według źródła, jak również ilość obserwacji uwzględnionych w analizie statystycznej przedstawia Tabela 5.1. Stworzona baza danych opisuje dane przekrojowe dla spółek z branży motoryzacyjnej, uczestniczących w obrocie publicznym, stanowiących badaną populację w okresie od 1990 do 2012 roku. Ze względu na walory poznawcze, a także na rozwój teorii i praktyki zasobów niematerialnych, zdecydowano się ograniczyć okres badawczy. łącznie analizom statystycznym poddano 946 spółek.

Baza danych	Compustat Global	Compustat North America	Razem
Łączna ilość obserwacji	7976	5642	13618
W tym:			
Liczba obserwacji uwzględnionych w badaniach	7755	2758	10513
Obserwacje uwzględnione w badaniach (% łącznej liczby obserwacji)	97,23%	48,88%	77,20%
Liczba obserwacji nieuwzględnionych w badaniach	221	2884	3105

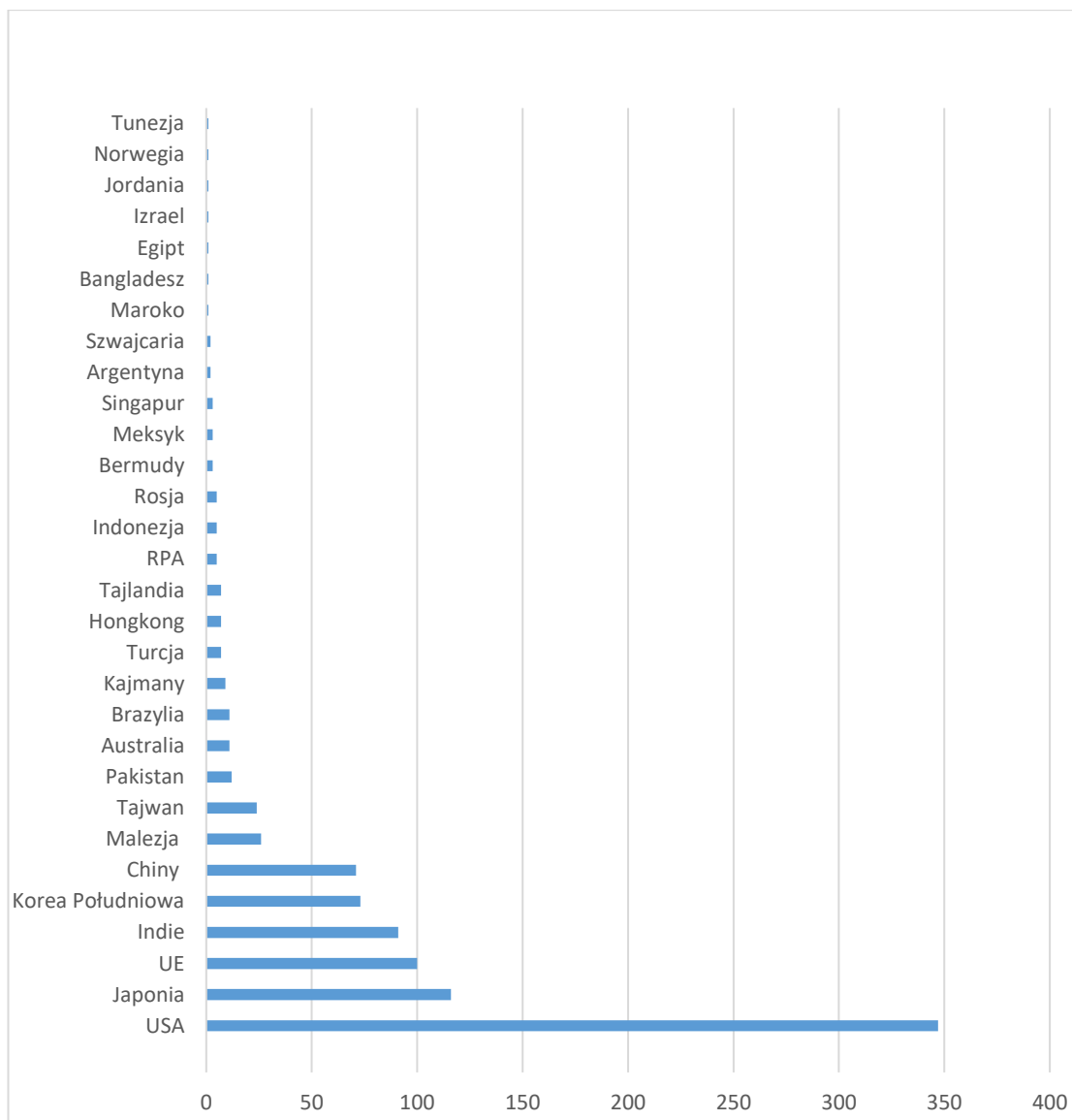
Tabela 5.1. Liczbowe zestawienie obserwacji objętych badaniami

Źródło: opracowanie własne

W badanym okresie spółki branży motoryzacyjnej notowały dynamiczny przyrost przychodów, wynikających zarówno z pozytywnego wpływu czynników makroekonomicznych i politycznych, jak również z ciągłej ekspansji ekonomicznej i poszerzania rynków zbytu. Ma to swoje odzwierciedlenie w przyroście rocznych przychodów, które dla badanej grupy spółek wyniosły łącznie w 1990 roku 1,303 biliona dolarów amerykańskich⁶⁶, natomiast w zamykającym okres badawczy roku 2012 kwotą 2,973 biliona dolarów amerykańskich. Wśród badanej populacji znajdują się zarówno producenci samochodów osobowych, ciężarowych, autobusów, jak i producenci komponentów do produkcji tychże.

Przyjęte do analiz spółki pochodzą łącznie z 46 krajów i stanowią reprezentatywny przekrój międzynarodowej branży samochodowej. Szczegółowy podział pod kątem krajów pochodzenia prezentuje rysunek 5.16. Największa grupa składająca się z 347 przedsiębiorstw, pochodzi z USA, kolejne miejsca dla Japonii i krajów Unii Europejskiej nie stanowią zaskoczenia biorąc pod uwagę potencjał branży motoryzacyjnych, natomiast należy zwrócić uwagę na sporą ilość firm z Indii, Korei oraz Malezji, Tajwanu i Pakistanu. W Indiach na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat branża motoryzacyjna przeżywała gwałtowny rozwój, między innymi za sprawą bardzo silnego, rodzinnego koncernu Tata Motors, działającego stymulująco na rzeszę dostawców lokalnych, ale również bardzo aktywnego w ekspansji na rynki międzynarodowe – (Tata Motors jest właścicielem między innymi tak znanych marek jak Land Rover, Jaguar – przyp. autora). Istotnym czynnikiem determinującym rozwój branży motoryzacyjnej w krajach takich jak Indie, Maroko, Tunezja, Bangladesz, Egipt czy nadal Chiny są koszty prowadzenia działalności, w tym szczególnie koszty wynagrodzeń, co jest niezwykle istotne w przypadku przedsiębiorstw, z niskim współczynnikiem automatyzacji i wysokim wskaźnikiem kosztów personalnych w ogólnym rachunku kosztów.

⁶⁶ Przy przeliczeniu przychodów ze sprzedaży dla spółek wg metody Parytetu Siły Nabywczej na rok 2012



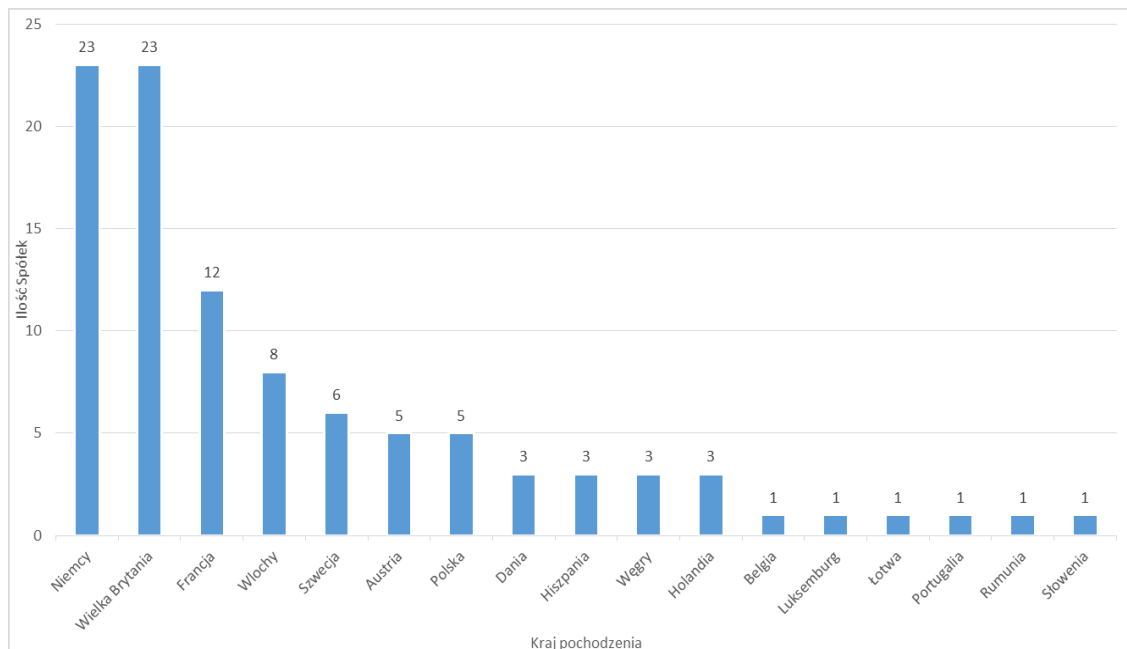
Rysunek 5.16. Prezentacja badanej populacji pod kątem kraju pochodzenia

Źródło: opracowanie własne

Nawiązując do toczącej się od kilku lat dyskusji odnośnie do „reindustrializacji” krajów Unii Europejskiej i procesom towarzyszącym planowi Junckera, należy zauważyć szeroką reprezentację przedsiębiorstw z Unii Europejskiej wśród badanej populacji. Szczegółowe zestawienie reprezentacji przedsiębiorstw motoryzacyjnych Unii Europejskiej w podziale na kraj pochodzenia przedstawiono na rysunku 5.17.

Szerokość i głębokość badanej populacji, szeroka reprezentacja większości kontynentów i uwzględnienie najistotniejszych rynków dla branży motoryzacyjnych zwiększa wartość poznawczą przeprowadzonych badań.

Surowe dane pobrane z bazy COMPUSTAT GLOBAL i COMPUSTAT NORTH AMERICA wyrażone są w lokalnych walutach spółek. W celu umożliwienia porównania sprawozdań finansowych spółek z różnych krajów i różnych momentów w czasie należało dokonać odpowiedniej ich modyfikacji, aby wyrazić je w dolarach amerykańskich.



Rysunek 5.17. Przedsiębiorstwa motoryzacyjne z UE w badanej populacji pod kątem kraju pochodzenia

Źródło: opracowanie własne

W literaturze można spotkać dwa różne podejścia do tego problemu. Jednym z nich jest przeliczenie zmiennych według rynkowego kursu walutowego. Alternatywą jest wykorzystanie parytetu siły nabywczej (ang. *purchasing power parity*). Warto podkreślić, że pierwsze z nich uznaje się za niewystarczające z kilku powodów. Po pierwsze, rynkowe kursy walut nie odzwierciedlają siły nabywczej gospodarki, w szczególności nawiązują one jedynie do dóbr wymienialnych. Co więcej, rynkowe kursy walut stanowią bardzo płynny rynek FX i stąd też uśredniane wartości nie są miarą rynkowej wyceny (Van Ark, Monnikhof i Mulder, 1999).

Wielu autorów wskazuje parytet siły nabywczej jako lepszy miernik porównawczy produktywności między krajami (Yeaple i Golub, 2007; Ball i in., 2001). Parytet siły nabywczej przedstawia liczbę jednostek danej waluty wymaganej do zakupu określonych dóbr za jedną jednostkę waluty innego kraju. Ze względu na takie ujęcie parytetu siły nabywczej statystyczna zgodność danych z intuicją ekonomiczną jest

bardziej precyzyjna niż przy wykorzystaniu rynkowych kursów walut i to było decydującym argumentem dla wykorzystania tego podejścia w niniejszej pracy doktorskiej. Jako źródło współczynników PPP wykorzystano bazę danych Banku Światowego (<http://data.worldbank.org/indicator/PA.NUS.PPP> - dostęp 14.02.2016).

Dla kilku przypadków krajów takich jak: Bermudy, Kajmany oraz Tajwan współczynniki parytetu siły nabywczej są niedostępne w bazie Banku Światowego ani innych instytucji międzynarodowych, takich jak Międzynarodowy Fundusz Walutowy i OECD. W związku z tym w przypadku spółek zarejestrowanych w tychże krajach w pierwszym kroku uwzględniono deflator PKB, by w kolejnym przeliczyć waluty według rynkowego kursu względem dolara amerykańskiego.

5.5.1 Wyniki analizy regresji

Pierwszym krokiem jest wyznaczenie siły oddziaływania poszczególnych zmiennych na przychody spółek przed uwzględnieniem podatków oraz odsetek. Posłużono się w tym celu analizą wielowymiarowej regresji liniowej. Dla każdego z lat przeanalizowano następującą zależność liniową:

$$EBIT_{i,t} = \alpha_{0,t} + \alpha_{1,t}CAPEXP_{i,t} + \alpha_{2,t}GOODWILL_{i,t} + \alpha_{4,t}B + R_{i,t} + \alpha_{5,t}SGAE_{i,t} + \varepsilon_{i,t},$$

gdzie t oznacza subskrypt czasu oraz i subskrypt numeru spółki.

Celem tej procedury jest wyłonienie zmiennej, która wpływała na EBIT w sposób najbardziej stabilny i ciągły. Innymi słowy pożądaną cechą takiej zmiennej jest dodatnie i statystycznie istotne, w rozumieniu testu *t-Studenta*, oddziaływanie na zmienną endogeniczną. Przed rozpoczęciem procedury wyłaniania zmiennej zasadne jest zbadanie czy wszystkie zmienne objaśniające modelu ekonometrycznego są istotne statystycznie. Wyniki zarówno procedury testowej jak i współczynników determinacji dla poszczególnych lat przedstawione zostały w Tabeli powyżej. Kompletne wyniki procedury testowej dla okresu 1990 – 2012 zostały zaprezentowane w Aneksie 1.

Rok: 2007				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	87.9985	47.4804	1.85337	0.0659
CAPEX	0.7308	0.0929	7.86731	0.0000
Goodwill	0.1933	0.0363	5.32496	0.0000
B+R	-0.1085	0.0446	-2.42940	0.0164
SGAE	0.0374	0.0430	0.87083	0.3853
Skorygowany R^2	0.7296			

Rok: 2008				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	21.1348	34.8978	0.60562	0.5455
CAPEX	-0.5584	0.0558	-10.00397	0.0000
Goodwill	0.2055	0.0365	5.62897	0.0000
B+R	0.2041	0.1090	1.87204	0.0627
SGAE	0.3188	0.0355	8.97035	0.0000
Skorygowany R^2	0.4817			

Rok: 2009				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	79.9853	37.1934	2.15053	0.0327
CAPEX	0.4535	0.0508	8.92694	0.0000
Goodwill	0.0507	0.0405	1.25155	0.2122
B+R	-0.0896	0.0501	-1.78801	0.0753
SGAE	-0.1090	0.0273	-3.99806	0.0001
Skorygowany R^2	0.3540			

Rok: 2010				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	63.1015	17.5245	3.60077	0.0004
CAPEX	-0.0100	0.0421	-0.23742	0.8126
Goodwill	0.2156	0.0426	5.06198	0.0000
B+R	0.3669	0.0827	4.43966	0.0000
SGAE	0.1467	0.0284	5.16384	0.0000
Skorygowany R^2	0.6905			

Rok: 2011				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	115.1093	37.2947	3.08648	0.0023
CAPEX	-0.2078	0.0675	-3.07983	0.0024
Goodwill	0.2289	0.0250	9.14661	0.0000
B+R	0.4988	0.1282	3.88978	0.0001
SGAE	0.1760	0.0426	4.13430	0.0001
Skorygowany R^2	0.6771			

Rok: 2012				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	21.8742	6.3749	3.43132	0.0008
CAPEX	-0.1558	0.0676	-2.30594	0.0225
Goodwill	0.0246	0.0362	0.67886	0.4983
B+R	0.7707	0.1487	5.18127	0.0000
SGAE	0.1056	0.0378	2.79821	0.0058
Skorygowany R^2	0.3627			

Tabela 5.2. Statystyki testu *t-Studenta* oraz współczynników R^2 dla lat 2007-2012

Źródło: opracowanie własne

Jak wcześniej wyjaśniono, liczebność prób dla wczesnych lat dziewięćdziesiątych była niewielka. Dodatkowo ówczesne praktyki sprawozdawczości finansowej nie

przewidywały dokładnego podziału nakładów ponoszonych na konkretne zasoby niematerialne. W związku z tym – przykładowo, w roku 1990 jedynymi dostępnymi informacjami na temat nakładów na zasoby niematerialne były wydatki na Goodwill oraz SGAE. Okazuje się, iż przy 5% poziomie istotności w wypadku obu tych zmiennych należy odrzucić hipotezę zerową, opisaną wcześniej (5.4) hipotezę zerową testu mówiącą, iż dane oszacowanie jest nieistotne statystycznie. Dodatkowo, wartość skorygowanego współczynnika determinacji R^2 była wyraźnie niższa dla pierwszych lat obserwacji. Można ten wyniki interpretować jako potwierdzenie niewielkiego wpływu obu zmiennych na zmienność poziomu zyskowności, ponieważ wynosił niecałe 13%.

Kolejną interesującą obserwacją dla pierwszej części badanego okresu, było pojawienie się zmiennej CAPEX w 1993. Wpływ tej zmiennej w danym roku w sposób statystycznie istotny negatywnie oddziaływał na EBIT. Niemniej jednak wartość współczynnika R^2 dla modelu wzbogaconego o tą zmienną wzrósł w porównaniu z latami wcześniejszymi, co można wyjaśnić w dwojaki sposób. Pierwszą i zarazem bardziej prawdopodobną przyczyną jest wartość informacyjna jaką zmienna CAPEX wprowadziła do modelu, co umożliwiło dokładniejsze wyjaśnienie wartości zmiennej objaśnianej. Z drugiej jednak strony, współczynnik determinacji jako miara statystyczna jest zależny od liczby parametrów modelu, czyli zmiennych objaśniających, i wzrasta przy dodaniu kolejnych. Jednakże, zastosowany współczynnik jest miarą skorygowaną, przez co kolejne zmienne egzogenicznie nie powinny wpływać na jego wzrost z definicji.

W kolejnych latach (1994 – 1998) grupa nakładów wykorzystywana do predykcji EBIT pozostawała niezmienną. W jej skład wchodziły: CAPEX, Goodwill oraz SGAE. O ile przez cały ten okres wpływ Goodwill na poziom zyskowności był nieprzerwanie dodatni oraz statystycznie istotny, gdyż wartości *p-value*, dla tej zmiennej, znajdowały się poniżej założonego poziomu prawdopodobieństwa popełnienia błędu pierwszego rodzaju (5%). Natomiast oddziaływanie CAPEX oraz SGAE był zróżnicowany i często nieistotny statystycznie. Należy nadmienić, iż wartości współczynnika determinacji znacząco wzrosły w porównaniu do lat wcześniejszych i wynosiły od 23,46% w 1996 roku do 85,57% w 1998 roku. Wynika z tego lepsza zdolność predykcyjna modelu regresji dla przedmiotowego okresu. Jak wcześniej wspomniano, analiza regresji wykazuje istnienie

interesującej, dominującej roli zmiennej goodwill w badanym okresie. Wynikać może to z ówczesnej struktury goodwill, która była zbiorem wszystkich niezidentyfikowanych zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. Można pokusić się o wniosek, że w skład tego zbioru wchodziły również nakłady na badania i rozwój. Ta teza badawcza mogłaby stanowić przedmiot dociekań badaczy zasobów niematerialnych w przyszłości.

Począwszy od 1999 roku do grupy zmiennych egzogenicznych dołączyły nakłady na badania i rozwój. Jest to o tyle warte odnotowania, ponieważ uległa zmianie dotychczasowa struktura zależności. Goodwill przestał być czynnikiem dominującym, gdyż w okresie 1999 – 2002 jego wpływ na EBIT, o ile wciąż dodatnio statystycznie istotny, już z mniejszą siłą determinował poziom zyskowności. Potwierdzeniem tego jest fakt, iż przykładowo w 1999 roku, na jednego dolara wydanego na badania i rozwój wzrost EBIT wyniósł około 60 centów *ceteris paribus*, podczas gdy w przypadku Goodwill jeden zainwestowany dolar przekładał się na 25 centów zwiększonego EBITu. Zależność ta w podobnej skali powtórzyła się rok później. Natomiast w latach 2001 – 2002 oddziaływanie Goodwill przestało być statystycznie istotne. Jednocześnie, wcześniej zaobserwowany trend dla B+R, jako czynnika dominującego, pozostał niezmienny.

Okres 2003 – 2005 charakteryzował się odwróceniem tej relacji. Oszacowania parametru dla zmiennej badania i rozwój w tym czasie były statystycznie nieistotne, ponieważ statystyka *p-value* przekroczyła wartość założonego poziomu istotności, podczas gdy oszacowanie odnoszące się do wpływu Goodwill na poziom zyskowności pozostało dodatnie oraz statystycznie istotne. Warto jednocześnie dodać, iż w przypadku pozostałych zmiennych, tj. CAPEX oraz SGAE, jedynie ta druga cechowała się statystyczną istotnością oraz pozytywnym wpływem na EBIT. Trudno jednoznacznie wskazać przyczyny odwrócenia trendu. Warto odnotować stopniowy spadek współczynnika determinacji R^2 w tych latach osiągającego 36,99% w 2005 roku. Wiąże się z tym zmniejszone właściwości predykcyjne modelu.

Przedział między rokiem 2006 a 2009 zasługuje na szczególną uwagę. W 2006 roku pojawiły się pierwsze oznaki spowolnienia gospodarki amerykańskiej, wynikające z powstającej bańki spekulacyjnej na rynku subprime. Kryzys, który z pełną siłą wystąpił we wrześniu 2008 roku po bankructwie banku Lehman Brothers dotknął w głównej mierze gospodarkę amerykańską i branżę motoryzacyjną w szczególności. W tym czasie

doszło do wielu bankructw i upaństwowienia kluczowych spółek motoryzacyjnych z General Motors i Chrysler Corp. na czele. Kryzys wielkich korporacji motoryzacyjnych z USA przełożył się również na sytuację finansową miasta Detroit - stolicy amerykańskiego przemysłu motoryzacyjnego, które w lipcu 2013 roku ogłosiło niewypłacalność. Opisana sytuacja wyraźnie przekłada się na odnotowane wyniki analizy modelu regresji. Znamienne jest znaczne zróżnicowanie oszacowań parametrów dla poszczególnych nakładów na zasoby niematerialne, przy jednoczesnym braku statystycznej istotności wielu z nich, np. Goodwill w 2009 roku, czy B+R w 2008, lub negatywnych wpływ CAPEX i SGAE w odpowiednio 2008 i 2009 roku. Pozwala to wysnuć konkluzję, bazując na wnioskach innych badaczy (Kirman i in., 2009) w czasach sporej zmienności klasyczne modele predykcyjne mogą przedstawiać mylące wnioski i należy do ich interpretacji podchodzić z należytą rezerwą i ostrożnością.

Ostatni z badanych okresów, tj. lata 2010 – 2012, cechował się dominującym wpływem B+R na EBIT. Również SGAE oraz Goodwill (z wyjątkiem roku 2012) wywierały dodatni wpływ, oraz co ważne statystycznie istotny, na poziom zyskowności. Sugerować to może powrót branży motoryzacyjnej na ścieżkę wzrostu po głębokim kryzysie w latach 2008 – 2009. Współczynnik determinacji dla badanego okresu wynosił odpowiednio 69,05%, 67,71% i 36,27%, co w ujęciu średnim w porównaniu do wcześniej analizowanych okresów po 2000 roku dowodzi lepszej jakości predykcyjnej modelu regresji liniowej.

Na przestrzeni analizowanego przedziału lat zaobserwowano, iż zarówno zmienna opisująca poziom wydatków na CAPEX oraz zmienna opisująca ogólny poziom wydatków SGAE były albo nieistotne statystycznie przez większą część okresu lub kierunek oddziaływania zmieniał się z roku na rok, co pozwala twierdzić, pomimo wymienionych wcześniej przyczyn zakłóceń w interpretacji, iż żadna z tych dwóch zmiennych nie spełnia stawianych kryteriów.

Zasługującą na oddzielną uwagę jest zmienna Goodwill, o której można powiedzieć, że spełnia kryterium trwałego wpływu na poziom zyskowności, ze względu na statystyczną istotność oszacowań dla tej zmiennej dla większości lat oraz dodatni znak oszacowań stojących przy tej zmiennej.

- Nie ulega wątpliwości, że pozytywny wpływ ma charakter nieprzerwany (z wyjątkiem okresu, gdy do grupy zmiennych zaczęto zaliczać badania i rozwój).
- Jednakże, z perspektywy realizacji celu badawczego pracy występuje trudność w zakwalifikowaniu Goodwill jako zasobu najsilniej wpływającego na zyskowność ze względu na tendencję do ujmowania w ramach Goodwill wszystkich niezidentyfikowanych niematerialnych elementów majątku przedsiębiorstwa.

W świetle przedstawionych powyżej argumentów, nakłady na B+R zostały zakwalifikowane jako ta zmienna, która w sposób najsilniejszy spośród analizowanych determinuje wartość zysków przed uwzględnieniem podatków i odsetek. Decyduje o tym okres od 1999 do 2002 roku a także lata 2010-2012, w ciągu którego B+R nieprzerwanie pozytywnie wpływało na EBIT, czego nie zaobserwowano w przypadku pozostałych zmiennych.

Kolejnym krokiem analizy jest zbadanie odosobnionego wpływu nakładów na badania i rozwój na poziom zyskowności, przy pomocy jednowymiarowej regresji liniowej. Spojrzenie w separacji na tą relację pozwoli potwierdzić lub zaprzeczyć wnioskowi powstałemu w wyniku wielowymiarowej regresji liniowej. Celem prezentacji wyników posłużono się wykresami tejże jednowymiarowej regresji liniowej, gdzie w osi odciętych umieszczono nakłady na badania i rozwój (w tysiącach USD), natomiast w osi rzędnych poziom EBIT (w tysiącach USD). Rezultaty dla lat 2005 – 2012 przedstawia rysunek 5.18.

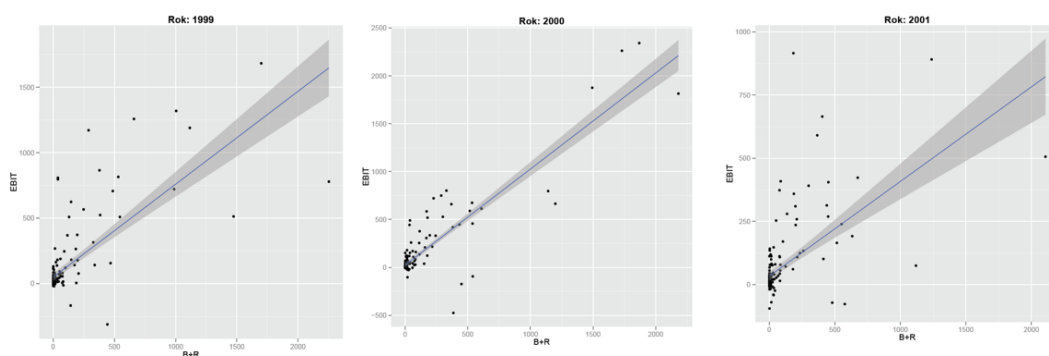
Na wykresie prezentującym wyniki analizy regresji jednowymiarowej zaznaczono, w postaci czarnych punktów, spółki wchodzące w skład populacji dla danego roku. W literaturze przedmiotu wykres tego typu określa się jako wykres punktowy Józwiak, Podgórski 2009]. Występowanie tych punktów interpretować należy w sposób następujący: dla danego poziomu nakładu na badania i rozwój (oś odciętych) przypisano odpowiadający mu poziom zyskowności w postaci EBIT (oś rzędnych). Niebieska prosta widoczna na wykresie reprezentuje prostą regresji liniowej, czyli uśrednienie relacji między nakładami na badania i rozwój a EBIT zachodzących w populacji spółek dla danego roku. Powstały liniowy związek pomiędzy zmienną egzogeniczną (B+R) a zmienną endogeniczną (EBIT) daje możliwość uśrednionej interpretacji siły tej zależności poprzez określoną wartość tangens kąta nachylenia prostej względem środka

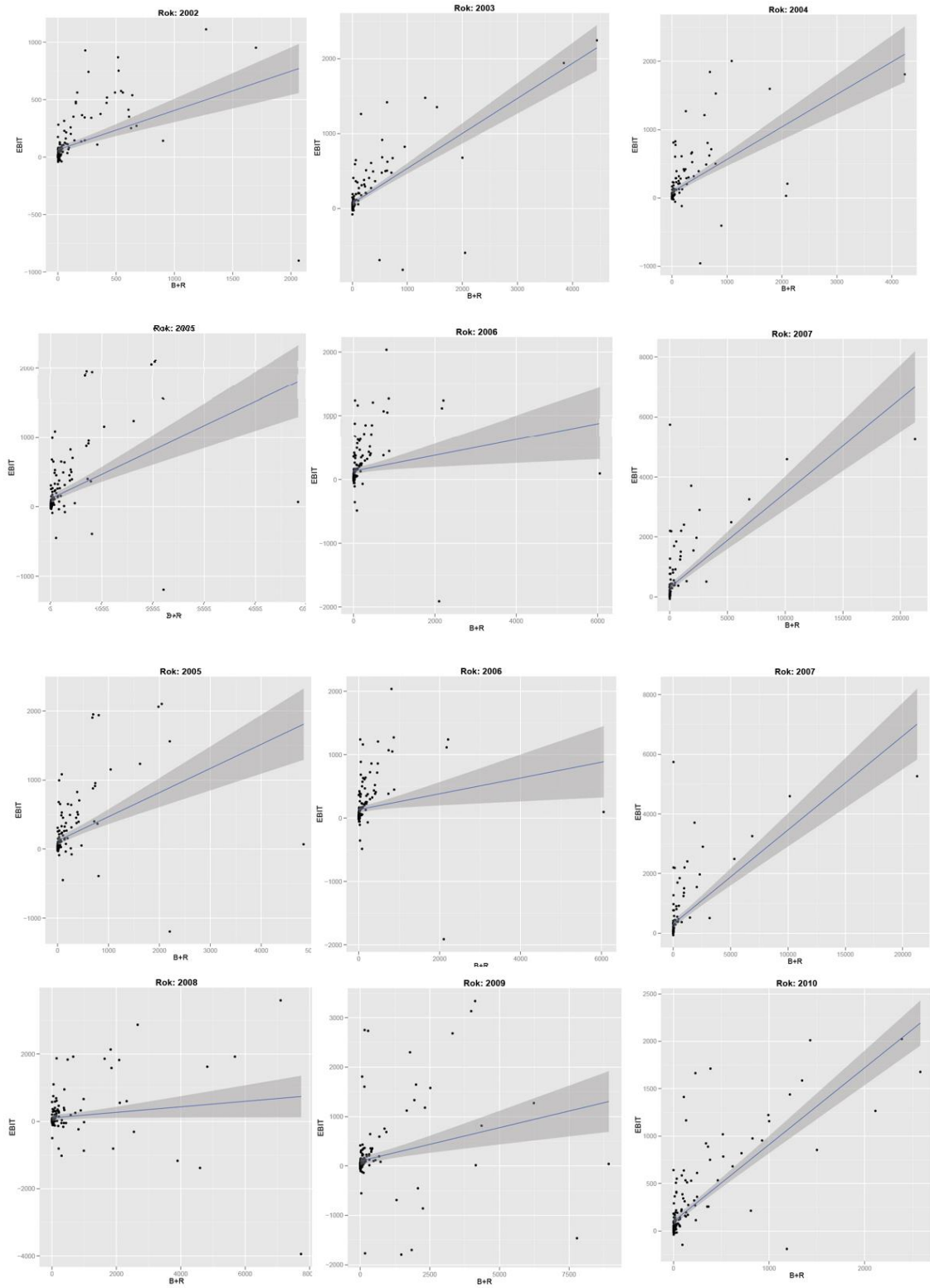
układu kartezjańskiego. Ostatnim elementem do wyjaśnienia jest zacieniowany obszar wokół prostej regresji. Opisuje on przedział ufności oszacowań estymatora regresji oraz wskazuje dokładność predykcji na bazie modelu. Ze względu na to, że większość obserwacji skupiała się dla wydatków na B+R, średnio biorąc, z przedziału (0, 1000 tys. USD), to naturalną konstatacją jest fakt, iż próba predykcji EBIT dla tego przedziału wydatków na badania i rozwój cechuje się wąskim marginesem błędu. Przesuwając się po wykresie w granice obserwacji odstających, zwiększa się jednocześnie margines błędu jaki można popełnić podczas stosowania modelu celem wyznaczenia średniego poziomu zyskowności w tym obszarze.

Wyniki jednowymiarowej analizy regresji można podsumować w następujący sposób:

- dla wszystkich analizowanych lat, z wyjątkiem 2008 i 2009, podczas których silnie oddziaływał kryzys gospodarczy, występuje dodatnia zależność między zyskownością przedsiębiorstwa a wydatkami na badania i rozwój;
- lata kryzysu gospodarczego cechowały się szerokim przedziałem błędu statystycznego dla możliwości predykcyjnych modelu, co potwierdza się w panującej wówczas dużej niepewności ekonomicznej w gospodarce;
- lata 1999 – 2002 oraz lata pokryzysowe 2010 – 2012 odznaczają się wysoką wartością kąta nachylenia prostej regresji, co można interpretować jako potwierdzenie silnie dodatniego wpływu B+R na EBIT.

Wyniki powyższych analiz kwalifikują wydatki na badania i rozwój jako czynnik o potencjalnie największym wpływie na poziom zyskowności.





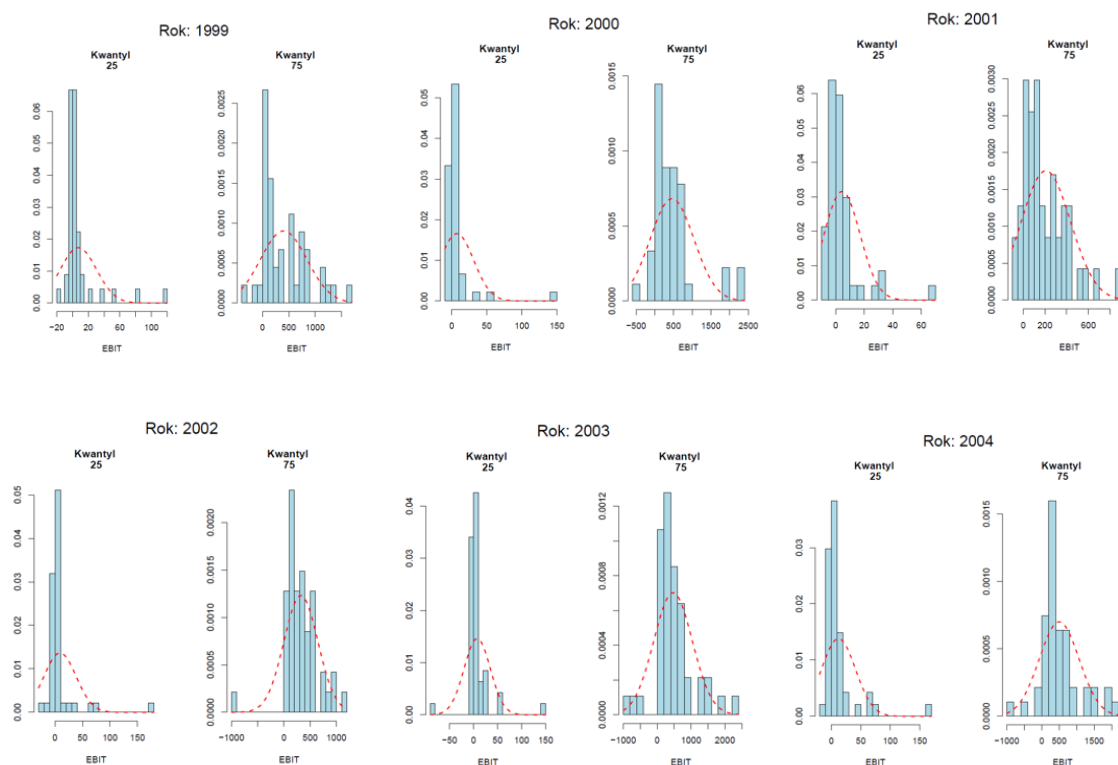
Rysunek 5.18. Wyniki analizy regresji

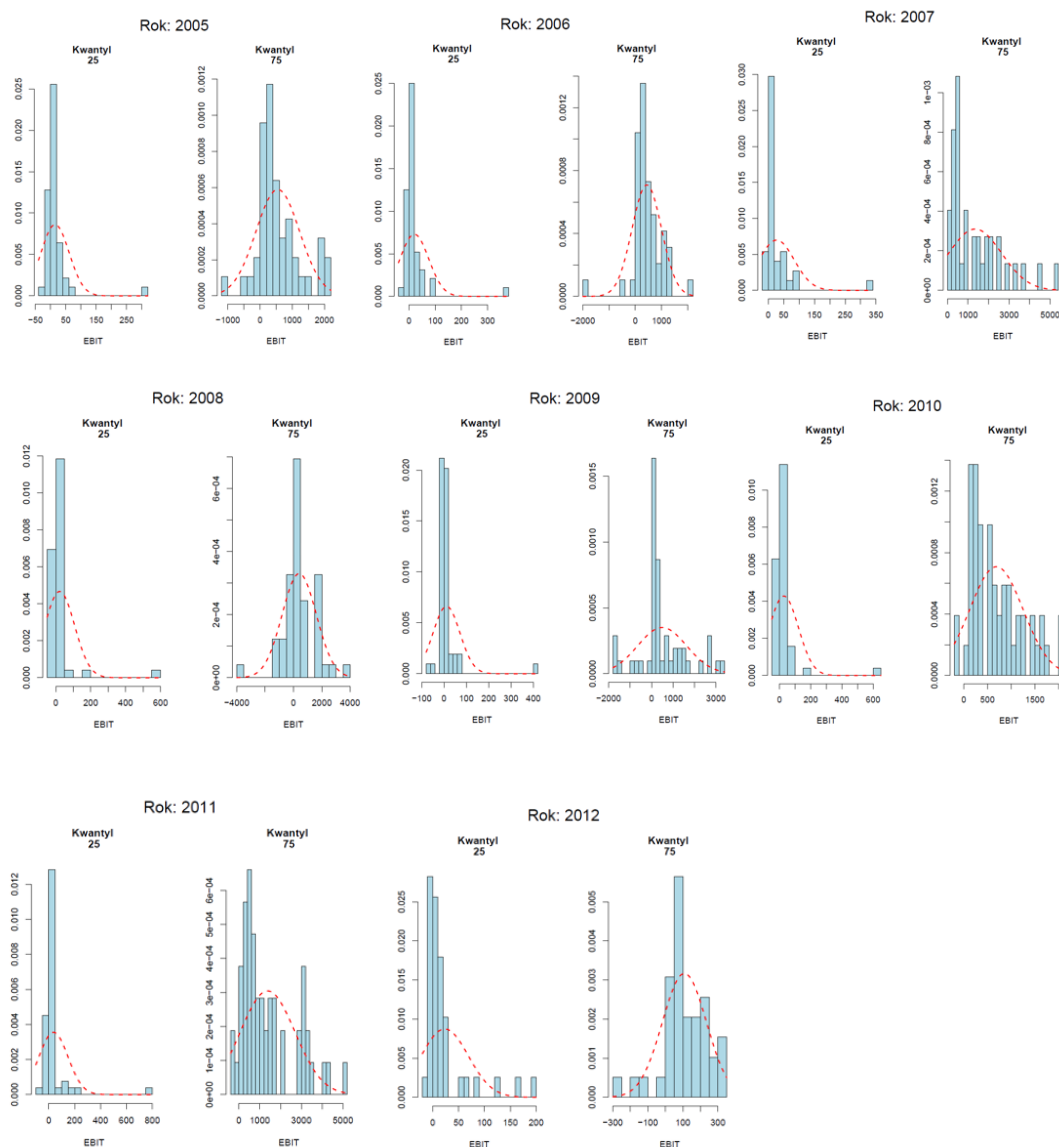
Źródło: opracowanie własne

5.5.2 Wyniki analizy wariancji

W podrozdziale 5.5.2 przyjęto, że po wyłonieniu zmiennej opisującej nakłady na zasób niematerialny najsilniej wpływający na poziom zyskowności przedsiębiorstwa, kolejnym krokiem celem potwierdzenia statystycznej istotności wcześniej założonej zależności będzie przeprowadzenie analizy wariancji. Analiza ta dotyczyć będzie dwóch subpopulacji kwartylowych podzielonych względem wielkości nakładów na dany, wybrany zasób niematerialny, w tym przypadku na badania i rozwój. Analiza ta przebiega w dwóch krokach: po pierwsze, zbadano spełnienie założeń modelu. W drugim kroku, przeprowadzono wcześniej opisaną procedurę analizy wariancji

Dla każdego roku dokonano podziału względem wcześniej opisanych kwartyli. Zgodnie z przyjętą metodologią badania własności modelu ekonometrycznego, w pierwszej kolejności należy zweryfikować czy spełnione są założenia modelu. W przypadku analizy wariancji zakłada się normalność rozkładu reszt modelu oraz homogeniczność wariancji. Weryfikację tych założeń rozpocząć można od analizy empirycznej rozkładów analizowanych podprób.





Rysunek 5.19. Wykresy histogramów z funkcją gęstości analizowanych populacji
 Źródło: opracowanie własne

W tym celu wygenerowano histogramy przedstawiające empiryczną funkcję gęstości analizowanych subpopulacji (rysunek 5.19.).

Wynika z nich jednoznacznie, iż nie można mówić tutaj o występowaniu rozkładu normalnego, w związku z czym procedura testowa w tym zakresie wydawać się może zbędna. Istotnym czynnikiem gwarantującym wiarygodność analizy wariancji jest homogeniczność zmienności w podpróbach. Przedstawione powyżej wykresy pomagają stwierdzić czy owa homogeniczność została zachowana.

Homogeniczność wariancji w subpopulacjach można interpretować jako zachowanie jednorodnego kształtu funkcji gęstości. W tym przypadku ową homogeniczność stwierdzić można poprzez analizę empirycznych funkcji gęstości dla subpopulacji, czyli histogramów. Warto zauważyć, iż nie dla wszystkich lat jednorodność rozkładu prawdopodobieństwa w próbach została zachowana. Przykładowo lata 2002, 2006, 2008 oraz 2012 cechują się wyraźnie zróżnicowanymi rozkładami. Rozkłady subpopulacji obejmujących niższe podziały kwartylowe, to znaczy, uwzględniające spółki o niższych wydatkach na badania i rozwój charakteryzowały się prawoskością, co oznacza, że centra rozkładów przesunięte było w lewą stronę. Jest zgodne z intuicją ekonomiczną, która sugeruje, iż dla spółek o najmniejszych wydatkach na badania i rozwój przeważająca ich grupa osiąga wartości EBIT na lewo od średniej. Natomiast rozkłady obejmujące wartości przekraczające trzeci kwartył mają tendencję do skupiania się na prawo od średniego poziomu zyskowności, co świadczy o ich lewoskości. Płyną z tego następujące wnioski:

- wyniki analizy wariancji przeprowadzonej dla tych okresów traktować należy z ostrożnością, ponieważ nie został spełniony warunek homogeniczności wariancji
- wynik ten jednakże pośrednio potwierdza założenie sformułowane na podstawie wyników analizy regresji. Subpopulacje wyznaczone przez pierwszy kwartył osiągają w większości poziom zyskowności niższy niż średnia subpopulacji, podczas gdy subpopulacje wyznaczone przez kwartył trzeci osiągają w większości poziom zyskowności wyższy niż średnia ich subpopulacji. Powyższa analiza potwierdza założenie, w myśl którego przedsiębiorstwa o większych nakładach B+R realizują wyższe zyski w stosunku do firm z subpopulacji wyznaczonej przez pierwszy kwartył.

W przypadku pozostałych badanych okresów homogeniczność wydaje się być zachowana, co umożliwi wnioskowanie na podstawie analizy wariancji. Następnym krokiem jest zatem zbadanie hipotezy o równości średnich pomiędzy wyodrębnionymi subpopulacjami. Wyniki tej procedury przedstawiono w tabeli 5.3. Wszystkie lata, począwszy od 1999 roku, odznaczały się wyraźnym wpływem B+R na EBIT. Dla całego badanego zakresu przestrzennego odrzuca się hipotezę zerową przy poziomie istotności

0,05 na rzecz hipotezy alternatywnej, mówiącej, że wielkość wydatków na badania i rozwój w sposób istotny statystycznie różnicuje wielkość osiągniętych zysków.

Rok sprawozdawczy	Statystyka F	P-value
1999	35.5780	0.00000
2000	26.7885	0.00000
2001	37.8108	0.00000
2002	43.7394	0.00000
2003	30.7280	0.00000
2004	34.1880	0.00000
2005	29.3221	0.00000
2006	26.1099	0.00000
2007	38.7622	0.00000
2008	4.9339	0.02869
2009	9.2609	0.00298
2010	68.1042	0.00000
2011	55.2012	0.00000
2012	15.8676	0.00015

Tabela 5.3. Analiza wariancji – podsumowanie

Źródło: Opracowanie własne

Jedynym rokiem, dla którego przy niższym poziomie istotności, na przykład 0,01, nie byłoby podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej jest rok 2008. Tutaj ponownie dostrzec można wpływ ogólnoswiatowego kryzysu światowego, co potwierdza wyniki wcześniej przeprowadzonych analiz.

Powyższa analiza wykazała, iż założenie o statystycznie różnych poziomach zyskowności osiągniętych przez przedsiębiorstwa należące do dwóch odrębnych subpopulacji, które podzielono ze względu na wysokość nakładów na badania i rozwój, wydaje się zasadne. Dowodzi temu zarówno analiza wariancji, jak również struktura empirycznych rozkładów częstości w subpopulacjach.

W zestawieniu z wcześniej uzyskanymi rezultatami, zarówno regresji wielowymiarowej, jak i jednowymiarowej, które wskazywały na dodatni i statystycznie istotny wpływ B+R na EBIT, zaprezentowana teza badawcza mówiąca o wpływie nakładów na badania i rozwój na poziom zyskowności przedsiębiorstw znalazła swoje potwierdzenie w przeprowadzonej następnie analizie wariancji. Średnie zyskowności spółek okazały się istotnie różne ze względu na wielkość ponoszonych nakładów na B+R. Zasadnym wydaje się więc stwierdzenie, iż powyższa analiza, przeprowadzona przy

pomocy trzech oddzielnych metod badawczych, buduje spójny obraz relacji zmiennej egzogenicznej, którą są nakłady na dany, wyselekcjonowanych zasób niematerialny, ze zmienną endogeniczną, na którą wybrano poziom zyskowności przedsiębiorstwa międzynarodowego.

5.6 Weryfikacja hipotezy badawczej

W badaniach przeprowadzonych we wcześniejszych częściach rozdziału piątego pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa międzynarodowego działającego w branży motoryzacyjnej rozpatrywana była przez pryzmat jednej z miar – w tym przypadku zyskowności. Uwzględniając założenia nurtu zasobowego oraz dorobek badawczy w obszarze konkurencyjności, zdefiniowano autorski zestaw zasobów niematerialnych oraz zbadano czy i w jaki sposób nakłady poczynione na te zasoby wpływają na poziom zyskowności przedsiębiorstwa.

Dla całej analizowanej populacji stwierdzono dodatni i istotny statystycznie wpływ nakładów na goodwill oraz na badania i rozwój w odniesieniu do zyskowności przedsiębiorstwa międzynarodowego działającego w branży motoryzacyjnej. Uzyskane wyniki oraz struktura badanych zasobów predestynują badania i rozwój jako ten typ zasobów, który wywiera największy wpływ na poziom zyskowności przedsiębiorstwa, a tym samym na pozycję konkurencyjną. W związku z przedstawioną powyżej argumentacją, nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy badawczej (*H: Zarządzanie strukturą nakładów ponoszonych na uwzględniający ich specyfikę zestaw zasobów niematerialnych wpływa na poziom zysku operacyjnego przedsiębiorstw (EBIT) i w efekcie, przyczynia się do podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw międzynarodowych działających w branży motoryzacyjnej*). Niemniej jednak wymaga podkreślenia, że w badanym okresie nie odnotowany został nieprzerwany pozytywny wpływ nakładów na badania i rozwój na poziom zyskowności. Wsnuto wniosek, iż szczególnie w pierwszej dekadzie XXI wieku określone zakłócenia wywołane zostały przez największy kryzys ekonomiczny od czasów Wielkiego Kryzysu, szczególnie mocno oddziałujący na przedsiębiorstwa branży motoryzacyjnej.

5.7 Podsumowanie

W niniejszym rozdziale, opierając się na rozważaniach prowadzonych we wcześniejszych częściach pracy przedstawiono mierniki konkurencyjności przedsiębiorstw międzynarodowych ze szczególnym uwzględnieniem zyskowności. Dosyć istotny nacisk położono na związek między zyskownością i konkurencyjnością. W tym celu dokonano sprawdzenia istniejącej literatury przedmiotu. Jego wynik potwierdził przyjęte założenie, iż zyskowność można uznać jako jedną z miar konkurencyjności. Przyjęto, iż operatorem poziomu zyskowności będzie EBIT. W kolejnym kroku omówiono nakłady związane z badaniami i rozwojem, CAPEX, SGAE oraz goodwill i umieszczono je w ramach autorskiej systematyki zasobów niematerialnych. Zdefiniowano hipotezę badawczą i zaproponowano schemat analityczny obrazujący wpływ tych nakładów na zyskowność przedsiębiorstw międzynarodowych działających w branży motoryzacyjnej. W dalszej części rozdziału przedstawiono metodykę badań empirycznych w odniesieniu do omawianego zagadnienia. Badania przeprowadzone zostały na dużej ilościowo populacji przedsiębiorstw międzynarodowych, dla których dane pozyskano z bazy statystycznej COMPUSTAT, administrowanej przez firmę Standard&Poors. Kolejnym krokiem było przedstawienie wyników badań empirycznych obejmujących dane dla badanej populacji przedsiębiorstw, a także omówiono zidentyfikowane zależności między nakładami na wybrane zasoby niematerialne a poziomem zyskowności badanej populacji przedsiębiorstw. W przedstawionym procesie badawczym posłużono się najpierw analizą regresji wielowymiarowej w celu zidentyfikowania zasobu najsilniej wpływającego na poziom zyskowności, by w kolejnym kroku sprawdzić odosobniony wpływ tego zasobu na poziom zyskowności za pomocą analizy regresji jednowymiarowej. Wyniki tej analizy potwierdziły występowanie istotnego statystycznie i dodatniego wpływu wybranego zasobu na EBIT. Na podstawie zaprezentowanych wyników badań zauważono, że nakłady na dwa z wybranych zasobów niematerialnych (Goodwill i B+R) wpływają na poziom zyskowności przedsiębiorstw branży, przy czym wpływ Goodwill wiąże się z określoną trudnością interpretacyjną ze względu na architekturę tego zasobu. Drugi z analizowanych zasobów – badania i rozwój – wykazywał się dodatnim i nieprzerwanym, a także istotnym statystycznie wpływem

na poziom zyskowności przedsiębiorstw branży. Dotychczasowe wyniki procedury badawczej wskazywały wybór B+R jako zasobu, który najintensywniej wpływał na EBIT badanej populacji przedsiębiorstw. W celu przeprowadzenia kolejnego dowodu potwierdzającego prawdziwość wybranej tezy, posłużono się procedurą badawczą, w trakcie której zbadano dwie subpopulacje spółek o wysokich i niskich nakładach na B+R. Procedura badawcza oparta została w tym przypadku o analizę wariancji i potwierdziła istnienie zależności między nakładami na badania i rozwój a poziomem zyskowności. Dodatkowo potwierdzony został istotny statystycznie wpływ wielkości nakładów na poziom zyskowności, co uwiarygodniło przyjętą tezę w myśl której, przedsiębiorstwa wydające więcej na badania i rozwój osiągają wyższe zyski niż firmy przeznaczające nań mniej środków. W oparciu o przyjęty schemat analityczny, a w szczególności omówiony związek między zyskownością wyrażoną przez EBIT a konkurencyjnością, wyprowadzono wniosek o braku podstaw do odrzucenia przyjętej hipotezy badawczej.

ZAKOŃCZENIE

Dynamiczny proces globalizacji gospodarki światowej znacząco wpłynął na warunki, w których funkcjonują przedsiębiorstwa. Bilans ostatnich pięćdziesięciu lat wskazuje na znaczącą liberalizację międzynarodowego obrotu handlowego, stopniowe znoszenie barier i wzrost zaufania uczestników międzynarodowej wymiany handlowej, pomimo tego, iż w ostatnich kilku latach widoczne są tendencje zmierzające do wyhamowania czy wręcz odwrócenia procesów globalizacyjnych. Oprócz ewoluujących ram funkcjonalnych, zmiany zachodzą również w odniesieniu do struktury wewnętrznej i elementów majątkowych przedsiębiorstwa kluczowych dla ich konkurencyjności, czego odzwierciedleniem jest zwiększające się znaczenie zasobów niematerialnych. Nasuwa się zatem pytanie: czy inwestowanie w substancję niematerialną jest uzasadnione ekonomicznie i czy wpływa na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw międzynarodowych działających w branży motoryzacyjnej? Próba odpowiedzi na nie wydaje się być istotna zarówno z poznawczego, jak i praktycznego punktu widzenia.

Wybór przedsiębiorstw międzynarodowych z branży motoryzacyjnej jako przedmiotu badań podyktowany był następującymi względami:

- dużej dynamiki branży;
- szerokiej obecności geograficznej, ponieważ przedsiębiorstwa branży motoryzacyjnej działają niemal na wszystkich kontynentach;
- odpowiedniego nasycenia substancją niematerialną.

Tematyka poruszona w niniejszej pracy jest mocno osadzona w problematyce biznesu międzynarodowego, a w toku rozważań koncentrowano się na zjawiskach i kształtujących przedsiębiorstwo międzynarodowe jako uczestnika gospodarczej wymiany międzynarodowej i podmiocie tworzącym branżę, podlegającym ciągłym procesom internacjonalizacji. Przedmiotem pracy jest zarządzanie zasobami niematerialnymi w przedsiębiorstwach międzynarodowych działających w branży motoryzacyjnej. W pracy zaprezentowano przegląd zagadnień związanych z tematyką zasobów niematerialnych oraz ich wpływu na konkurencyjność w ujęciu konceptualnym i empirycznym w perspektywie przedsiębiorstw międzynarodowych w branży motoryzacyjnej.

W pierwszym rozdziale pracy zaprezentowano przegląd głównych założeń nurtów badających tematykę zasobów i umiejętności, ze szczególnym uwzględnieniem klasyfikacji zasobów w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa. Przybliżona została typologia zasobów, umiejętności i kluczowych kompetencji jako aktywów mających znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw. Jednym z celów realizowanych w tym rozdziale pracy było omówienie architektury zasobów oraz ich roli w procesie definiowania strategii przedsiębiorstwa. Ponadto w rozdziale omówiono przesłanki przewagi konkurencyjnej w oparciu o zasoby i umiejętności, co z kolei było punktem wyjścia do rozważań na temat miejsca zasobów w strategii przedsiębiorstwa przyjmującej konkurencyjność jako jego kluczowy cel.

Tematyka rozdziału drugiego przechodzi z ogólnej perspektywy odnoszącej się do zasobów firmy na poziom właściwy do przeprowadzania analizy dotyczącej niematerialnych składników majątkowych przedsiębiorstwa, w szczególności koncentrując się na kategoriach kluczowych zarówno dla nurtów zasobowego, pozycjonowania, jak i czerpiących z całości dorobku badawczego dotyczącego niematerialnych składników majątku przedsiębiorstwa. Mając to na uwadze, dokonano przeglądu kluczowych ujęć i literatury obejmującej powyższe pojęcia, ich systematykę i definicje, od perspektywy historycznej poprzez nurty zasobowe i pozycjonowania. Powyższą analizę podsumowują rozważania na temat wpływu tego typu składników majątkowych na proces kształtowania się przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Istotnym elementem analizy tych niematerialnych składników majątku przedsiębiorstwa było omówienie ich unikalnych cech wpływających na ich wartość i przydatność w procesie realizacji celów przedsiębiorstwa. W toku przeprowadzonych rozważań stwierdzono prawdziwość założeń modelu VRIN w odniesieniu do unikalnych cech zasobów niematerialnych na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i szerzej – na poprawę jego konkurencyjności. Ostatni aspekt poruszony w rozdziale drugim koncentruje się na tematyce międzynarodowej ochrony prawnej niematerialnych składników przedsiębiorstwa.

W rozdziale trzecim omówiono rolę zasobów niematerialnych we współczesnej gospodarce w oparciu o koncepcje ekonomii wiedzy (*knowledge economy*) i organizacji opartej na wiedzy. Ze względu na znaczenie i bogactwo dorobku teoretycznego

poświęconego wiedzy, skoncentrowano się na omówieniu jej miejsca w systemie niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa i roli, jaką całościowy system wiedzy przedsiębiorstwa odgrywa w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Unikalny charakter zasobów niematerialnych i wiedzy wymaga stworzenia określonych warunków, służących do wzmocnienia ich właściwości, w tym w szczególności umiejętności rozwoju poprzez uczenie się. Istotna część rozważań poświęcona została zagadnieniom, takim jak: relacje między wiedzą a kapitałem intelektualnym, roli przywództwa w organizacji opartej o wiedzę a także znaczeniu zarządzania wiedzą i pozostałych zasobów niematerialnych w celu zapewnienia przedsiębiorstwu optymalnej pozycji rynkowej. Kwestie te zostały omówione przy użyciu przykładów przedsiębiorstw działających w branży motoryzacyjnej w celu nadania głębi kontekstualnej. Dorobek ten wraz z przemyśleniami autora nad różnymi zastosowaniami praktycznymi posłużył do sformułowania autorskiej klasyfikacji zasobów niematerialnych istotnych z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa międzynarodowego działającego w branży motoryzacyjnej. Sformułowana klasyfikacja posłuży w dalszej części pracy do weryfikacji postawionej hipotezy badawczej.

W ramach prowadzonych rozważań w rozdziale czwartym omówiono podstawowe aspekty dotyczące międzynarodowej branży motoryzacyjnej z uwzględnieniem jej miejsca w gospodarce światowej, w szczególności w kontekście zjawisk globalizacyjnych. Bliskość definicyjna oraz koncepcyjna, a także liczne związki między pojęciami globalizacji i branży stanowiły argument za włączeniem do niniejszych rozważań koncepcji przedsiębiorstwa międzynarodowego i korporacji transnarodowych. Efektem realizacji tego założenia było omówienie teoretycznymi aspektów i głównych nurtów literaturowych dotyczących obu tych pojęć. Kolejna część tego rozdziału poświęcona została branży oraz przybliżeniu wybranych teoretycznych aspektów jej konkurencyjności. Ponadto poruszona została tematyka związana bezpośrednio z międzynarodową branżą motoryzacyjną, przeprowadzono rozważania dotyczące charakterystyki i głównych trendów w niej zachodzących, jak również wzajemnych interakcji i procesów między tworzącymi ją podmiotami. Obecna sytuacja i rozkład sił

w branży skonfrontowana została z próbą przedstawienia zarysu najistotniejszych trendów i koncepcji determinujących jej miejsce i rozwój w przyszłości.

Rozdział piąty został opracowany na podstawie wniosków wyciągniętych z wcześniejszych części pracy. Opierając się na dorobku literaturowym przedstawiono przegląd koncepcji dotyczących mierników konkurencyjności przedsiębiorstw międzynarodowych, a także koncept miar konkurencyjności. Przeprowadzona analiza uprawnia do uznania poziomu zyskowności za jedną z miar konkurencyjności. Dla potrzeb schematu badawczego zbudowanego pod kątem weryfikacji prawdziwości postawionej hipotezy badawczej przyjęto założenie, iż operatorem poziomu zyskowności będzie EBIT. Realizując cele badawcze pracy w oparciu autorski zestaw zasobów niematerialnych sformowany w ramach zbudowanej w rozdziale trzecim klasyfikacji zasobów niematerialnych firmy, postanowiono zbadać, które z nich są najistotniejsze z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa międzynarodowego działającego w branży motoryzacyjnej. Przedmiotem prezentowanych badań empirycznych było znalezienie odpowiedzi na pytanie czy istnieje związek między sposobem zarządzania strukturą nakładów ponoszonych przez przedsiębiorstwa międzynarodowe operujące w ramach branży motoryzacyjnej na ich własną sferę niematerialną, składającą się z poszczególnych grup zasobów w ramach zaproponowanej klasyfikacji, a także jak silne jest oddziaływanie nakładów ponoszonych na określony rodzaj zasobów na poziom zyskowności badanych przedsiębiorstw. Do zdefiniowanego zestawu nakładów ponoszonych na poszczególne grupy zasobów niematerialnych będących przedmiotem badań wybrano: wydatki na badania i rozwój (B+R), goodwill (GOODWILL), wydatki kapitałowe w związku z inwestycjami w niematerialne części majątku przedsiębiorstwa (CAPEX) oraz koszty ogólne, sprzedaży, marketingu i administracji (SGAE).

Rezultaty przeprowadzonych badań odnoszących się do diagnozy efektów nakładów ponoszonych na poszczególne zasoby niematerialne wśród analizowanych przedsiębiorstw międzynarodowych działających w branży samochodowej, pozwalają na sformułowanie następujących wniosków końcowych dotyczących badanych podmiotów:

1. Zasoby niematerialne są kategorią powszechnie wykorzystywaną przez przedsiębiorstwa międzynarodowe z branży motoryzacyjnej. Wniosek ten wynika z wielkości badanej populacji przedsiębiorstw, w których występowanie zasobów niematerialnych jest potwierdzone oficjalnie publikowanymi danymi oraz przeprowadzonymi obserwacjami.
2. Do dalszych badań zakwalifikowano zasoby wchodzące w skład niematerialnego majątku firmy zgodnie z zaproponowaną autorską klasyfikacją zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa międzynarodowego. Przyjęto, iż zaproponowana klasyfikacja stanowi całościowy i uniwersalny zestaw niematerialnych składników majątkowych przedsiębiorstwa międzynarodowego. Uznano, iż szczególnie znaczenie dla zyskowności przedsiębiorstwa międzynarodowego działającego w branży motoryzacyjnej mają zasoby wiedzy i innowacji, zasoby strukturalno-organizacyjne i zasoby wizerunkowe.
3. W kolejnym kroku zaproponowano zestaw konkretnych zasobów o szczególnym znaczeniu dla zyskowności i konkurencyjności przedsiębiorstwa międzynarodowego działającego w branży motoryzacyjnej. Dane statystyczne dostępne dla analizowanej populacji przedsiębiorstw międzynarodowych działających w branży motoryzacyjnej wskazały na istotność nakładów na badania i rozwój (B+R), nakładów na budowanie kapitału organizacyjnego (SGAE), wydatków kapitałowych na niematerialne części majątku przedsiębiorstwa (CAPEX) oraz goodwill (GOODWILL).
4. Stwierdzono, iż występuje korelacja między B+R a zasobami wiedzy i innowacji, SGAE, CAPEX a zasobami strukturalno-organizacyjnymi oraz SGAE i GOODWILL a zasobami wizerunkowymi.
5. Dla badanej populacji przedsiębiorstw przedstawiono wyniki badań empirycznych, a także omówiono zidentyfikowane zależności między nakładami na wybrane zasoby niematerialne a poziomem zyskowności badanej populacji przedsiębiorstw. W przedstawionym procesie badawczym posłużono się najpierw analizą regresji wielowymiarowej w celu zidentyfikowania zasobu najsilniej wpływającego na poziom zyskowności, by w kolejnym kroku sprawdzić odosobniony wpływ tego zasobu na poziom zyskowności za pomocą analizy

regresji jednowymiarowej. Wyniki tej analizy potwierdziły występowanie istotnego statystycznie i dodatniego wpływu nakładów na GOODWILL i B+R na poziom zyskowności przedsiębiorstw branży.

6. Goodwill wiąże się z określoną trudnością interpretacyjną ze względu na architekturę tego zasobu i jego szczególne miejsce w strukturze bilansowej. Nakłady na drugi z analizowanych zasobów – badania i rozwój – wykazywały się dodatnim i nieprzerwanym, a także istotnym statystycznie wpływem na poziom zyskowności przedsiębiorstw branży. Uzyskane wyniki procedury badawczej wskazywały wybór B+R jako zasobu, który najintensywniej wpływał na EBIT badanej populacji przedsiębiorstw. Procedura badawcza oparta o analizę wariancji potwierdziła istnienie zależności między nakładami na badania i rozwój a poziomem zyskowności. Dodatkowo potwierdzony został istotny statystycznie wpływ wielkości nakładów na poziom zyskowności, co uwiarygodniło przyjętą tezę, w myśl której przedsiębiorstwa wydające więcej na badania i rozwój osiągają wyższe zyski niż firmy przeznaczające nań mniej środków.

Odnosząc się wprost do postawionej w pracy hipotezy badawczej należy zauważyć, iż na podstawie przeprowadzonych analiz:

Nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy: *Zarządzanie strukturą nakładów ponoszonych na uwzględniający ich specyfikę zestaw zasobów niematerialnych wpływa na poziom zysku operacyjnego przedsiębiorstw (EBIT) i w efekcie, przyczynia się do podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw międzynarodowych działających w branży motoryzacyjnej.*

Wynik przeprowadzonej procedury badawczej wykazał, iż nakłady na badania i rozwój oraz goodwill mają wpływ na zyskowność firm, co uprawnia do sformułowania wniosku o istnieniu statystycznie udowodnionego związku między poziomem nakładów na zasoby niematerialne a konkurencyjnością przedsiębiorstw międzynarodowych działających w branży motoryzacyjnej.

Niewątpliwie z tematyką zarządzania zasobami niematerialnymi w przedsiębiorstwach międzynarodowych wiąże się wiele zagadnień, które z uwagi na ograniczone ramy pracy nie zostały wystarczająco omówione. Wśród propozycji dalszych kierunków badań tego obszaru badawczego można wskazać poszerzenie badań

o kolejne typy zasobów niematerialnych oraz przeprowadzenie tych badań w innych branżach. W studiach tych może być wykorzystana metodyka badań stworzona na potrzeby niniejszej rozprawy. Ponadto przedstawione w rozdziale 4 nowe trendy w motoryzacji sugerują zasadność przeprowadzenia badań z perspektywy konkurencyjności przedsiębiorstw i możliwych zmian strukturalnych w tej branży. Znaczną wartość naukową może mieć analiza wpływu wybranych zasobów niematerialnych na maksymalizację wartości przedsiębiorstwa. Wynikiem prac nad tym zagadnieniem mogłoby być opracowanie modelu ekonomicznego uwzględniającego wpływ zasobów niematerialnych na wartość przedsiębiorstwa i maksymalizację korzyści właścicieli.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker D.A., (1989), *Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage*, California Management Review, Winter, (s.91-106).
- Adams M., Oleksak M., (2010), *Intangible Capital*, Praeger 1st Publishing.
- AGRIROV A., (2010), *Model in Researching Competitiveness in Pork Production Industry*, Trakia Journal of Sciences, (Vol. 8, Suppl. 3, pp 211-214), Trakia University.
- Aharoni Y., (2011), *Behavioral Elements in Foreign Direct Investments and the Multinational Enterprise*, Global Strategic Management, (Volume 15, Emerald Publishing Group, s. 23-60).
- Ambastha A., Momaya K., (2004), *Competitiveness of firms: review of theory, frameworks, and models*, Singapore Management Review, (Vol. 26, Nr 1, s.45-61).
- Amit R., Shoemaker P.J.H., (1993), *Strategic assets and organizational rent*, Strategic Management Journal, (14(1), s.33-46).
- Andersson P., (2002), *Connected Internalization Process: the Case of Internationalizing Channel Intermediaries*, International Business Review, (Vol. 11, No 3, s. 368-371).
- Andrews K.R., (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood
- Andrews K.R., (1980), *Director's responsibility for corporate strategy*, Harvard Business Review, (vol. 58, No. 3, s.57-64).
- Anghel I., Stan S., (1998), *The evaluation of intangible assets*, Edition Iroval, Bucharest.
- Ansoff H.I., (1985) *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa
- Arend R.J.,(2004), *The definition of strategic liabilities, and their impact on firm performance*, *Journal of Management Studies*,(41, s.1003-1027).
- Artsberg K., Mehtiyeva N., (2010), *A literature review on intangible assets, Critical questions for standard setters*, Lund University Publishing.
- Asplund R., Stolowy H., Roberts H., Johanson U., Mouritsen J., (2001), *MEasuring Intangibles To Understand and improve innovation Management (MERITUM)*, Targeted Socio-Economic Research founded by the European Community.
- Ball V.E., Bureau J-Ch., Butault J-P., Nehring R., (2001), *Levels of farm sector productivity: an international comparison*, Journal of Productivity Analysis, (15: 5-29).
- Ballester M., Garcia-Ayuso M., Livna T J., (2003), *The Economic Value of the R&D Intangible Asset*.
- Ballow J.J., Thomas R.J., Roos G., (2004), *Future value: The \$7 trillion challenge*, Accenture Press, New York
- Banker R., Huang R., Natarajan R., (2006), *Does SG&A Expenditure Create a Long-Lived Asset?*, University Press, NYU
- Barney J., (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Strategic Management Journal, (17, s.99-120).
- Basu S., Waymire G., (2008), *Has the importance of intangibles really grown? And if so, why?*, Accounting and business research, (Vol. 38, 3).
- Berkowitz S. D., (1982), *An Introduction to Structural Analysis: The Network Approach to Social Research*, Butterworth and Co.. Ltd., Toronto, Canada
- Black J.A., Boal K.B., (1994), *Strategic Resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage*, Strategic Management Journal, (15, s.134-148).
- Blaug M., (1995), *Konkurencja jako stan końcowy i jako proces*; Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Bohmann T., Greiner M., Kremar H., (2007), *A strategy for knowledge management*, Journal of Knowledge Management, (vol. 11, no.6).
- Bose S., Oh K.B., (2003), *An empirical evaluation of option pricing in intellectual capacity in Turkey*, The Learning Organization, (Vol. 11, No. 4/5, pp. 357-374).
- Bonfour A., (2003), *The Management of Intangibles. The organisation's most valuable assets*, Routledge, London, New York.
- Bontis N., (1996), *There's a price on your head: managing intellectual capital strategically*, Business Quarterly, Summer
- Bontis N., (1998), *Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models*, Management Decision, (36(2), s.63-76).
- Bontis N., Dragonetti N.C., Jacobsen K., Roos G.,(1999), *The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources*, European Management Journal, (Vol. 17, Nr 4).

- Bookstaber R., (2007), *A Demon of Our Own Design: Markets, Hedge, Funds and the Perils of Financial Innovation*, Wiley
- Bossak J., Bieńkowski W., (2004), *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa
- Boughzala I., Ermine J.L., (2006), *Trends in Enterprise Knowledge Management*, ISTE Ltd.
- Bowman C., Ambrosini V., (2007), *Identifying Valuable Resources*, European Management Journal, (No. 4).
- Bowman C., Faulkner D., (1999), *Strategie konkurencji*, Felberg SJA, Warszawa.
- Bowman C., (2008), *Generic strategies: a substitute for thinking?*, The Ashridge Journal, (No. Spring 2008, s. 1-6).
- Braddon D., Hartley K., (2009), *Aerospace Competitiveness, UK, US and Europe*.
- Bratnicki M., (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, PLACET, Warszawa.
- Bratnicki M., (2001), *Informacyjne przesłanki przedsiębiorczości*, w: Borowiecki R., Romanowska M., (red), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Brooking A., (1996), *The Management of Intellectual Capital*, Long Range Planning (vol. 30,s. 364).
- Brooking A., (1996), *Intellectual capital: core assets for the third millennium enterprise*, London, Thomson Business Press.
- Buckley P.J., Pass Ch.L., Prescott K., (1988), *Measures of International Competitiveness: A Critical Survey*, Journal of Marketing Management, (4, No. 2).
- Bukowitz W.R., Williams R.L., (2000), *The Knowledge Management Fielbook*, Financial Time, Prentice Hall, London, (s. 223).
- Burniewicz J. (red.), (1993), *Ekonomika transportu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Camerer C., Vepsalainen A., (1988), *The Economic Efficiency of Corporate Culture*, Strategic Management Journal, (vol. 9).
- Canals J.,(2000), *Managing Corporate Growth*, Oxford University Press, New York.
- Cañibano L., Sánchez P., (1998), *Measuring Intangibles to Understand and improve innovation management*, A Research Proposal to the TSER Programme. Autonomous University of Madrid.
- Carmeli A., (2004), *Assessing core intangible resources*, European Management (Journal,1, 110-122).
- Clark K.B., Fujimoto T., (1991), *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Clee G.H., di Scipio A., (1959), *Creating a World Enterprise*, Harvard Business Review, (Vol. 37, Nr 6, s. 77-89).
- Chaharbaghi K., Feurer R., (1994), *Defining competitiveness: a holistic approach*, Management Decision, (Vol. 32(2), pp. 49-58).
- Chandler A.D.Jr., (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Chatterjee S, Wernerfelt B., (1991), *The link between resources and type of diversification: Theory and Evidence*, Strategic Management Journal, (12(1)).
- Chlipała P., (2006), *Wartość dla klienta w działalności usługowej przedsiębiorstw*, Zasoby internetowe Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu.
- Christensen C.M., (1993), *The Rigid Disk Drive Industry: A History of Commercial and Technological Turbulence*, *The Business History Review*, (Vol, 67, No.4).
- Cockburn I.M., Henderson R.M., Stern S., (2000), *Untagling the Origins of Competitive Advantage*, Strategic Management Journal, 21 (10/11 Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities), (pp.1123-1145).
- Cockburn J., Siggel E., Coulibaly M., Vezina S., (1998), *Measuring competitiveness and its sources. The case of Mali's manufacturing sector*, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.203.2750&rep=rep1&type=pdf>; dostęp: (14.01.2015).
- Cohen A.J., (2005), *Intangible Assets; Valuation and Economic Benefit*, John Wiley & Sons.
- Cohen S., Kaimenakis N., (2007), *Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs*, The Learning Organization, (Vol. 14, No. 3, pp. 241-262).
- Colander D., Goldberg M., Haas A., Juselius K., Kirman A., Lux T., Sloth B., (2009), *The Financial Crisis and the Systemic Failure of the Economics Profession*, Critical Review Foundation (21 (2-3), pp. 249-267).

Collis D.J., Montgomery C.A., (1995), *Competing on Resources: Strategy in 1990s*, Harvard Business Review, July-August, s.28.

Collis D.J., Montgomery C.A., (1998), *Corporate Strategy: A Resource-based view*, Irwin/Mc-Graw-Hill, Boston, MA.

Cool K., Costa L.A., Dierickx I., (2006), *Constructing Competitive Advantage*, Handbook of Strategy and Management, SAGE Publications Ltd.

Cool K., Dierickx I., (1989), *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, Management Science, (35, s.1504-1511).

Corrado C., Hulten Ch., Sichel D., (2006), *Intangible Capital and Economic Growth*, Finance and Economics Discussion Series, Federal Reserve Board, Washington, D.C.

Coyne K.P., (1986), *Sustainable competitive advantage – What it is and what is isn't?*, Business Horizons, (Jan./Feb 1986).

Coviello, N., Munro, H., (1997), *Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms*, International Business Review, (Vol. 6(4), s.361-386).

Cyrson E., (2001), *Strategie konkurencji jutra*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, (Rok LXIII, Zeszyt 4).

Czarny E. (red.), (2004), *Globalizacja od A do Z*, Narodowy Bank Polski, Warszawa

Damodoran A., (2001), *Finanse korporacyjne, Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Depperu D., Cerrato D., (2006), *Analysing International Competitiveness at the Firm Level: Concepts and Measures*, Universita Cattolica del Sacro Cuore, Piacenza.

Dicksee L.R., (1897), *Goodwill and Its Treatment in Accounts*, The Accountant, (Vol.23, No. 1153, January 9).

Dierickx I., Cool K., (1989), *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, INSEAD Publishing, Fontainebleau, France.

Dougherty D., (1992), *Interpretive barriers to successful product innovation in large firms*, Organization Science, (3: 179–202).

Dowżycki A., Sobolewski H., Tłuchowski W., (2003), *Restrukturyzacja, prywatyzacja i wycena przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.

Drucker P.F., (1994), *We need to measure, not count*, Drucker Management Fall.

Drucker P.F., (1995), *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.

Drucker P.F., (2000), *Praktyka Zarządzania*, PWN, Warszawa.

Drucker P.F., (2006), *What executives should remember*, Harvard Business Review, Feb.

Ducharme L.M., (1998), *Measuring Intangible Investments, Introduction, Main Theories and Concepts*, Paris, (OECD).

Dudycz T., (2002), *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu .

Dunford M., Louri H., Rosenstock M., (2001), *Competition, competitiveness, and enterprise policies*, MPRA Paper 29971, University Library of Munich, Germany.

Dunning J.H., (1993), *The Globalization of Business. The Challenge of the 1990s*, Routledge, London and New York.

Dutta S., (2007), *Recognising the True Value of Software Assets*, INSEAD Publication.

Dyer J.H., Nobeoka K., (2000), *Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case*, Strategic Management Journal, (21, 345).

Edvinsson L., Malone M.S., (1997), *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, HarperColling Publishers, New York, NY

Edvinsson L., Malone M.S., (2001), *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo PWN, Warszawa, (s. 39).

Eisenhardt K.M., Martin J.M., (2000), *Dynamic Capabilities: What are they?*, Strategic Management Journal, (21),

Eisenhardt K.M., Brown S.L., (1999), *Patching: restitching business portfolios in dynamic markets* Harvard Business Review, (77(3): 72–82).

Elg-Vinnova L., (2014), *Innovations and new technology – what is the role of research? Implications for public policy*, Swedish Governmental Agency for Innovation Systems.

Ernst D., Kim L., (2002), *Global production networks, knowledge diffusion and local capability formation*, Research Policy (31(2-002), 1417-1429).

Evans P., Wolf B., (2005), *Collaboration rules*, Harvard Business Review, (Vol 83, Nos 7-8).

- Evenson R.E., Westphal L.E., (1995), *Technological Change and Technological Strategy*, in J.Behrman and T.N. Srinivasan (eds) *Handbook of Development Economics*, North-Holland, (Vol.3, Part 1).
- Ferguson C.R., Dickenson R., (1982), *Critical success factors for directors in the eighties*, Business Horizons, May-June.
- Flak O., Głód G., (2009), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, definicje, modele. Część 1*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Fombrun Ch.J., (1996), *Reputation. Realizing Value form the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Massachusetts.
- Fonfara K., (2004), *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Fitz – Enz J., (2001), *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, (s. 23-24).
- Fukuyama F., (1989), *The End of History*, The National Interest, New York.
- Galata S., (2006), *Sztuka zarządzania organizacjami. Zasoby, sposoby, perspektywy*, Wydawnictwo Difin.
- Galbreath J., (2005), *Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory*, *Technovation*, (Vol.25).
- Geodecki T., (2008), *Pomiar innowacyjności gospodarki przy użyciu pośrednich i bezpośrednich wskaźników innowacji*, *Zarządzanie Publiczne*, (Nr 3(5), s. 27-50).
- Giddens A., (1990), *The Consequences of Modernity*, Polity Press, Cambridge.
- Gierańczyk W., Stańczyk A., (2003), *Korporacje międzynarodowe w przestrzeni globalnej, Prace Komisji Geografii i Przemysłu*, (Nr 5), Warszawa-Kraków.
- Głuszek E., (2004), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im.Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław,
- Gorynia M., (1995), *Mezoekonomia –modele samoregulacji branży*, *Ekonomista* nr 5-6.
- Gorynia M., (2000), *Teoria przedsiębiorstwa w okresie transformacji*, *Ekonomista* nr 2.
- Gorynia M., (2007), *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Gorynia M. (red.), (2002), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Gorynia M., Kowalski T., (2008), *Globalne i krajowe uwarunkowania funkcjonowania polskich przedsiębiorstw*, *Ekonomista*, (Nr 1, s.51-76).
- Gorynia M.(red), (2010), *Kompedium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gorynia M., Jankowska B., Tarka P., (2011), *Bazowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] Gorynia M., Jankowska B. (red), (2011), *Wpływ przystąpienia Polski do strefy euro na międzynarodową konkurencyjność i internacjonalizację polskich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa, (s.17-43).
- Gorynia M., Owczarzak R., (2004), *Podstawy teorii internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw*, (*Gospodarka Narodowa* nr 1-2).
- Gorynia M., Schroeder J., (red.), (2000), *Przedsiębiorstwo a internacjonalizacja działalności gospodarczej*, *Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu*, (Seria I, z.278).
- Grant R.M., (1991), *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, *California Management Review*, 33(3), s.114-135).
- Grant R.M., (1996), *Toward a knowledge-based theory of the firm*, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue (17; s.109–122).
- Griffin R.W., (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk O., (2004), *Systemy zarządzania wiedzą – nowy paradygmat czy wyzwanie?*[w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i konkurencyjność. Tom IV. Redakcja naukowa: J. Kotowicz-Jawor*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Dom Wydawniczy Bellona.
- Gu F., Lev B., (2003), *Intangible Assets, Measurement, Drivers, Usefulness*, Boston University School of Management Accounting, Boston.
- Główny Urząd Statystyczny, (2015), *Wielki rocznik statystyczny*, Warszawa,
- Haanes K., Fjeldstad Ø., (2000), *Linking intangible resources and competition*, *European Management Journal*, (Vol.18, No. 1).
- Habersam M., Piper M., (2003), *Exploring intellectual capital in hospitals: two quantitative case studies in Italy and Austria*, *European Accounting Review*, 12(4): s. 753-759.
- Hall R., (1992), *The Strategic analysis of intangible resources*, *Strategic Management Journal*, (Vol. 13, s.135-144).

Hall R., (1993), *A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage*, Strategic Management Journal (14, str. 607-618).

Hamel G., Prahalad C.K., (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.

Hamel G., Prahalad C.K., (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra, Strategie przejmowania kontroli nad branżą I tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa.

Hansen M.T., Birkinshaw J., (2007), *The innovation value chain*, Harvard Business Review, June edition.

Harvey M.G., Lusch R.F., (1999), *Balancing the intellectual capital books: intangible liabilities*, European Management Journal, (17 (1)).

Hatten K.J., Hatten M.L., (1987), *Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability*, Strategic Management Journal, (Vol. 8).

Hassett K.A., Shapiro R.J., (2011), *What Ideas are Worth, The Value of Intellectual Capital and Intangible Assets in the American Economy*, Sonecon.

Henderson R, Cockburn I., (1994), *Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research*, Strategic Management Journal, Winter Special Issue (15: 63–84).

Henderson J., (2008), *Global production networks: realizing the potential*, Journal of Economic Geography, (8).

Hofer Ch., Schendel D.E., (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St.Paul, Minn.

Hooley G., (2011), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall.

Hout T., Porter M.E., Rudden E., (2001), *Jak wygrywają firmy globalne*, [w:] Porter M.E. (red.), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.

Humphrey J., Memedovic O., (2003), *The global automotive industry value chain: what prospects for upgrading by developing countries?*, Sectoral studies, United Nations Industrial Development Organisation, Vienna.

Hunt S.D., (2000), *A General Theory of Competition, Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*, Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications.

Ichijo K., Kohlbacher F., (2007), *The Toyota way of global knowledge creation that 'learn local, act global' strategy*, International Journal Automotive Technology and Management, (Vol. 7, Nos. 2/3).

International Accounting Standard's Board, (2004), *International Accounting Standard No. 38 after revisions*.

Jacobs T.O., (1970), *Leadership and Exchange in Formal Organizations*, HRM Organization, Alexandria.

Jagiello E.M., (2008), *Strategiczne budowanie konkurencyjności gospodarki*, Warszawa, Poltext.

Janasz W. (red), (2006), *Zarys strategii rozwoju przemysłu*, Wydawnictwo Diffin, Warszawa.

Jankowska B., (2010), *Konkurencyjność w ujęciu mezoekonomicznym*, w: Gorynia M., Łażniewska E., (red) *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Johanson U., (2000), *Characteristics of intangibles – proposal generated from literature and experienced Swedish firms*, w: Gröjer J.E., Stolowy H., (red) *Classification of Intangibles*, Groupe HEC, Paris, (p. 56-77).

Johnson H.T., Kaplan R.S., (1987), *Relevance lost*, Harvard Business School Press, Boston

Johnson G., Scholes K., Whittington R., (2008), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River.

Jóźwiak J., Podgórski J., (2009), *Statystyka od podstaw*, PWE, Warszawa.

Hirst P., Thompson G., (1999), *Globalization in Question: The International Economy and the Possibilities of Governance*, Polity Press, Cambridge.

Kalinowski J., Strojny M., (2009), *Jak skutecznie zarządzać wiedzą w XXI wieku?*, www.kpmg.pl, (s.6).

Katz D., Kahn R.L., (1979), *Psychologia społeczna organizacji*, PWN, Warszawa.

Kay J., (1996), *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.

Kasiewicz S., Możaryn H., (2004), *Teoria Przedsiębiorstwa, wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Kaufmann L., Schneider Y., (2004), *Intangibles, a synthesis of current research*, Journal of Intellectual Capital, (Vol. 5, No. 3, pp.366-388).

Kemp R., Horbach J., (2007), *Measurement of competitiveness of eco-innovation*, Deliverable 13 of the MEI project.

Kennedy M., (2008), *Ready, set, dominate: Implement Toyota's set-based learning for developing products and nobody can catch you*, Richmond, VA, Oaklea Press.

Kisiel M., (2005), *Internet a konkurencyjność banków w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.

- Klein C., Koske I., (2013), *Capacity Needs in the Automobile Industry in the Short –to Medium Run*, OECD Publishing, France,
- Koontz H., O'Donnell C., (1972), *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, McGraw-Hill Inc.
- Kożusznik B., (2014), *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kreikebaum H., (1997), *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Kristandl G., Bontis N., (2007), *Constructing a definition for Intangibles using the resource based view of the firm*, Management Decisions, (Vol. 45 No. 9).
- Krugman P., (1991), *Geography and Trade*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Krugman P., (1994), *Competitiveness: A Dangerous Obsession*, Foreign Affairs, (March/April, s.28-44).
- Kwiecień M., (2006), *Współczesne społeczeństwo wiedzy (tezy do dyskusji)*, zasoby internetowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Landes W., Posner R., (1989), *An Economic analysis of Copyright Law*, Journal of Legal Studies, (18, s. 325-366).
- Latruffe L., (2010), *Competitiveness, Productivity and Efficiency in the Agricultural and Agrifood Sectors*, OECD Food, Agriculture and Fisheries Working Papers, (No 30), OECD Publishing.
- Leake, P.D., (1921), *Goodwill: Its Nature and How to Value It*, The Accountant, (Vol. 50, No. 2041), January 17.
- Lednicki V., Pyka., Vanek J., (2010), *Struktury organizacyjnych powiązań małych i średnich przedsiębiorstw w globalnej gospodarce*, Agencja Artystyczna Para, Katowice.
- Leonard-Barton D., (1992), *Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development*, Strategic Management Journal, (13).
- Lev B., (2001), *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*, The Brookings Institute, Washington, DC.
- Lev B., Gu F., (2003), *Intangible Assets, Measurement, Drivers, Usefulness*, Working Paper, Boston University School of Management.
- Lev B., Radhakrishnan S., Zhang W., (2009), *Organization Capital*, A Journal of Accounting, Finance and Business Studies, (Vol. 45, Nr 3), Sydney
- Levitt T., (1983), *The globalization of markets*, Harvard Business Review, (May-June, s. 92-102).
- Liberska B., (2002), *Współczesne procesy globalizacji gospodarki światowej*, [w:] Liberska B. (red), *Globalizacja: Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa.
- Liker J.K., (2004), *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, New York.
- Lippman S., Rumelt R., (1982), *Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition*, Bell Journal of Economics, (13, s.418-438).
- Low J., Cohen Kalafut P., (2006), *Niematerialna wartość firmy*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Low J., Cohen Kalafut P., (2002), *Invisible Advantage: How Intangibles are Driving Business Performance*, Perseus, Cambridge Mass.
- Lönnqvist A., (2002), *Measurement of intangible assets – an analysis of key concepts*, Frontiers of e-business Research, Tampere University of Technology.
- Łasak P., (2013), *Procesy umiędzynarodowienia przemysłu samochodowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Macias J., (2008), *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, (Nr 9).
- Macias J., (2009), *Strategie przedsiębiorstw w wymiarze międzynarodowym*, Przegląd Organizacji, (nr 1).
- Macias J., (2009a), *Internacjonalizacja i globalizacja działalności przedsiębiorstw – tendencja XXI wieku*, Przegląd Organizacji, (Nr 5).
- Maddala G.S., (2002), *Introduction to Econometrics*, Third Edition, John Wiley&Sons, Ltd., New York.
- Maniak G., (2003), *Strategia personalna a strategia rozwoju firmy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Prace Katedry Mikroekonomii, (Nr 367).
- Marcinkowska M., (2000), *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa.
- Marshall A., (1972), *Principles of Economics*, Macmillian, London.

Mathews J.A., (2002), *A resource-based View of Schumpeterian Economic Dynamics*, Journal of Evolutionary Economics (12).

Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., (2003), *Wybrane aspekty zarządzania niematerialnymi zasobami organizacji*, [w:] *Zarządzanie i marketing*, Wydawnictwa Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Mintzberg H., (2001), *The strategy process*, Prentice Hall, New York,

Misala J., (2011), *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki narodowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Montgomery C.A., Wernerfelt B., (1992), *Risk Reduction and Umbrella Branding*, The Journal of Business, (Vol. 65, No. 1, s. 31-50).

Murawska M., (2008), *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.

Nakamura I.L., (2008), *Intangible Assets and National Income Accounting*, Federal Reserve Bank of Philadelphia.

Nelson R.R., Winter S.G., (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press.

Niemczyk J., (2000), *Organizacja ucząca się* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*. Red. naukowa Pereducha K., Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Nonaka I., (1994), *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, Organization Science, (Vol.5, No.1).

Nonaka I., Takeuchi H., (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa, (s.40).

Nowak, S., (2008), *Metodologia badań społecznych*, wydanie 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Nowakowski M., (red), (2000), *Biznes międzynarodowy*, Key text, Warszawa.

Obłój K., (2000), *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.

Obłój K., (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.

OECD Report, (1996), *The knowledge-based economy*, General distribution (OCDE/GD(96)102), Paris.

OECD, (1998), *Measuring Intangible Investment: Intangible Investment in the Statistical Frameworks for the Collection and Comparison of Science and Technology Statistics*, OECD Project, (2010), *New sources of growth: intangible assets*, (<https://www.oecd.org/sti/inno/46349020.pdf> - dostęp internetowy w dniu 17.03.2017).

Ohmae K., (1982), *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill.

Orłowska R., Żołądkiewicz K., (red), (2012), *Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Otta W.J., (1987), *Ekonomika przedsiębiorstw w sferze handlu zagranicznego*, AE Poznań, Poznań.

Pawlak K., Poczta W., (2011), *Międzynarodowy handel rolny, teorie. Konkurencyjność, scenariusze rozwoju*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Perechuda K., (1998), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Peters R.H., Waterman Jr., (1982), *In search of Excellence*, Harper & Row, New York.

Penrose E.T., (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.

Petty, R., Guthrie, J., (2000), *Intellectual capital literature review. Measurement, reporting and management*, Journal of Intellectual Capital, (Vol.1, No.2, s. 155-176).

Pierścionek Z., (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa.

Pike S., Roos G., Marr B., (2005), *Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations*, R&D Management, (35, 2).

Pisano G.P., (1994), *Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development*, Strategic Management Journal, (Winter Special Issue 15: s.85–100).

Porter M.E., (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.

Porter M.E., (1987), *From competitive advantage to corporate strategy*, Harvard Business Review, (5(3), s.43-59).

Porter M.E., (1991), *Towards a dynamic theory of strategy*, Strategic Management Journal, (Summer Special Issue,12).

Powell T.C., (2001), *Competitive advantage: Logical and philosophical considerations*, Strategic Management Journal, (18, s.875 – 888).

Prahalad C.K., Hamel.G., (1990), *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, (May-June 1990).

Priem R.L., Butler J.E., (2000), *Is the resource-based view useful perspective for strategic management research?*, Academy of Management Review.

Prusak L., Klein D.A., (1994), *Characterizing Intellectual Capital Multi – Client Program*, Working Paper, Ernst & Young.

Przybylska K., (2005), *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni, (Nr 3).

Raport Autoalliance, ([https://www. Autoalliance.org/auto-innovation/randd-investments](https://www.Autoalliance.org/auto-innovation/randd-investments), dostęp 12.11.2015 – dostęp internetowy w dniu 16.10.2017).

Raport Boston Consulting Group, (2014), *Accelerating Innovation- New Challenges for Automakers*.

Raport Boston Consulting Group, (2015), *Industry 4.0 – The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries*.

Raport Komisji Europejskiej, (2006), *Global Governance of Science*, Directorate-General for Research, European Commission.

Raport KPMG, (2010), *Intangible Assets and Goodwill in the context of business combinations*, KPMG Publishing.

Raport NBP, (2016), *Potencjał innowacyjny gospodarki: uwarunkowania, determinanty, perspektywy*, Warszawa.

Raport OECD, (1998), ([https://www.oecd.org/std/08 Science and technology.pdf](https://www.oecd.org/std/08_Science_and_technology.pdf) - dostęp w dniu 12.09.2015).

Raport OECD, (2013), *OECD Science Technology and Industry Scoreboard*, OECD Publishing, Paris.

Raport PWC, (2016), *The Global 1000 Innovation, Automotive Industry Findings*.

Reilly R.F., Schweih R.P., (1998), *Valuing Intangible Assets*, McGraw-Hill, New York, (s.311-438).

Reuters Agency, (2005), *2004 Reuters Annual Report*, London.

Roos G., Roos J., (1997), *Measuring your company's intellectual performance*, Long Range Planning, (30, 3, s.325-331).

Roos J. G., Roos N.C., Dragonetti N.C., Edvinsson L., (1999), *Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape*, Macmillan Press, London, (s. 1).

Rosen S., (1981), *The Economics of Superstars*, The American Economic Review, Vol. 71, (No. 5 (Dec., 1981), pp. 845-858).

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24.12.20017 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD).

Rozwadowski W., (1992), *Prawo rzymskie zarys wykładu wraz z wyborem źródeł*, Wydawnictwo Ars boni et aequi, Poznań.

Rudez H.N., Mihalic T., (2007), *Intellectual Capital in the Hotel Industry: a Case Study from Slovenia*, International Journal of Hospitality Management, (Vol 26, No.1).

Runge, J., (2007), *Metody badań w geografii społeczno-ekonomicznej – elementy metodologii, wybrane narzędzia badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

Rupf I., Grief S., (2002), *Automotive Components: New Business Models, New Strategic Imperatives*, Business Consulting Group.

Rymarczyk J., (2004), *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Rymarczyk J., (red), (2010), *Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze*, PWE, Warszawa.

Rymarczyk J., (2012), *Biznes międzynarodowy*, PWE, Warszawa.

Saint-Onge H., Armstrong Ch., (2004), *The Conductive Organization: Building Beyond Sustainability*, Elsevier Publishing.

Sandner P., (2009), *The Valuation of Intangible Assets. An Exploration of Patent and Trademark Portfolios*, Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

Selznick P., (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Peterson, Evanston.

Seppänen M., Mäkinen S., (2010), *Resources in academic discourse: An empirical investigation of management journals*, Journal of Industrial Engineering and Management, (3(1), s.116-137).

Schendel D., Hatten K.J., (1972), *Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline*, Academy of Management Proceedings, (s.99-102).

Scherer F., Harhoff D., Kukies J., (1998), *Uncertainty and the Size Distribution of Rewards from technological Innovation*, Journal of Evolutionary Economics, (10: s.175-200).

Scholte J.A., (2008), *Defining Globalization*, The World Economy. (Vol. 31, Nr 11 s.1471-1502).

Schroeder J., (2010), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Schroeder J., (red), Śliwinski R., (red), (2013), *Przedsiębiorstwo na rynku globalnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Schroeder J., (red), Stępień B., (red), (2009), Współczesne problem międzynarodowej działalności przedsiębiorstw, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 125

Schroeder J.,(red), Stępień B.,(red), (2007), Handel i finanse międzynarodowe: w warunkach globalizacji, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Schumpeter J., (1934), *The theory of economic development*, Harvard University.

Senge P.M., (2013), *Piąta dyscyplina*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Shee H.K., VanGramberg B., Foley P., (2011), *Capability and Practices to Enhance Firm Competitiveness Under Competitive Intensity: A SEM Approach*, International Journal of Global Business and Competitiveness, (Vol. 6, No. 1, pp. 1-13).

Shostack G., (1977), *Breaking Free from Product Marketing*, Journal of Marketing, (41(2) pp. 73-80).

Skrzypek E., (1999), *Wpływ zarządzania wiedzą na jakość*, Problemy jakości, (R. 11, s. 5).

Drabik L., Sobol E., (2015), *Słownik Języka Polskiego*, PWN, Warszawa.

Snowden D.J., Borne M.E., (2007), *A Leaders's framework for decision making*, Harvard Business Review, (11).

Sparrow P., Brewster Ch., Harris H., (2004), *Globalizing human resource management*, Routledge, London and New York.

Stankiewicz M.J., (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo TNOiK Dom Organizatora. Toruń.

Steinmann H., Schreyögg G., (1995), *Zarządzanie: podstawy kierowania przedsiębiorstwem: koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.

Stewart T.A., (1997), *Intellectual Capital, The New Wealth of Organizations*, Nicolas Brealey, London.

Stewart T.A., (2001), *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London.

Stiglitz J.E., (2012), *Globalizacja*, PWN, Warszawa.

Stodolak S., (2011), *Król luksusu*, Wprost nr 51/52, Warszawa

Stolowy H., Jeny A., (1999), *How Accounting Standards Approach and Classify Intangibles – an International Survey*, Presentation for the 22nd Annual Congress of the European Accounting Assotiation, Bordeaux, France, (May 5-7, 1999).

Strategor, (2001), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.

Sułkowski Ł., (2002), *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa.

Staniewski M., (2005), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – przegląd badań w: Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, Dąbrowski J., Gierszowska G. (red), Wyd. WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.

Stenholm D., Mathiesen H., Bergsjö D., (2015), *Knowledge based development in automotive industry guided by lean enablers for system engineering*, Procedia Computer Science – Elsevier.

Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Puedie T., (2001), *Globalizacja, Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa.

Śliwiński R., (2011), *Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Śliwiński R., (2012), *Zasoby kształtujące konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, Gospodarka Narodowa, (nr 4, rok LXXX/XXI).

Takeishi A., (2001), *Bridging inter-and intra-firm boundaries: management of supplier involvement in automobile product development*, Strategic Management Journal, (Vol. 22, No. 5).

Tashakkori A., Creswell J.W., (2007), *Editorial: The New Era of Mixed Methods*, Journal of Mixed Methods Research, (Vol.1, No. 1, p.3-7).

Teece D.J., (2000), *Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context*, Long Range Planning, (No. 33(1), p.35-54).

The World Competitiveness Report, (1994), World Economic Forum, Lausanne.

The Boston Consulting Group, (2014), *Accelerating Innovation, New Challenges for Automakers*, Detroit.

Toffler A., Toffler H.(1997), *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, Zysk i S-ka, Poznań, s.17.

Towse R., (2003), *Economics and Copyright Repoft: aspects of the EC Directive*, Erasmus University Rotterdam.

Turyna J., (2007), *Wartości niematerialne i ich wycena w świetle standardów rachunkowości amerykańskiej (US GAAP) oraz Międzynarodowych Standardów sprawozdawczości Finansowej (MSSF)*.

UNCTAD, (2010), *World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development*, United Nations, New York and Geneva.

Upton W.S., (2001), *Business and Financial Reporting, Challenges from the New Economy*, FASB Special Report, (No. 219), CT.

Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

Ustawa o Rachunkowości z 19 września 1994 roku z późniejszymi zmianami (Dz.U. z 1994 r., Nr 121, poz. 591).

Van Ark B., Monnikhof E., Mulder N., (1999), *Productivity in services: an international comparative perspective*, The Canadian Journal of Economics, (32(2): 471-499).

Van Duren E., Martin L., Westgren R., (1991), *Assessing the Competitiveness of Canada's Agrifood Industry*, Canadian Journal of Agricultural Economics.

Veblen T.B., (1904), *The theory of Business Enterprise*, New Brunswick, New Jersey: Transaction Books.

Vidraşcu P.A., (2013), *The complexity classification of intangible assets*, Hyperion Economic Journal, (No.1 (1), March).

Wachowiak P. (red), (2005), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa, Wydawnictwa Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

Wade, M., Hulland, J., (2004), *The resource-based view and information system research: review, extension, and suggestions for future research*, MIS Quarterly, (Vol. 28, No. 1, p. 107-142).

Wallas E., (2008), *The Importance of Relational Capital in the Sales Organization*, Publishing of the Relational Capital Group.

Wallerstein I., (2004), *The Uncertainties of Knowledge*, Temple University Press.

Wang W-Y., Chang Ch., (2005), *Intellectual capital and performance in casual models, Evidence from the information technology industry in Taiwan*, Journal of Intellectual Capital (Vol. 6, No. 2).

Warschat, J., Wagner K., Hauss J., (1999), *Measurement System for the Evaluation of R&D Knowledge in the Engineering Sector*, Report on Workshop Intellectual Capital/ Intangible Investment, European Commission.

Wernerfelt B., (1984), *A Resource-based View of the firm*, Strategic Management Journal, (5).

West G.P., DeCastro J., (2001), *The Achilles heel of firm strategy: Resource weaknesses and distinctive inadequacies*, Journal of Management Studies, (38).

Wheelen T.L., Hunger J.D., (2008), *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, 11th edition., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.

Wiernek B., (1999), *Menadżer bez granic*, Personel, (Nr 2).

Wiig K.M., (1997), *Integrating Intellectual Capital with Knowledge Management*, Long Range Planning, (June).

Wyatt A., (2008), *What Financial and Non-Financial Information on Intangibles is Value Relevant? A Review of the Evidence*, Accounting and Business Research, (Vol. 38, Nr. 3, p. 217-256).

Wu A., (2005), *The integration between balanced scorecard and intellectual capital*, Journal of Intellectual Capital, (Vol. 6 No. 2).

Venohr B., (2007), *Unternehmensstrategie. Globale Strategien*, Fachhochschule für Wirtschaft Berlin, IMB Institute of Management Berlin, https://www.berndvenohr.de/download/lehre/deutsch/09_globale_strategien.pdf - dostęp 12.02.2014.

Yeaple S.R., Golub S.S., (2007), *International productivity differences, infrastructure and comparative advantage*, Review of International Economics, (15(2): 223-242).

Yip G., (2004), *Strategia globalna*, PWE, Warszawa.

Zahra S.A., (2000), *Global Competitiveness and Corporate Strategy in the 21st Century*, Competitiveness Review, Vol.10, Nr 1, (p.83-103).

Zorska A., (1998), *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

ANEKS 1 – Wyniki badań

Rok: 1990				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	75.8208	23.3802	3.24294	0.0015
Goodwill	0.4224	0.1002	4.21624	0.0000
SGAE	0.0211	0.0093	2.27526	0.0243
Skorygowany R^2	0.1278			

Rok: 1991				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	79.4269	27.7324	2.86404	0.0048
Goodwill	0.3564	0.1125	3.16900	0.0018
SGAE	0.0254	0.0101	2.50662	0.0132
Skorygowany R^2	0.0957			

Rok: 1992				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	26.4846	15.2097	1.74130	0.0835
Goodwill	0.5188	0.0655	7.91830	0.0000
SGAE	0.0444	0.0098	4.54774	0.0000
Skorygowany R^2	0.3361			

Rok: 1993				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	23.7454	5.9377	3.99909	0.0001
CAPEX	-0.7277	0.1196	-6.08607	0.0000
Goodwill	0.1707	0.1097	1.55597	0.1231
SGAE	0.3012	0.0350	8.59664	0.0000
Skorygowany R^2	0.4672			

Rok: 1994				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	43.9649	22.6399	1.94192	0.0545
CAPEX	0.1393	0.0375	3.71240	0.0003
Goodwill	0.6832	0.0893	7.65362	0.0000
SGAE	-0.0064	0.0169	-0.37597	0.7076
Skorygowany R^2	0.5058			

Rok: 1995				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	53.3908	14.9060	3.58183	0.0005
CAPEX	-0.0289	0.0232	-1.24599	0.2148
Goodwill	0.5692	0.0596	9.54803	0.0000
SGAE	0.0820	0.0128	6.38683	0.0000
Skorygowany R^2	0.6117			

Rok: 1996				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	111.9710	33.9466	3.29845	0.0012
CAPEX	0.0649	0.0514	1.26323	0.2085
Goodwill	0.2740	0.1202	2.27967	0.0240
SGAE	0.0551	0.0313	1.76177	0.0801
Skorygowany R^2	0.2346			

Rok: 1997				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	128.1582	36.0504	3.55498	0.0005
CAPEX	0.1627	0.0291	5.59851	0.0000
Goodwill	0.4411	0.0939	4.69753	0.0000
SGAE	-0.0024	0.0163	-0.14674	0.8835
Skorygowany R^2	0.4688			

Rok: 1998				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	21.0454	44.2655	0.47544	0.6350
CAPEX	0.2095	0.0229	9.16156	0.0000
Goodwill	0.1878	0.0791	2.37393	0.0186
SGAE	0.1662	0.0148	11.22146	0.0000
Skorygowany R^2	0.8557			

Rok: 1999				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	18.6298	13.1405	1.41774	0.1581
CAPEX	0.4474	0.0815	5.49239	0.0000
Goodwill	0.2461	0.0597	4.12244	0.0001
B+R	0.5943	0.0921	6.45359	0.0000
SGAE	-0.1186	0.0197	-6.00540	0.0000
Skorygowany R^2	0.6784			

Rok: 2000				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	8.9013	11.6990	0.76086	0.4478
Goodwill	0.1592	0.0758	2.10072	0.0371
Goodwill	0.1349	0.0471	2.86090	0.0047
B+R	0.4336	0.0994	4.36298	0.0000
SGAE	0.0919	0.0207	4.43758	0.0000
Skorygowany R^2	0.8338			

Rok: 2001				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	29.8374	9.1330	3.26700	0.0013
CAPEX	-0.1213	0.0809	-1.49864	0.1357
Goodwill	0.0051	0.0336	0.15255	0.8789
B+R	0.3659	0.1001	3.65427	0.0003
SGAE	0.0734	0.0260	2.82353	0.0053
Skorygowany R^2	0.3668			

Rok: 2002				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	43.8350	13.0261	3.36516	0.0009
CAPEX	-0.1639	0.0916	-1.78997	0.0751
Goodwill	-0.0672	0.0429	-1.56758	0.1187
B+R	0.3418	0.1051	3.25198	0.0014
SGAE	0.1867	0.0236	7.91389	0.0000
Skorygowany R^2	0.4230			

Rok: 2003				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	45.4103	17.6612	2.57119	0.0109
CAPEX	0.0003	0.0541	0.00475	0.9962
Goodwill	0.1527	0.0450	3.39681	0.0008
B+R	-0.0201	0.0998	-0.20129	0.8407
SGAE	0.1588	0.0298	5.32596	0.0000
Skorygowany R^2	0.5899			

Rok: 2004				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	49.8041	20.3990	2.44150	0.0156
CAPEX	-0.0046	0.0895	-0.05140	0.9591
Goodwill	0.2942	0.0547	5.38296	0.0000
B+R	-0.0173	0.1204	-0.14359	0.8860
SGAE	0.1700	0.0370	4.59194	0.0000
Skorygowany R^2	0.4785			

Rok: 2005				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	75.1006	26.3588	2.84917	0.0049
CAPEX	0.0522	0.1099	0.47505	0.6353
Goodwill	0.3963	0.0590	6.71725	0.0000
B+R	-0.0673	0.1388	-0.48485	0.6284
SGAE	0.0620	0.0469	1.32359	0.1873
Skorygowany R^2	0.3699			

Rok: 2006				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	41.8768	19.9855	2.09536	0.0375
CAPEX	0.5342	0.0863	6.19271	0.0000
Goodwill	0.4566	0.0531	8.59348	0.0000
B+R	-1.1975	0.1151	-10.40215	0.0000
SGAE	0.1712	0.0335	5.11760	0.0000
Skorygowany R^2	0.5091			

Rok: 2007				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	87.9985	47.4804	1.85337	0.0659
CAPEX	0.7308	0.0929	7.86731	0.0000
Goodwill	0.1933	0.0363	5.32496	0.0000
B+R	-0.1085	0.0446	-2.42940	0.0164
SGAE	0.0374	0.0430	0.87083	0.3853
Skorygowany R^2	0.7296			

Rok: 2008				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	21.1348	34.8978	0.60562	0.5455
CAPEX	-0.5584	0.0558	-10.00397	0.0000
Goodwill	0.2055	0.0365	5.62897	0.0000
B+R	0.2041	0.1090	1.87204	0.0627
SGAE	0.3188	0.0355	8.97035	0.0000
Skorygowany R^2	0.4817			

Rok: 2009				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	79.9853	37.1934	2.15053	0.0327
CAPEX	0.4535	0.0508	8.92694	0.0000
Goodwill	0.0507	0.0405	1.25155	0.2122
B+R	-0.0896	0.0501	-1.78801	0.0753
SGAE	-0.1090	0.0273	-3.99806	0.0001
Skorygowany R^2	0.3540			

Rok: 2010				
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	63.1015	17.5245	3.60077	0.0004
CAPEX	-0.0100	0.0421	-0.23742	0.8126
Goodwill	0.2156	0.0426	5.06198	0.0000
B+R	0.3669	0.0827	4.43966	0.0000
SGAE	0.1467	0.0284	5.16384	0.0000
Skorygowany R^2	0.6905			

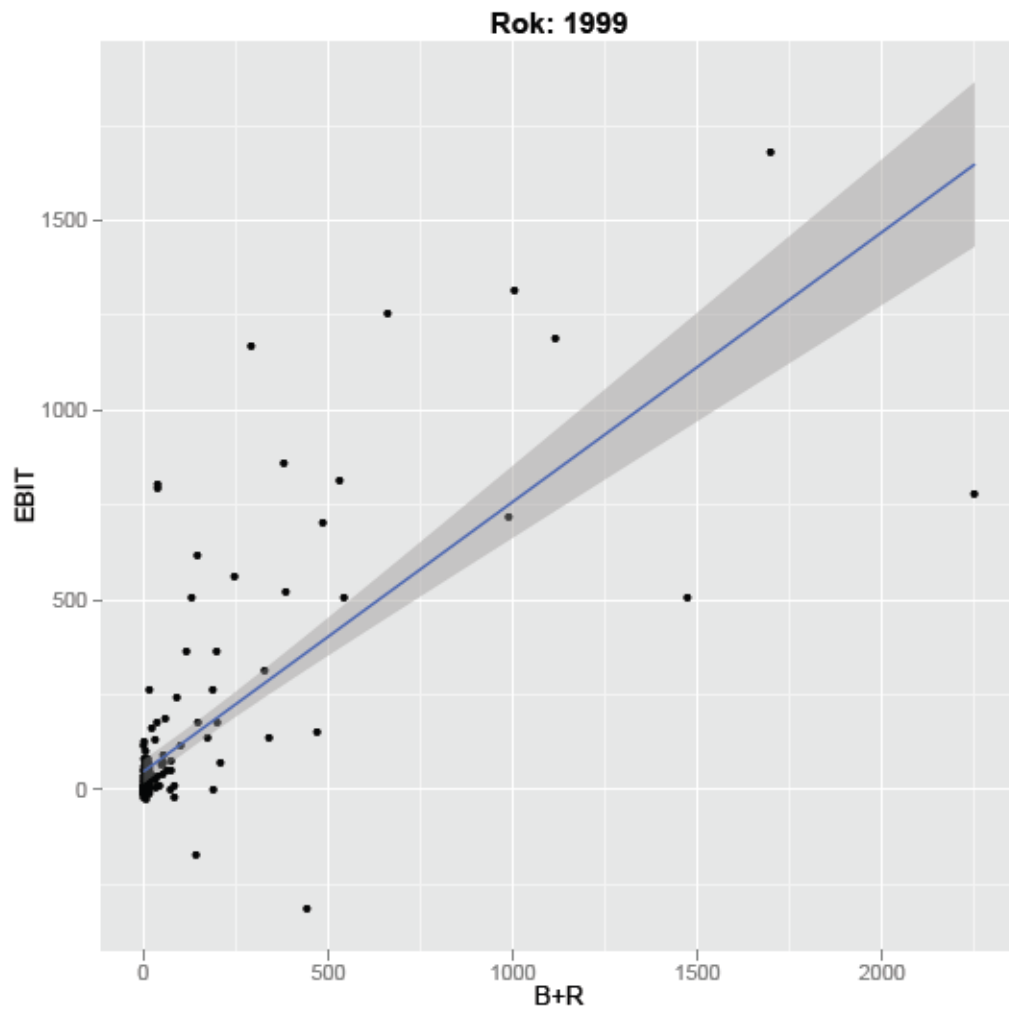
Rok: 2011

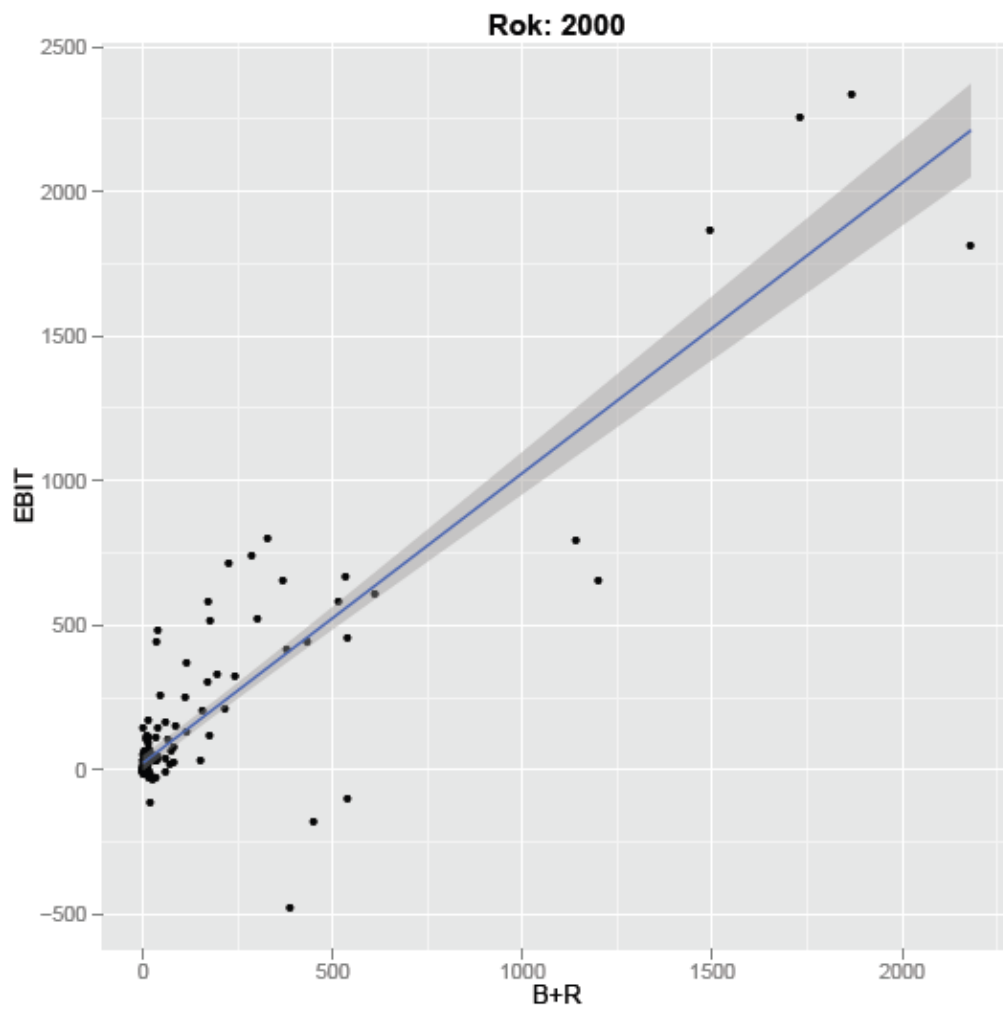
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	115.1093	37.2947	3.08648	0.0023
CAPEX	-0.2078	0.0675	-3.07983	0.0024
Goodwill	0.2289	0.0250	9.14661	0.0000
B+R	0.4988	0.1282	3.88978	0.0001
SGAE	0.1760	0.0426	4.13430	0.0001
Skorygowany R^2	0.6771			

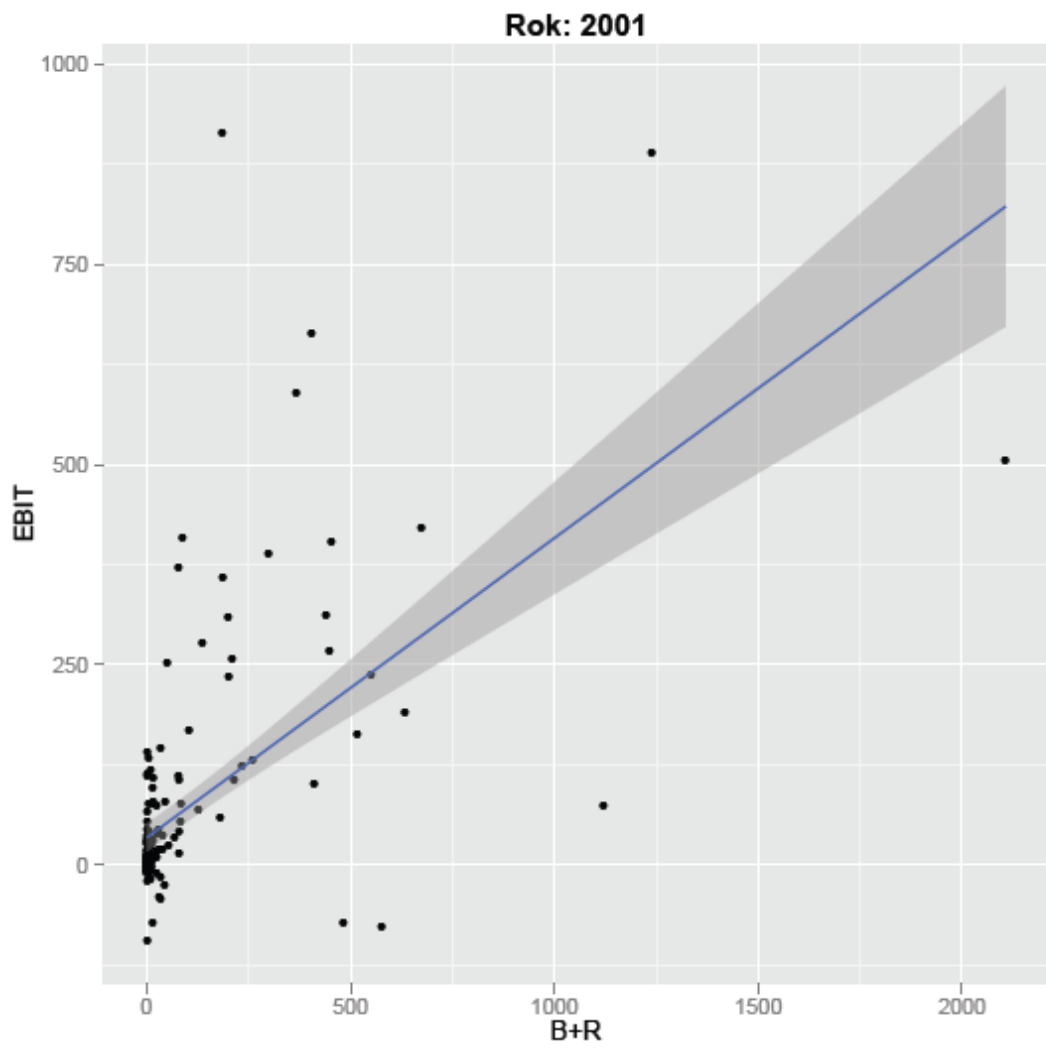
Rok: 2012

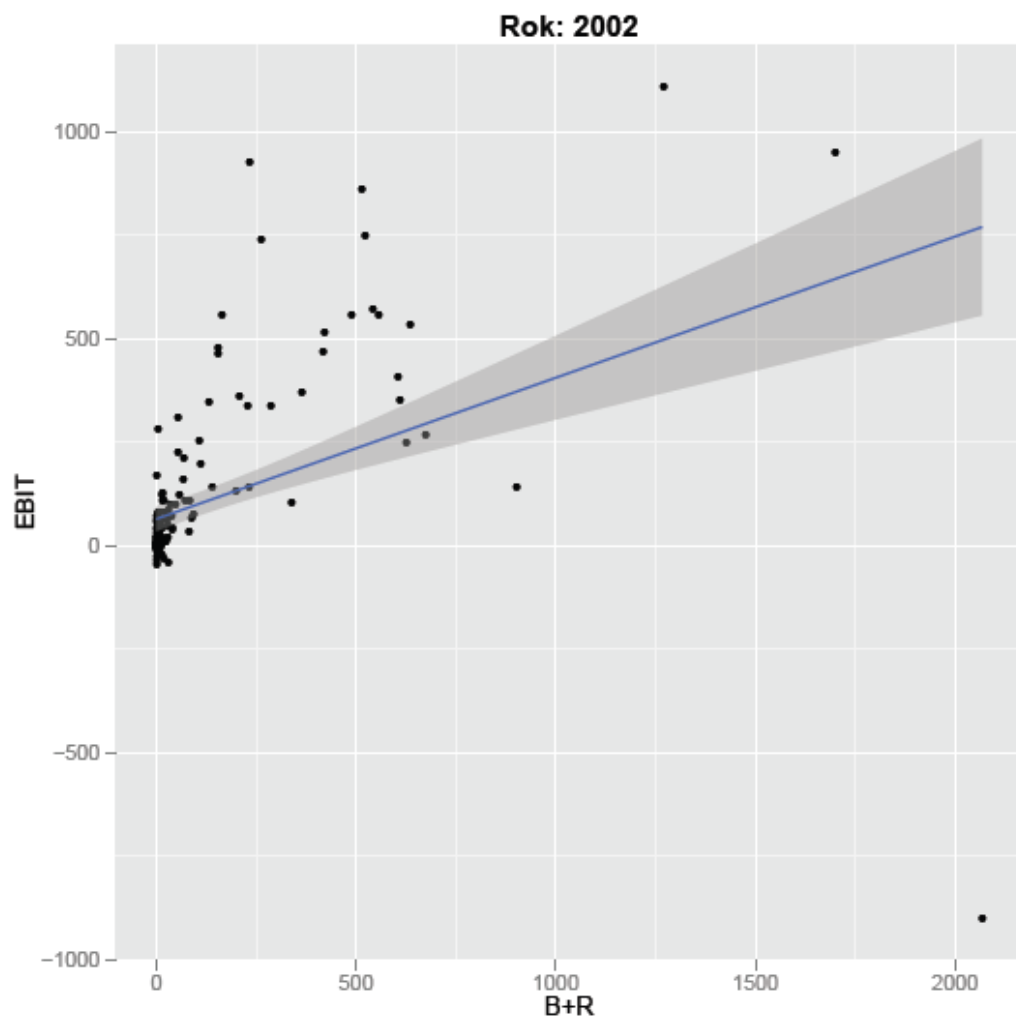
	Oszacowanie	Błąd Standardowy	Statystyka t-Studenta	Pr(> t)
(Stała)	21.8742	6.3749	3.43132	0.0008
CAPEX	-0.1558	0.0676	-2.30594	0.0225
Goodwill	0.0246	0.0362	0.67886	0.4983
B+R	0.7707	0.1487	5.18127	0.0000
SGAE	0.1056	0.0378	2.79821	0.0058
Skorygowany R^2	0.3627			

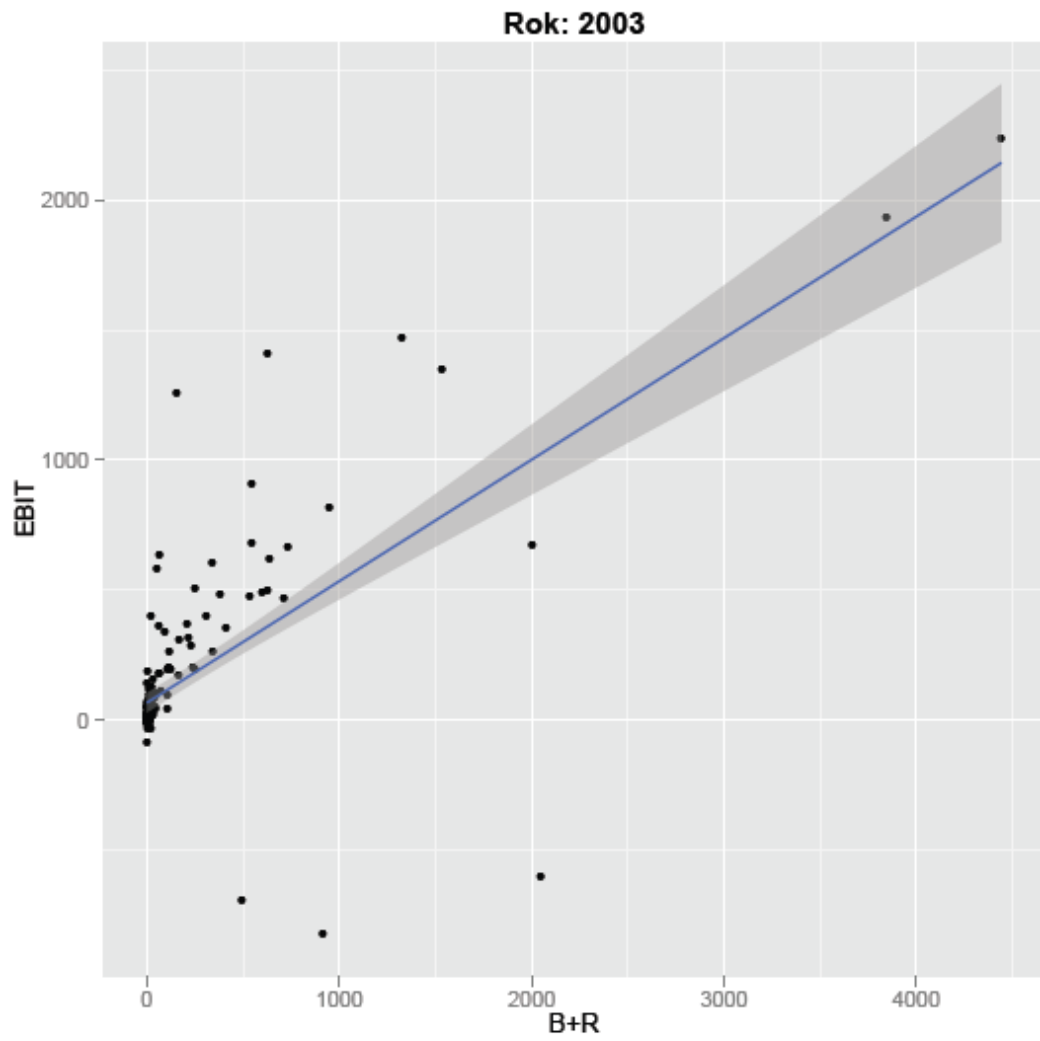
Rok sprawozdawczy	Statystyka F	P-value
1999	35.5780	0.00000
2000	26.7885	0.00000
2001	37.8108	0.00000
2002	43.7394	0.00000
2003	30.7280	0.00000
2004	34.1880	0.00000
2005	29.3221	0.00000
2006	26.1099	0.00000
2007	38.7622	0.00000
2008	4.9339	0.02869
2009	9.2609	0.00298
2010	68.1042	0.00000
2011	55.2012	0.00000
2012	15.8676	0.00015

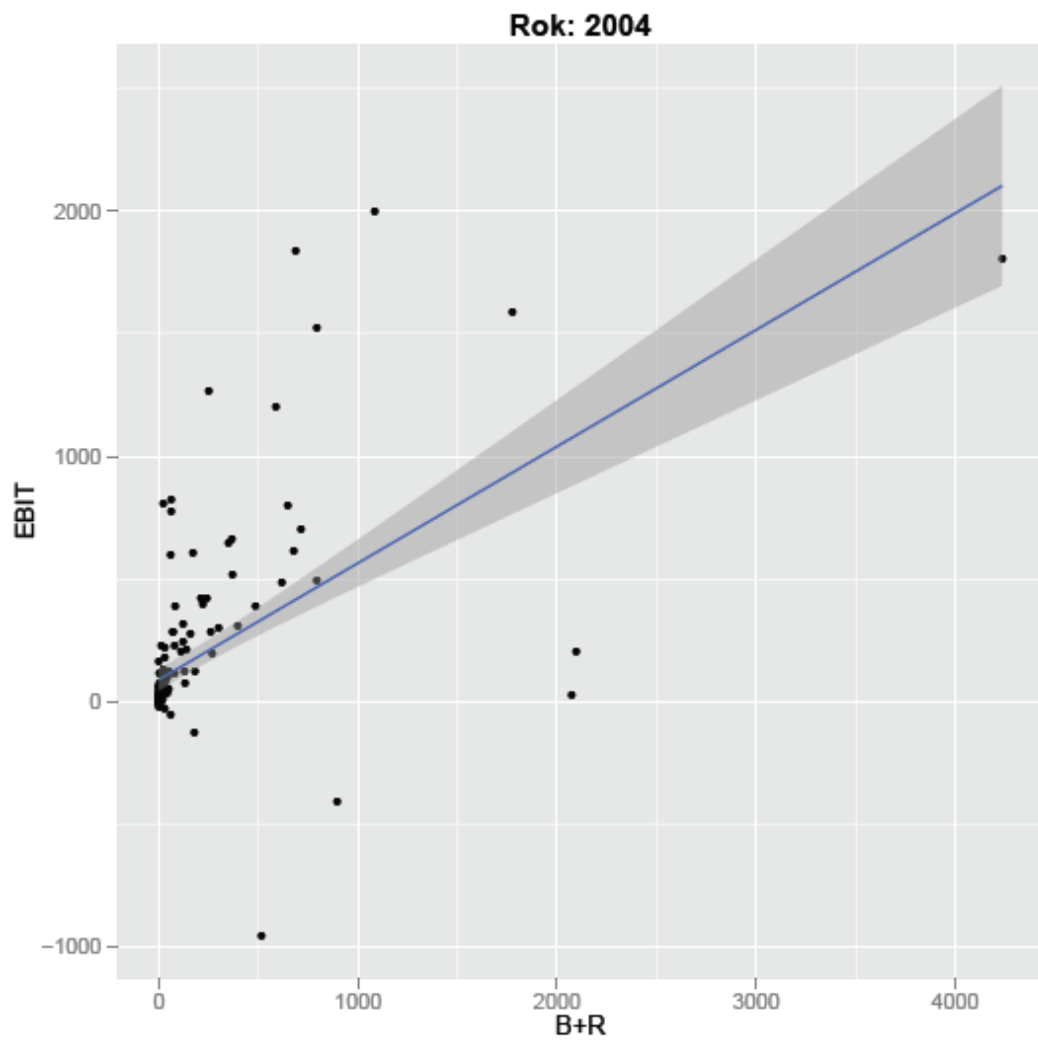


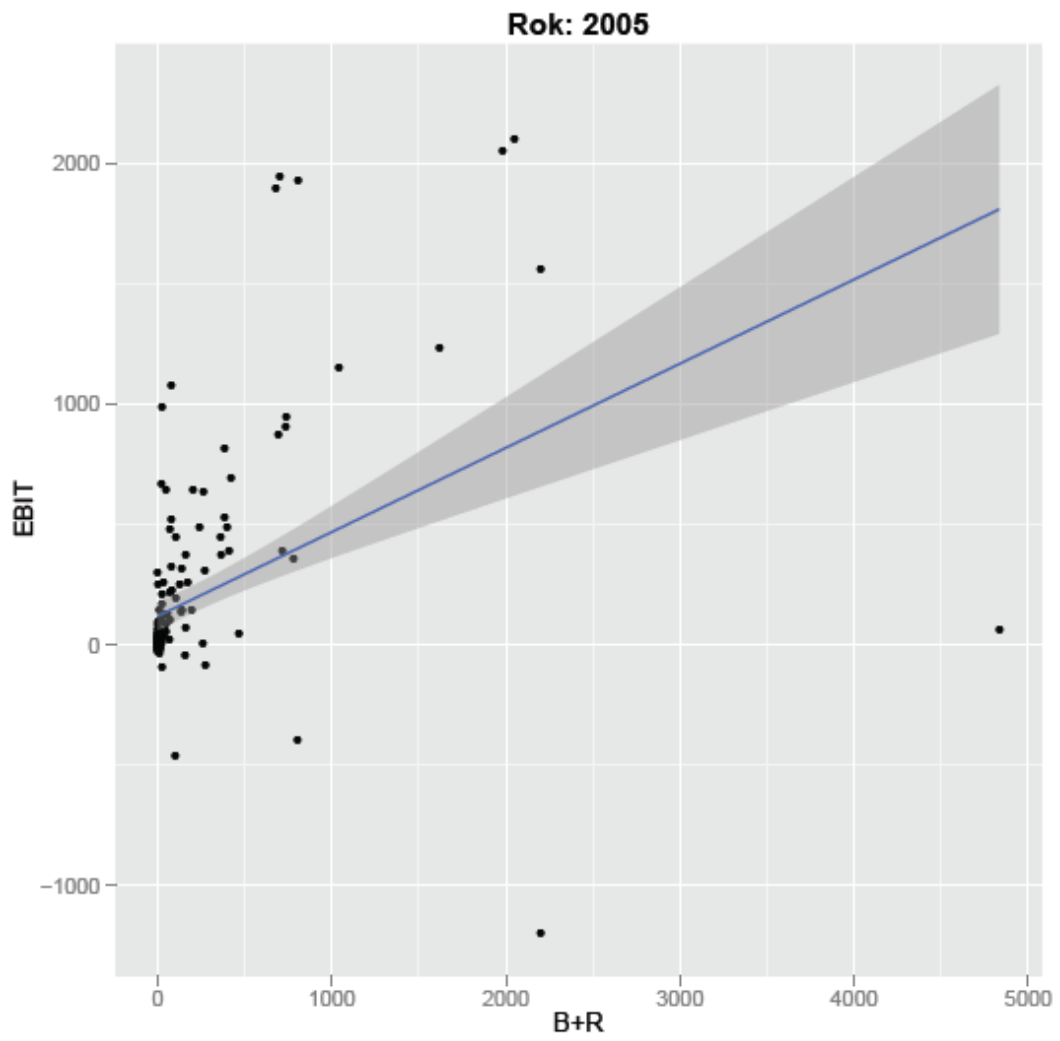


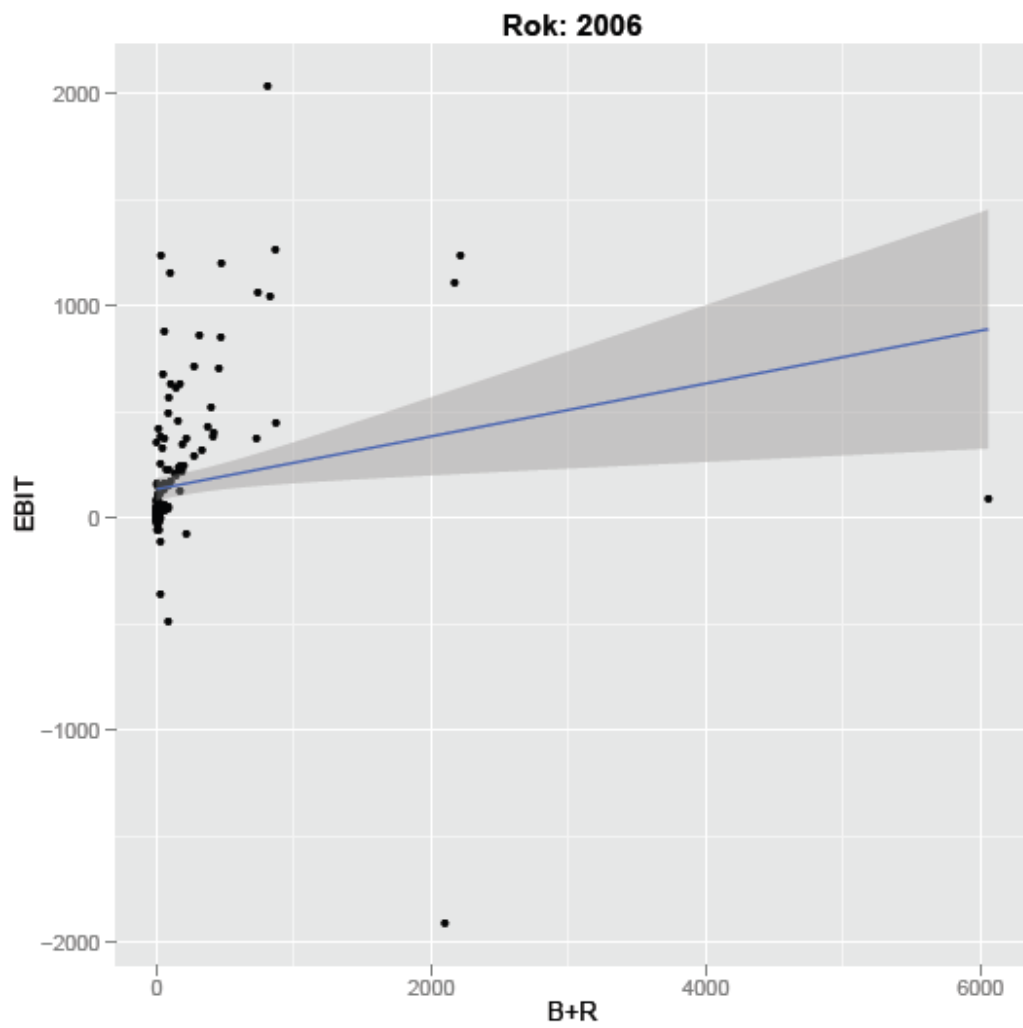


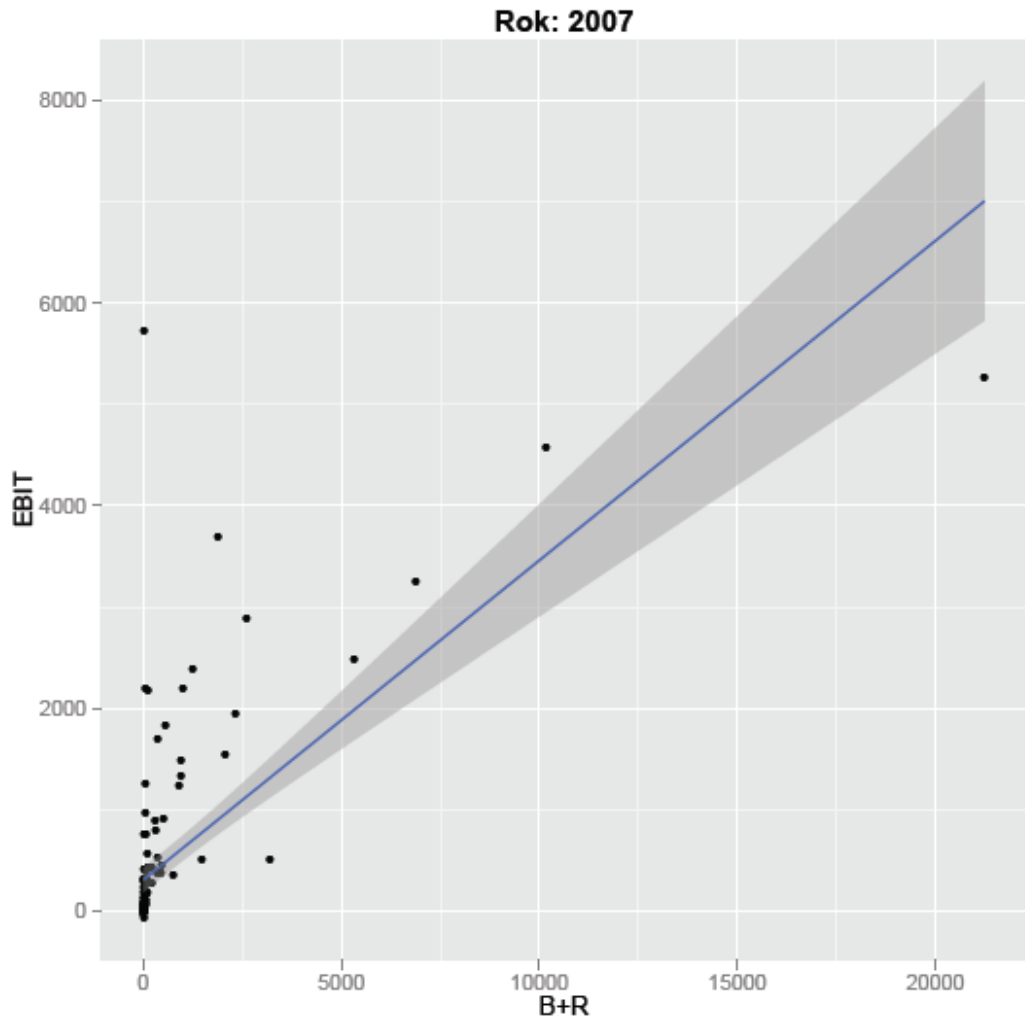


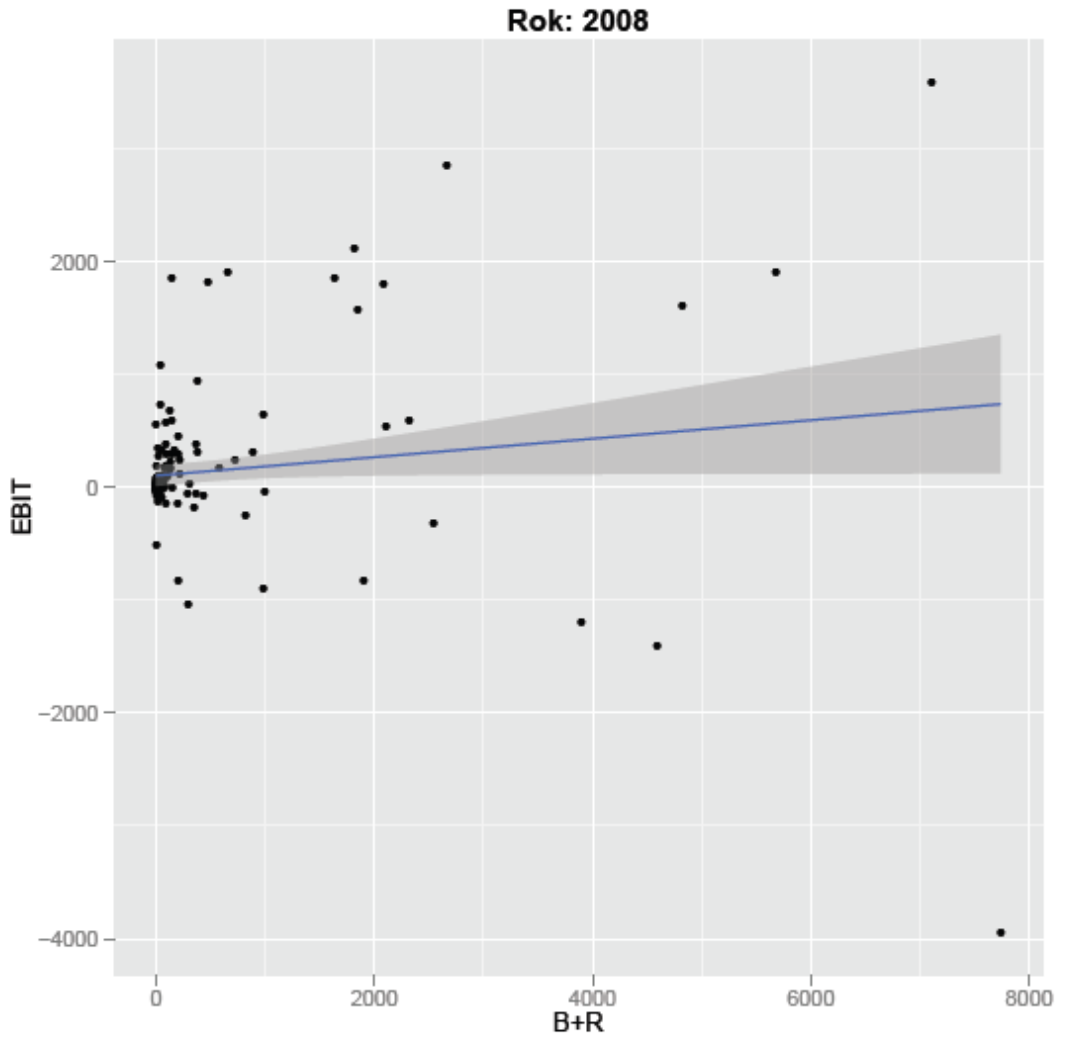


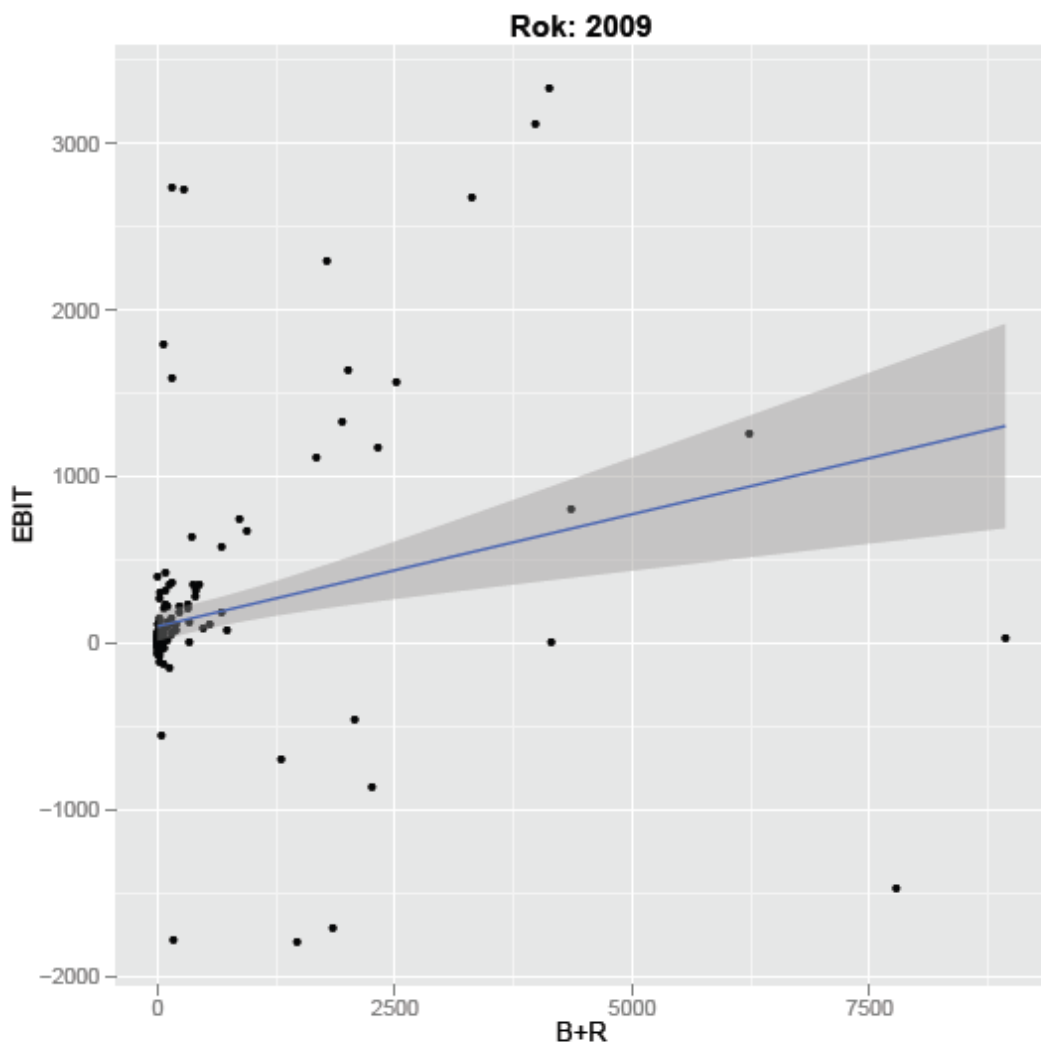


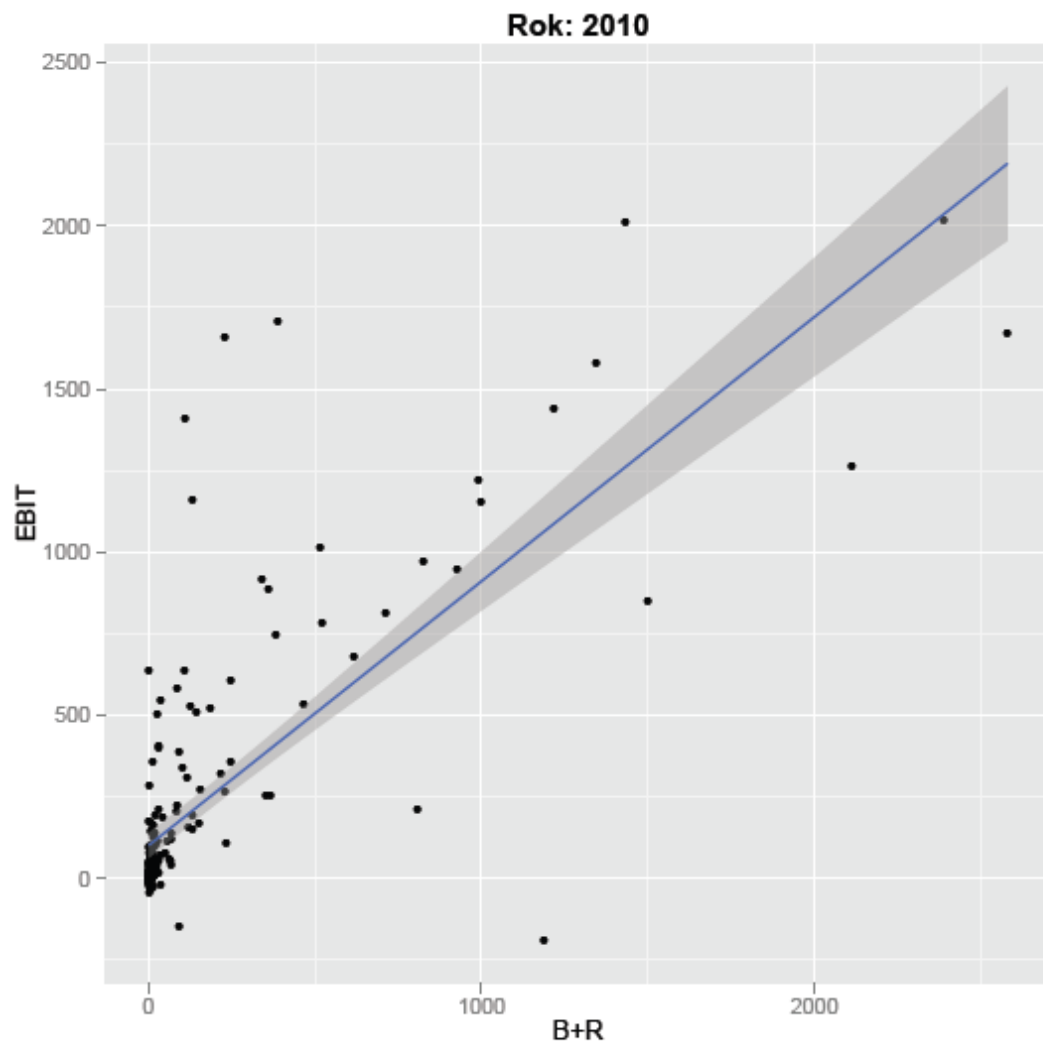


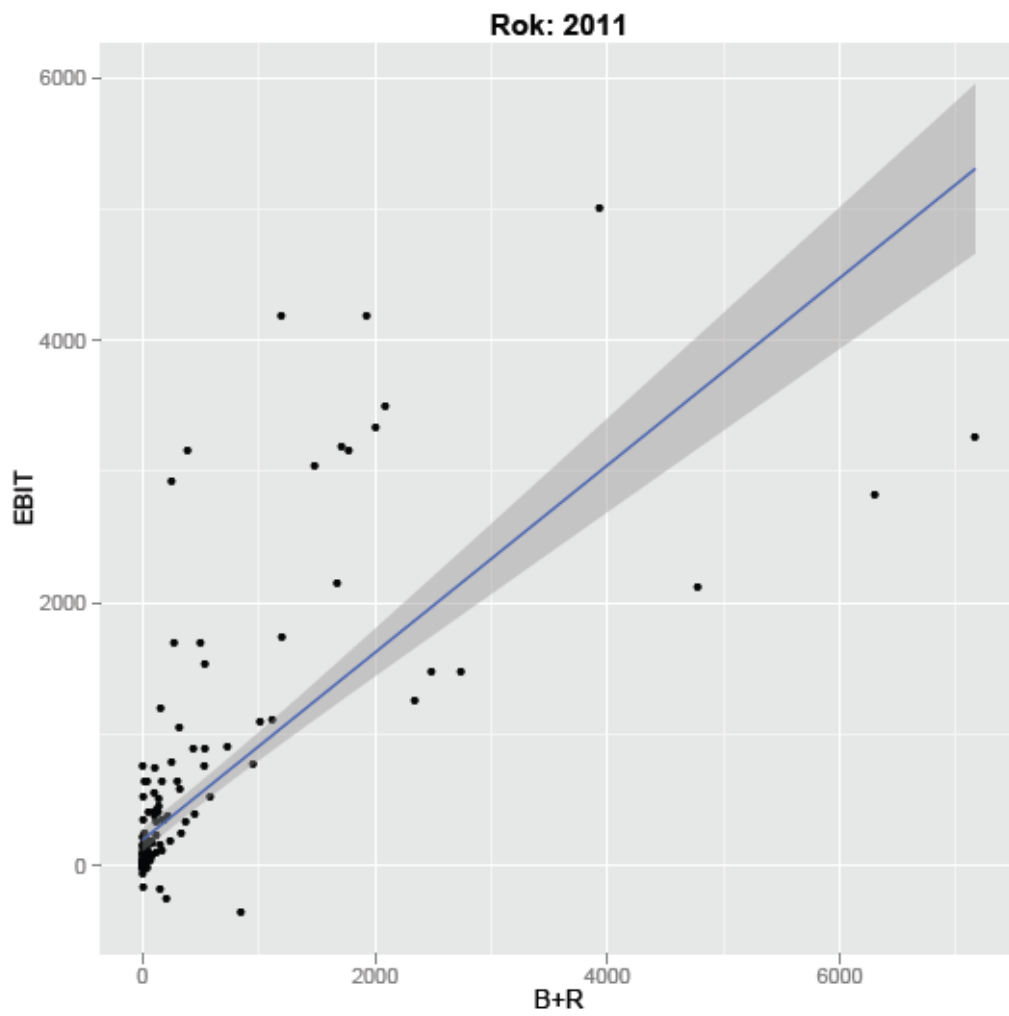


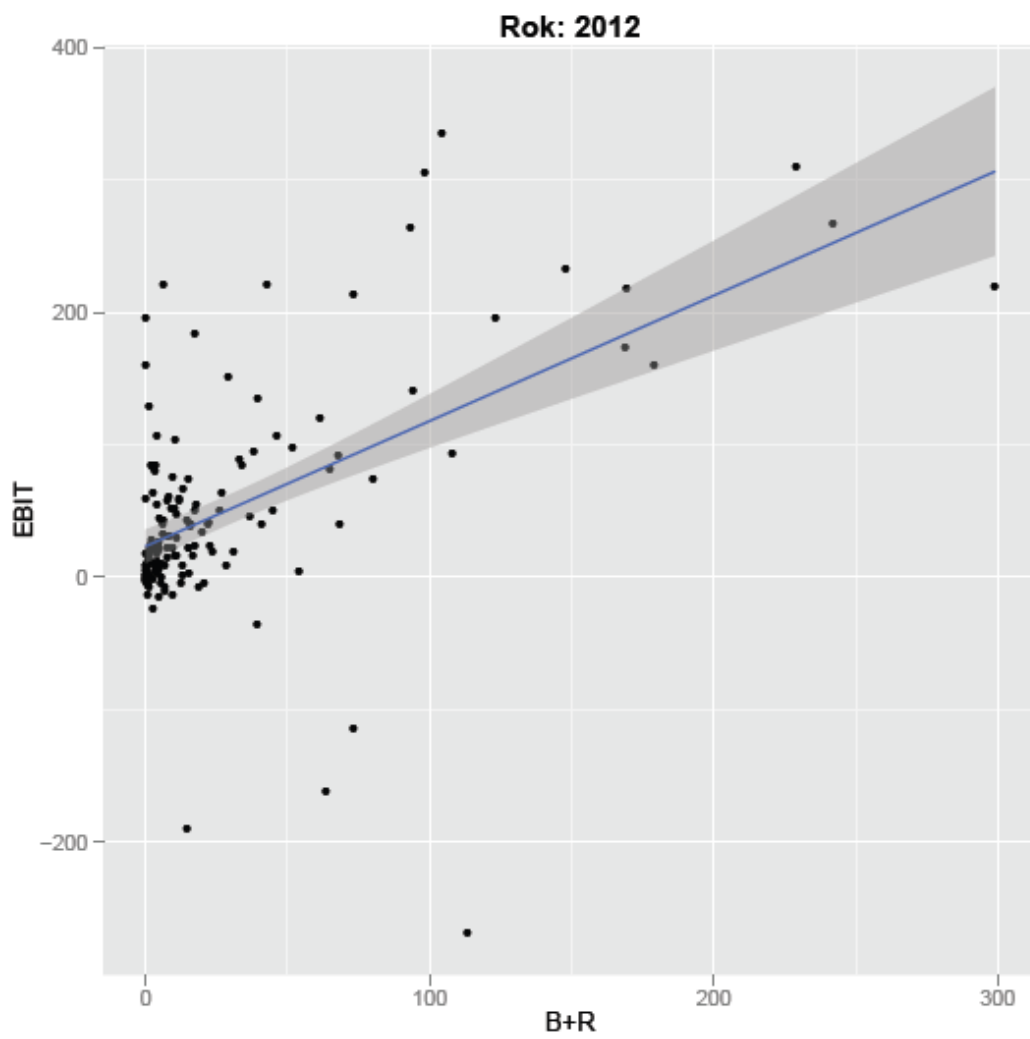






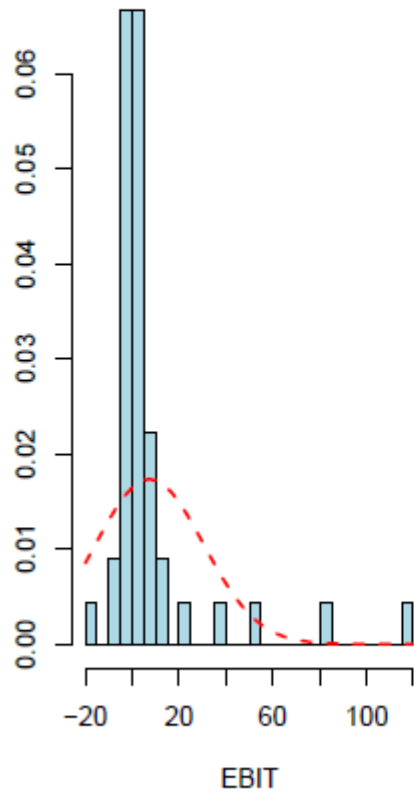




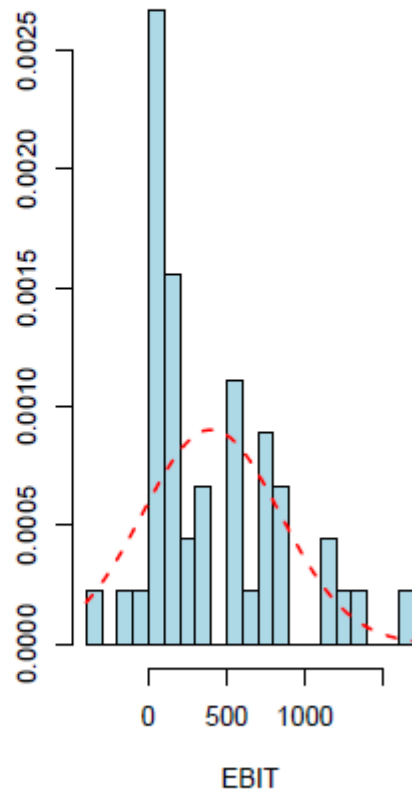


Rok: 1999

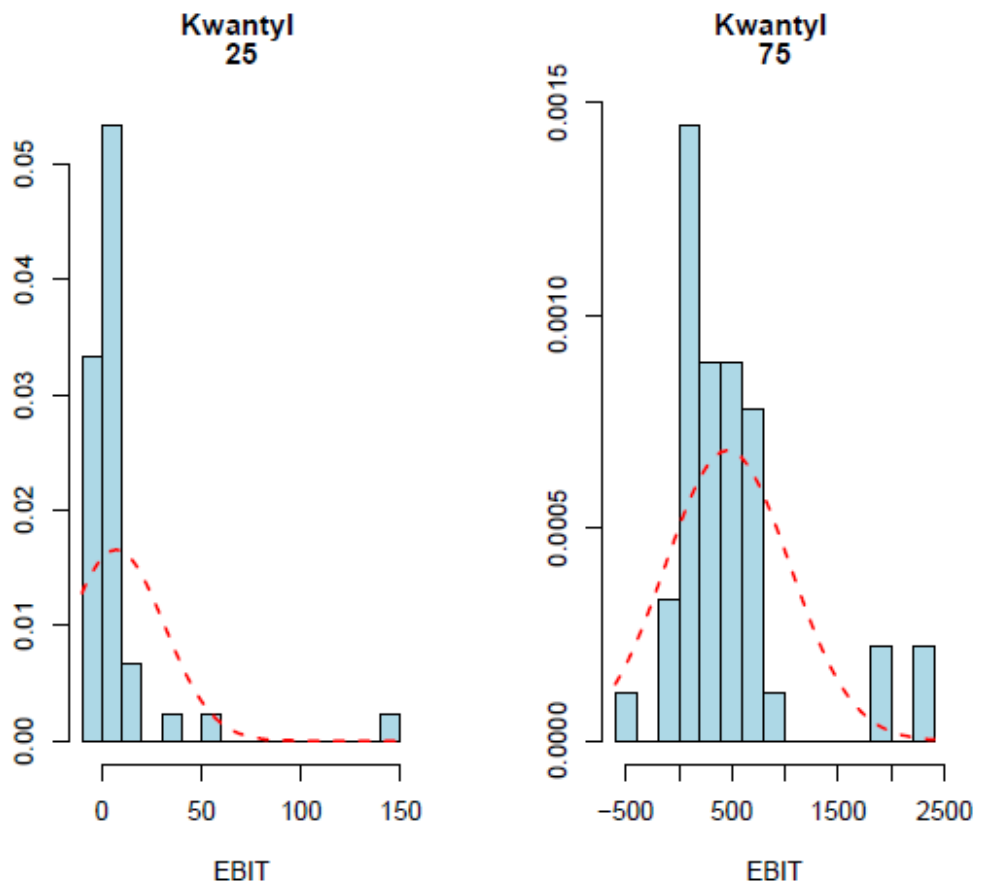
Kwantyl
25



Kwantyl
75

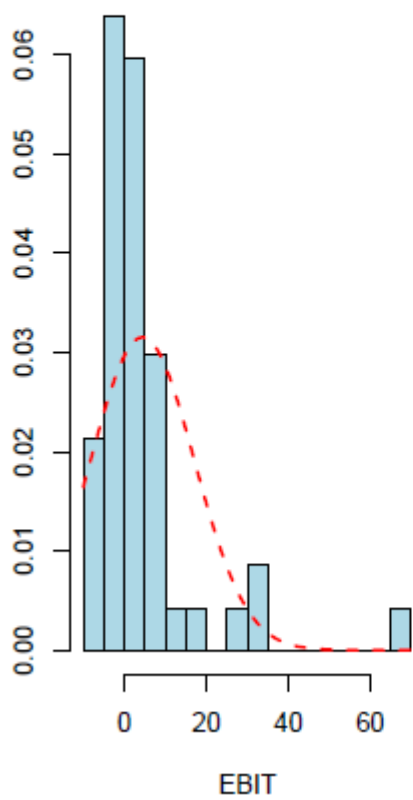


Rok: 2000

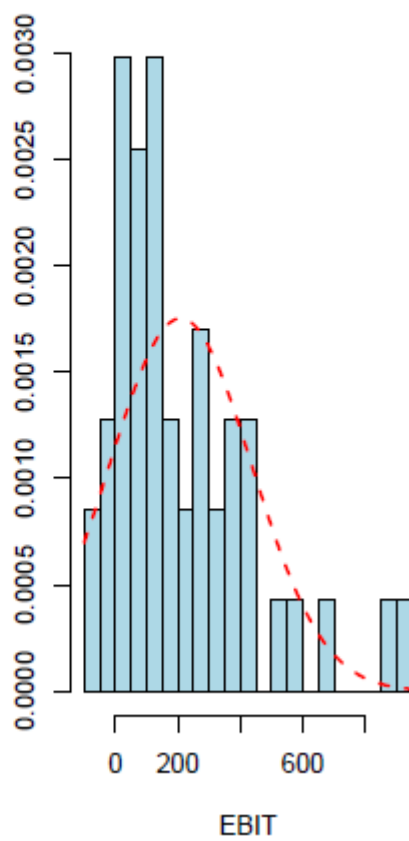


Rok: 2001

Kwantyl
25

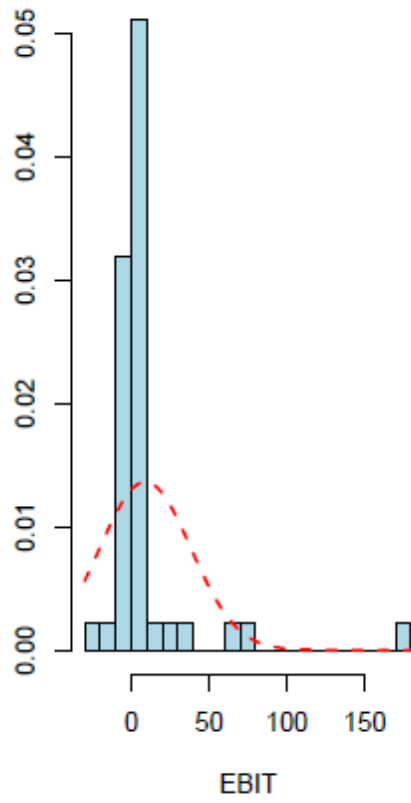


Kwantyl
75

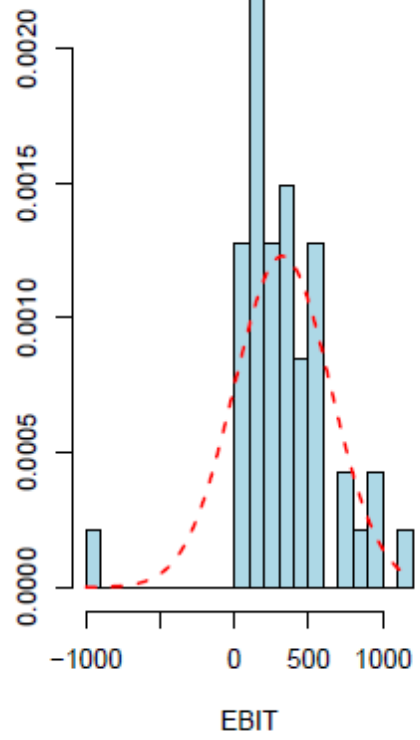


Rok: 2002

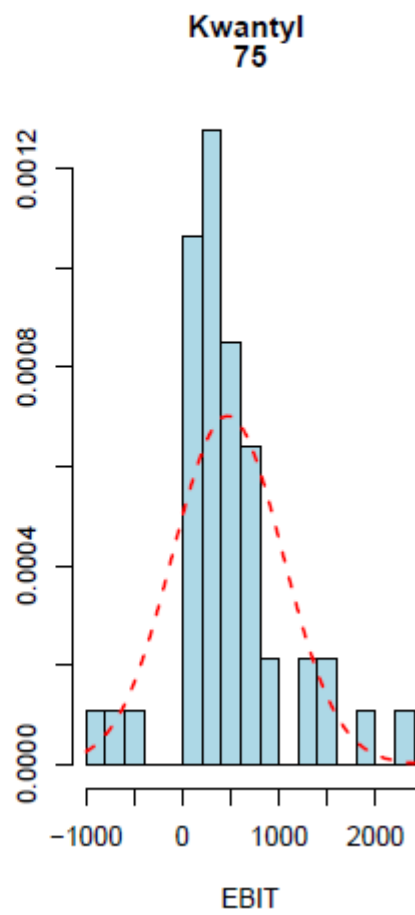
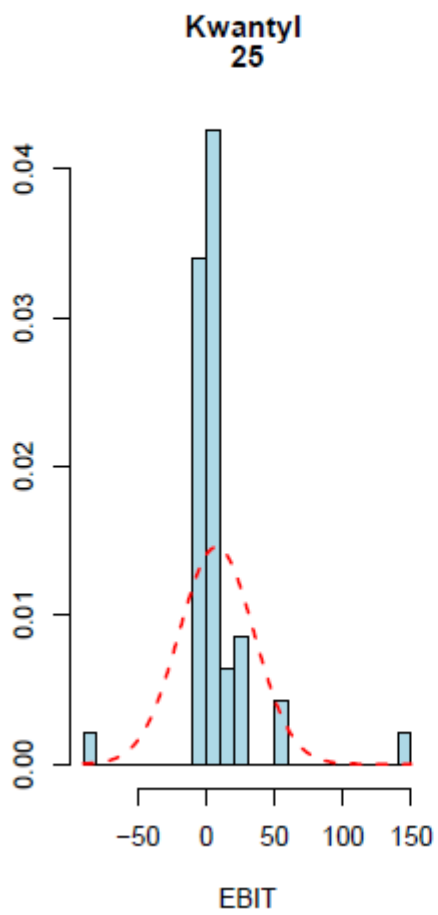
Kwantyl
25



Kwantyl
75

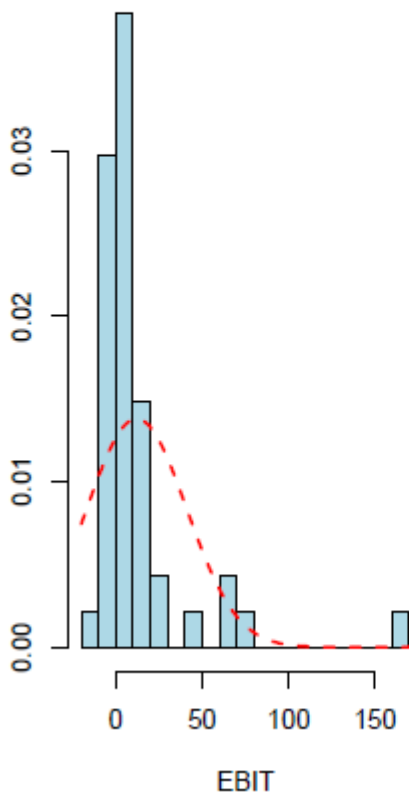


Rok: 2003

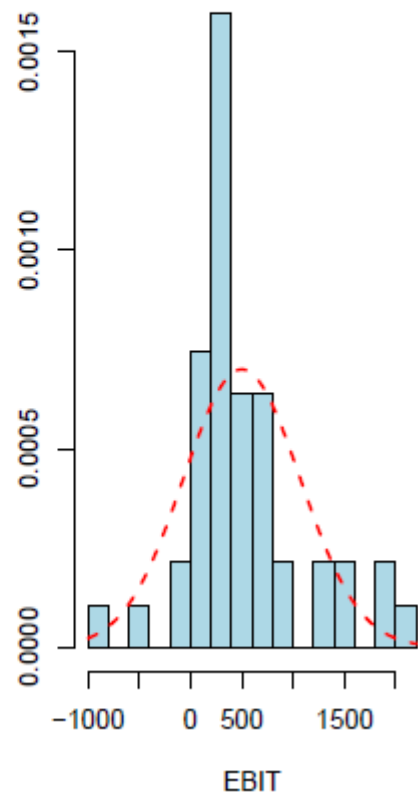


Rok: 2004

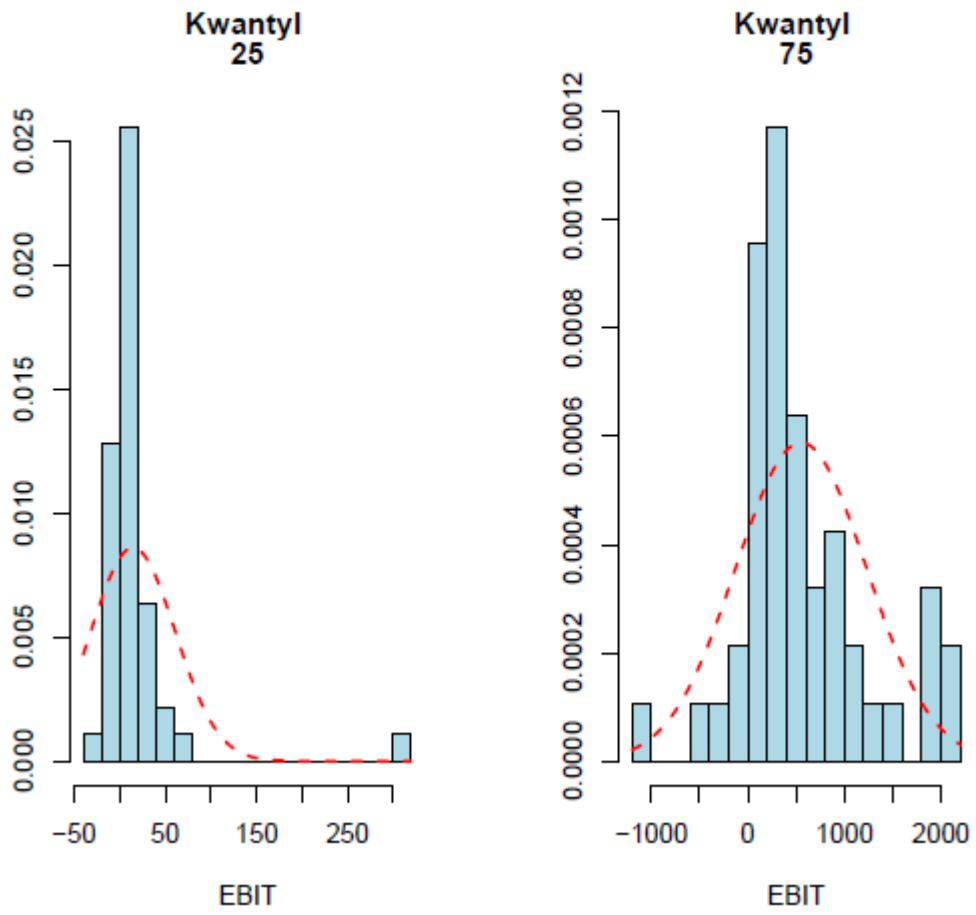
Kwantyl
25



Kwantyl
75

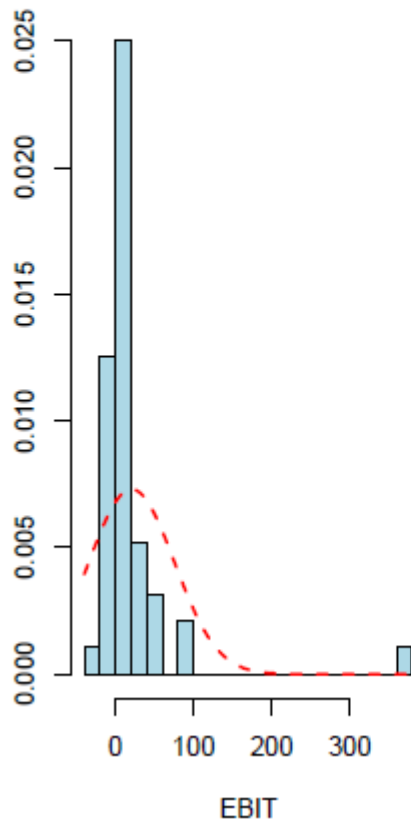


Rok: 2005

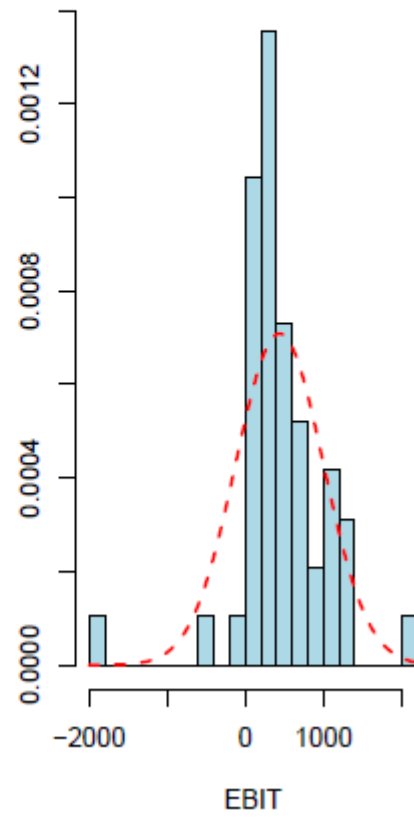


Rok: 2006

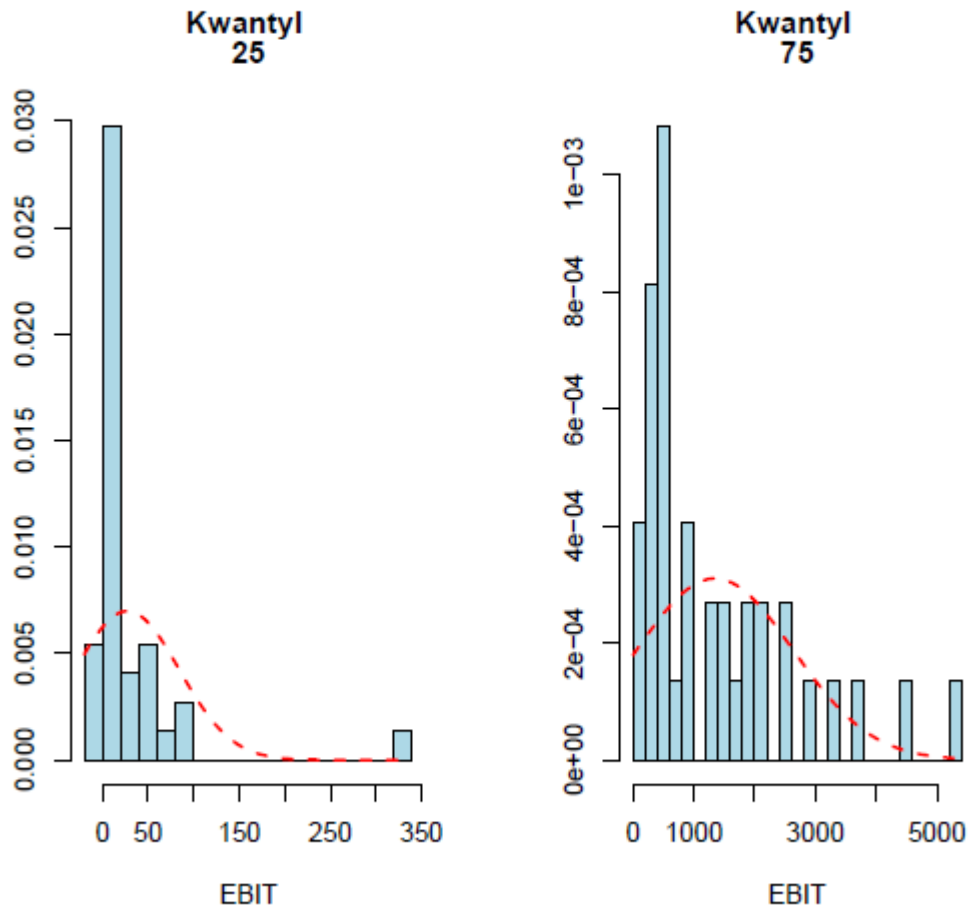
Kwantyl
25



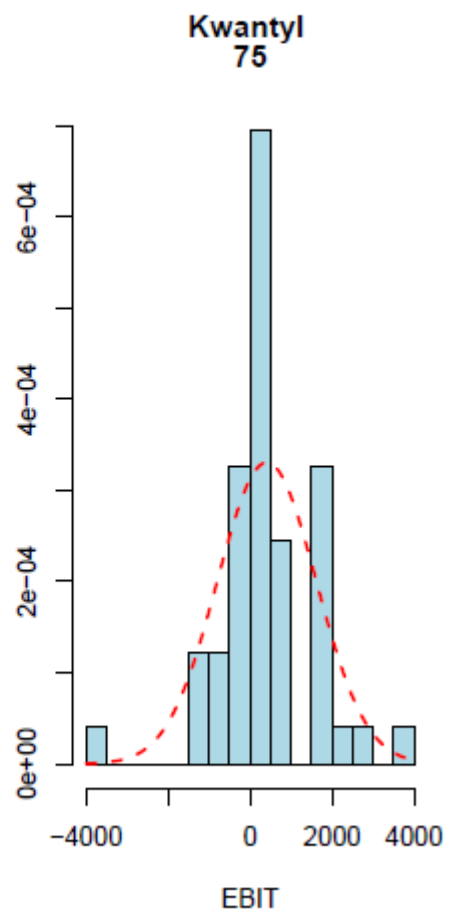
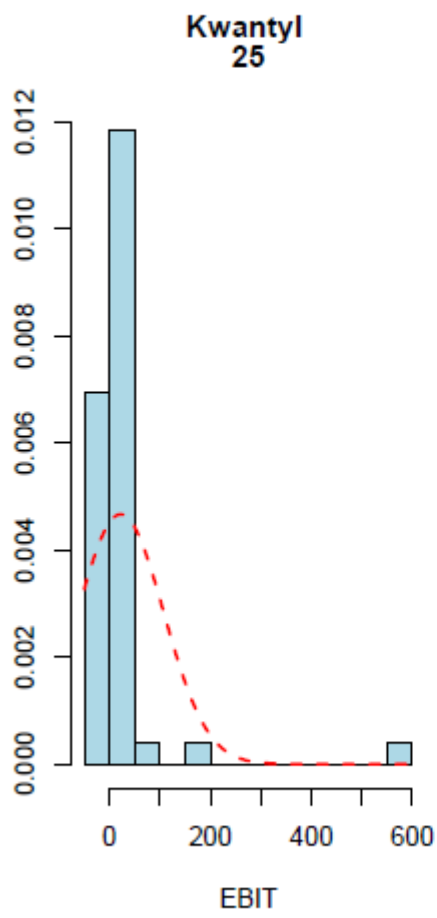
Kwantyl
75



Rok: 2007

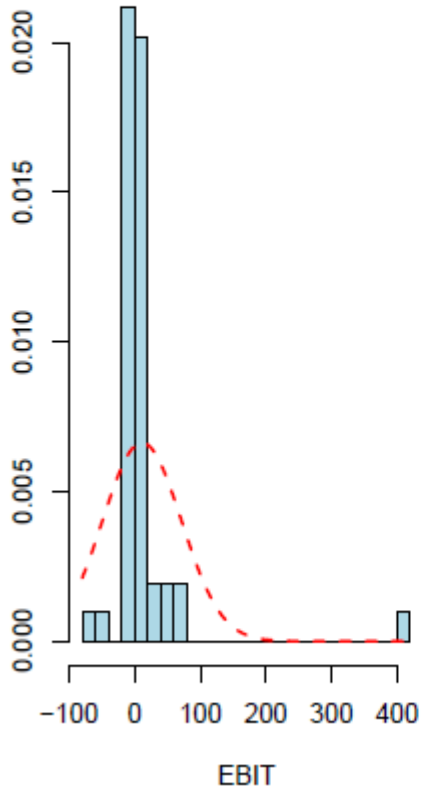


Rok: 2008

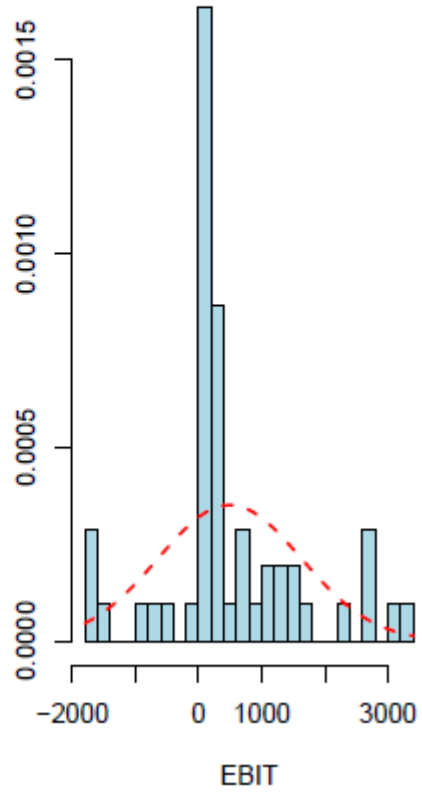


Rok: 2009

Kwantyl
25

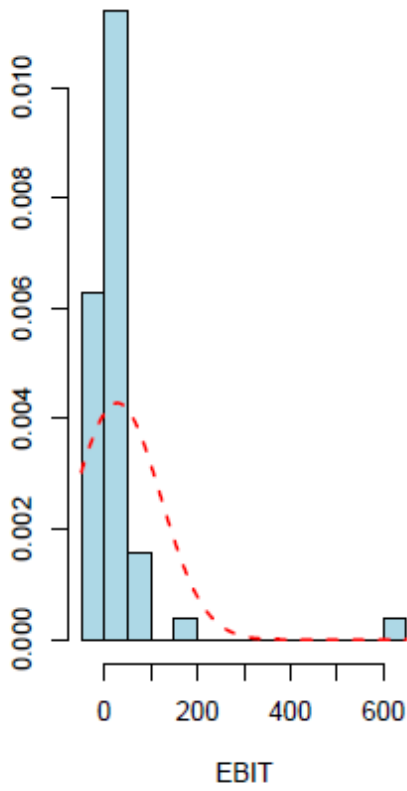


Kwantyl
75

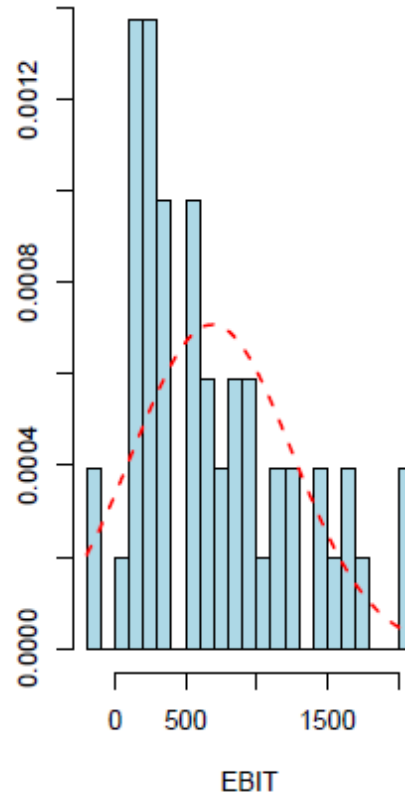


Rok: 2010

Kwantyl
25

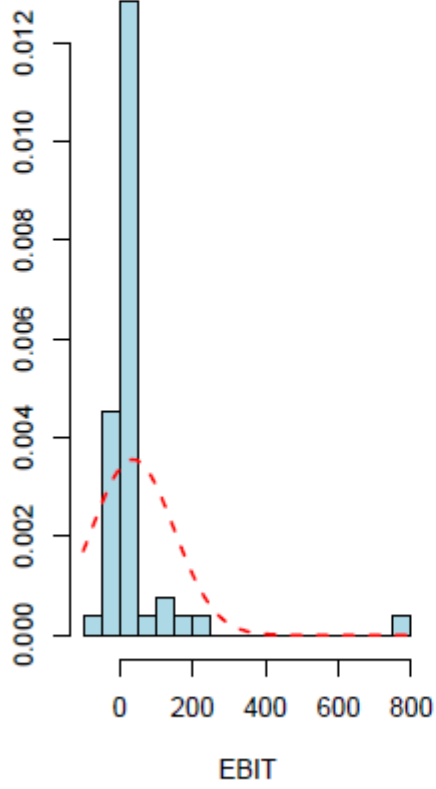


Kwantyl
75

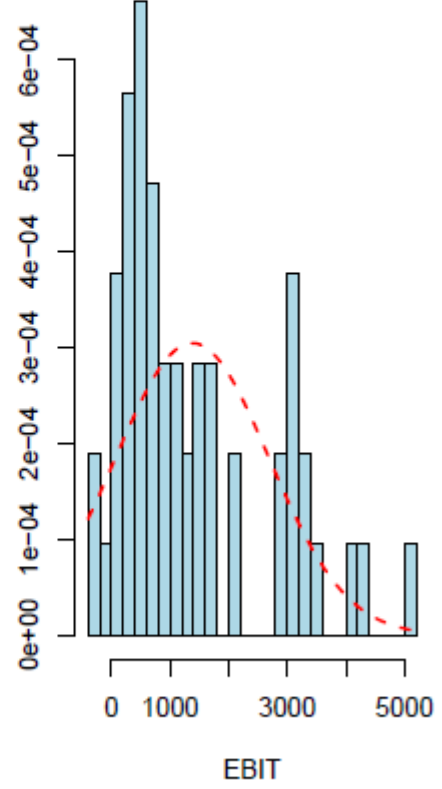


Rok: 2011

Kwantyl
25

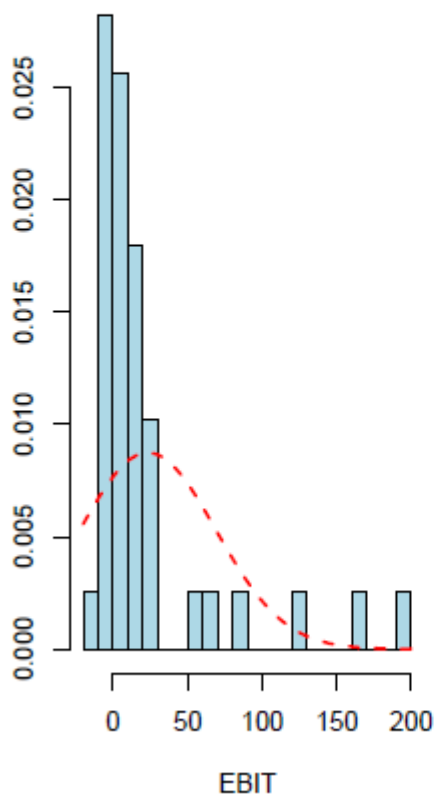


Kwantyl
75

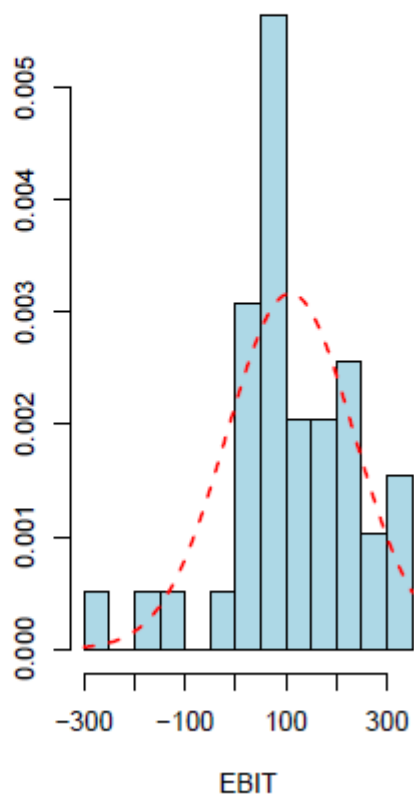


Rok: 2012

Kwantyl
25



Kwantyl
75



ANEKS 2 – Kod w pakiecie statystycznym R

```
# Libraries -----  
  
library(xtable)  
library(ggplot2)  
library(reshape2)  
library(grid)  
  
# Functions -----  
-----  
  
ReduceDataSet <- function(inputSet)  
{  
  reductionVector <- rep(0,length(inputSet[1,]))  
  nObservations = length(inputSet[,1])  
  for (i in 1:length(inputSet[1,]))  
  {  
    naFraction <- sum(is.na(inputSet[,i]))/nObservations  
    ifelse(naFraction > 0.5, reductionVector[i] <- -i,  
reductionVector[i] <- NA)  
  }  
  reductionVector <- as.vector(na.omit(reductionVector))  
  ReduceDataSet <- na.omit(inputSet[,reductionVector])  
  return(ReduceDataSet)  
}  
  
IsError <- function(inputExpression)  
{  
  check <- unlist(try(inputExpression,TRUE))  
  IsError <- !is.numeric(check)  
  return(IsError)  
}  
  
CalculateOutlierThresholdWithQuantileRule <- function(inputVector,  
whichQuantile)  
{  
  selectedQuantile <- quantile(inputVector[,1], whichQuantile)  
  
  return(selectedQuantile)  
}  
  
RemoveOutliers <- function(inputSet, reductionVariableName,  
whichQuantile)  
{  
  reductionSet <- inputSet[reductionVariableName]  
  outlierThreshold <-  
CalculateOutlierThresholdWithQuantileRule(reductionSet,  
whichQuantile)  
  setWithoutOutliers <- inputSet[inputSet[, objectiveVariable] <  
outlierThreshold, ]  
  return(setWithoutOutliers[setWithoutOutliers[, objectiveVariable]  
> -outlierThreshold, ])  
}  
  
SelectExistingVariables <- function(dataFrame,searchedVariables)
```

```

{
  numberOfSearchedVariables <- length(searchedVariables)
  existingVariables <- rep(NA,numberOfSearchedVariables)
  for (i in 1:numberOfSearchedVariables)
  {
    if(IsError(dataFrame[searchedVariables[i]])==FALSE)
    {
      existingVariables[i] <- searchedVariables[i]
    }
    else
    {
      existingVariables[i] <- NA
    }
  }
  existingVariables <- as.vector(na.omit(existingVariables))
  return(existingVariables)
}

SetFormula <- function(objectiveVariable,independentVariables)
{
  formulae <- c("")
  nIndependent <- length(independentVariables)
  for (j in 1:nIndependent)
  {
    if(j==nIndependent)
    {
      formulae <- paste(formulae,independentVariables[j])
    }
    else
    {
      formulae <- paste(formulae,independentVariables[j],"+")
    }
  }
  formulae <- as.formula(paste(objectiveVariable,"~",formulae))
  return(formulae)
}

CheckIfVariableBelongsToTheSet <-
function(dataSet,searchedVariable)
{
  if(IsError(dataSet[searchedVariable])==TRUE)
  {
    CheckIfVariableBelongsToTheSet <- FALSE
  }
  else
  {
    CheckIfVariableBelongsToTheSet <- TRUE
  }
}

QuantileExtraction <-
function(dataSet,objectiveVariable,quantileVariable,prob) {
  extractedVariables <-
cbind(dataSet[objectiveVariable],dataSet[quantileVariable])
  quantileValue <-
quantile(as.numeric(unlist(extractedVariables[quantileVariable])),p
robs=prob)
  if (prob <=0.5)

```

```

    {
      QuantileExtraction <-
extractedVariables[objectiveVariable][extractedVariables[quantileVa
riable]<=quantileValue]
    }
    else
    {
      QuantileExtraction <-
extractedVariables[objectiveVariable][extractedVariables[quantileVa
riable]>=quantileValue]
    }
  }

DrawHistogram <- function(observationsVector,plotTile,xAxisName)
{
  x <- observationsVector # Due to the construction of function
"curve"
                                # this variable has to be called "x"
  meanObservations <- mean(observationsVector)
  stdObservations <- sd(observationsVector)
  hist(observationsVector,
      main = plotTile,
      freq=FALSE,
      breaks=20,
      col = "lightblue",
      xlab = xAxisName,
      ylab = "")
  curve(dnorm(x,meanObservations,stdObservations), col = 2, lty =
2, lwd = 2, add = TRUE)
}

QuantilePartition <-
function(dataSet,objectiveVariable,quantileVariable,probablity)
{
  lowerQuantile <-
QuantileExtraction(dataSet,objectiveVariable,quantileVariable,proba
blity)
  upperQuantile <- QuantileExtraction(dataSet, objectiveVariable,
quantileVariable,1 - probablity)
  columnNames <- c(objectiveVariable,"Quantile")
  lowerQuantile <-
data.frame(lowerQuantile,rep("q1",length(lowerQuantile)))
  colnames(lowerQuantile) <- columnNames
  upperQuantile <-
data.frame(upperQuantile,rep("q3",length(upperQuantile)))
  colnames(upperQuantile) <- columnNames
  quantiles <- rbind(lowerQuantile,upperQuantile)
  QuantilePartition <- quantiles
}

# Data upload + Regressions -----
-----

workingDirectory <-
c("/Users/marekrybacki/Desktop/Doktorat/Analiza/Baza/")
setwd(workingDirectory)
regressionVariables <- list(0)
formulas <- list(0)

```

```

regressionResults <- list(0)

objectiveVariable <- c("Earnings.Before.Interest.and.Taxes")
companyNames <- c("Company.Name")
namesIntangibles <- c("Capital.Expenditures","Goodwill",
                      "Research.and.Development.Expense",
                      "Selling..General.and.Administrative.Expense")
NumYears = 23

for (i in 0:(NumYears - 1))
{
  year <- 1990+i
  fileName <- paste(year, '.csv', sep="")
  importedFile <- read.csv(fileName,header=1,dec=',', sep=";")
  importedFile <- ReduceDataSet(importedFile)

  if(year %in% c(1990:2000))
  {
    importedFile <- RemoveOutliers(importedFile,objectiveVariable,
0.95)
  }
  else if(year %in% c(2001, 2002, 2003, 2008, 2010, 2011))
  {
    importedFile <- RemoveOutliers(importedFile,objectiveVariable,
0.99)

    for (k in 1:(length(namesIntangibles)))
    {
      importedFile <- RemoveOutliers(importedFile,
namesIntangibles[k] , 0.99)
    }
  }
  else if(year %in% c(2012))
  {
    importedFile <- RemoveOutliers(importedFile,objectiveVariable,
0.9)

    for (k in 1:(length(namesIntangibles)))
    {
      importedFile <- RemoveOutliers(importedFile,
namesIntangibles[k] , 0.95)
    }
  }
  else if(year %in% c(2004, 2005, 2006, 2007, 2009))
  {
    importedFile <- RemoveOutliers(importedFile,objectiveVariable,
0.99)

    for (k in 1:(length(namesIntangibles)))
    {
      importedFile <- RemoveOutliers(importedFile,
namesIntangibles[k] , 0.99)
    }
  }

  existingIntangibles <-
SelectExistingVariables(importedFile,namesIntangibles)

```

```

    formulas[[i+1]] <-
SetFormula(objectiveVariable,existingIntangibles)

    regressionVariables[[i+1]] <-
importedFile[c(objectiveVariable,existingIntangibles)]

    regression =
lm(formula=formulas[[i+1]],data=regressionVariables[[i+1]])
    regressionResults[[i+1]] = summary(regression)
}

# Regression Results Refining
regressionTables <- list(0)
regressionColumns <- c("Oszacowanie","BŁ,Ä...d Standardowy",
"Statystyka t-Studenta", "Pr(T>|t|)")

for (j in 1:NumYears)
{
    regressionCoefficients <- regressionResults[[j]]$coef
    nRows <- length(rownames(regressionCoefficients))
    regressionResultsTable <- data.frame(matrix(0,nRows+1,4))
    AdjRSquared <- c(regressionResults[[j]]$adj.r.squared,0,0,0)
    regressionResultsTable <-
rbind(regressionCoefficients,AdjRSquared)
    colnames(regressionResultsTable) <- regressionColumns
    regressionTables[[j]] <- regressionResultsTable
}

# Anova -----
-----

anovaResults <- list(0)
quantileVariable = "Research.and.Development.Expense"
for (j in 10:NumYears)
{
    dataSet <- regressionVariables[[j]]
    quantilePartition <-
QuantilePartition(dataSet,objectiveVariable,quantileVariable,0.25)
    anova <-
aov(Earnings.Before.Interest.and.Taxes~Quantile,data=quantileParti
tion)
    anovaResults[[j]] <- summary(anova)
}

# Result tables
rowsAnova <-
c("1999","2000","2001","2002","2003","2004","2005","2006","2007","2
008","2009"
, "2010","2011","2012")
columnsAnova <- c("Statystyka F","P-value")

anovaTable <- data.frame(matrix(0,13,2))
for (j in 10:NumYears)
{
    anovaTable[j-9,1] <- anovaResults[[j]][[1]][1,4]
    anovaTable[j-9,2] <- anovaResults[[j]][[1]][1,5]
}

```

```

colnames(anovaTable) <- columnsAnova
rownames(anovaTable) <- rowsAnova

# Latex Tables -----
-----

# Linear Regression
for (j in 1:NumYears)
{
  regressionTableLatex <-
xtable(regressionTables[[j]], digits=c(1,4,4,5,4))
  print(regressionTableLatex, floating=FALSE)
}

# Anova
anovaTableLatex <- xtable(anovaTable, digits=c(1,4,5))
print(anovaTableLatex, floating=FALSE)

# Plots -----
-

# Histograms
resultDirectory =
c("/Users/marekrybacki/Desktop/Doktorat/Analiza/Wyniki/")
setwd(resultDirectory)
quantileVariable = "Research.and.Development.Expense"
probLower = 0.25
probUpper = 0.75

for (j in 10:NumYears) {
  dataSet <- regressionVariables[[j]]
  lowerQuantileSet <- QuantileExtraction(dataSet,
objectiveVariable, quantileVariable, probLower)
  upperQuantileSet <- QuantileExtraction(dataSet,
objectiveVariable, quantileVariable, probUpper)
  plotTitleLower <- c("Kwantyl ", paste(probLower*100))
  plotTitleUpper <- c("Kwantyl ", paste(probUpper*100))
  xAxisName <- c("EBIT")
  year <- 1989+j
  pdf(paste(resultDirectory, "Histogram", year, ".pdf", sep=""))
  par(mfrow=c(1,2), oma=c(2,0,2,0))
  DrawHistogram(lowerQuantileSet, plotTitleLower, xAxisName)
  DrawHistogram(upperQuantileSet, plotTitleUpper, xAxisName)
  mtext(side = 3, paste("Rok:", year, sep=" "), outer = TRUE, cex =
1.75)
  dev.off()
}

# One-dimensional regression separate
for (j in 10:NumYears) {
  year <- 1989 + j
pdf(paste("reg", year, ".pdf", sep=""))
  print(ggplot(regressionVariables[[j]],
aes(x=Research.and.Development.Expense,
y=Earnings.Before.Interest.and.Taxes)) +
geom_point(shape=20) +
geom_smooth(method=lm) +
labs(x = "B+R", y="EBIT")+

```



```
  ggtitle(paste("Rok:", year, sep=" ")) +  
  theme(plot.title = element_text(lineheight=.8, face="bold"))  
dev.off()  
}
```