

*Dorota Grego-Planer\**

## ZASOBY NIEMATERIALNE W POTENCJALE KONKURENCYJNYM TAJEMNICZYCH MISTRZÓW POLSKIEJ GOSPODARKI

**Z a r y s t r e ś c i:** W sukcesywnie nasilającej się konkurencji rywalizacja między przedsiębiorstwami toczy się o te zasoby, które są unikalnymi, rzadkimi, niedostępnymi dla innych. To właśnie one stanowią źródło ich trwałej przewagi konkurencyjnej. Wzrasta zatem znaczenie wartości niematerialnych, kryjących się w ludziach, pomysłach, know-how, reputacji, relacjach czy systemach. W niniejszym artykule zaprezentowano fragment wyników badań autorki nad tajemniczymi mistrzami polskiej gospodarki. Celem publikacji jest pokazanie, że ci europejscy lub też nawet światowi liderzy budują swój potencjał konkurencyjny właśnie w oparciu o zasoby niematerialne.

**S ł o w a k l u c z o w e:** polscy tajemniczy mistrzowie, zasoby niematerialne, potencjał konkurencyjny

**K l a s y f i k a c j a J E L:** D40; L10;

### WSTĘP

Zasoby przedsiębiorstwa przesądzają obecnie o jego konkurencyjności. To one tworzą jedyne źródło przewagi konkurencyjnej, czyli potencjał

---

\* Adres do korespondencji: Dorota Grego-Planer, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, ul. Gagarina 13a, 87-100 Toruń, e-mail: [dgp@econ.umk.pl](mailto:dgp@econ.umk.pl).

konkurencyjny rozumiany jako zbiór zasobów o odpowiednich cechach umożliwiających przedsiębiorstwu skutecznie konkurować. Tymi cechami są przede wszystkim wartość strategiczna, rzadkość, trudność w imitacji i substytucji. Oznacza to zatem, że nie wszystkie zasoby będące w dyspozycji przedsiębiorstwa muszą tworzyć potencjał konkurencyjny. Za składniki potencjału uznać można te, które biorą udział w procesie tworzenia przewagi konkurencyjnej. Może zatem w rzeczywistości wystąpić taka sytuacja, że przedsiębiorstwo dysponować będzie wieloma zasobami, ale już nie potencjałem konkurencyjnym.

Rywalizacja między przedsiębiorstwami będzie w takim razie toczyć się o te zasoby, które są unikalnymi, rzadkimi, niedostępnymi dla innych. To właśnie one stanowią źródło ich trwałej przewagi konkurencyjnej. Na koniec tych rozważań nasuwa się zatem konkluzja, że to zasoby niematerialne w znacznie szerszym zakresie niż materialne spełniają wymagania warunkujące trwałość przewagi konkurencyjnej.

W niniejszym artykule zaprezentowano fragment wyników badań<sup>1</sup> autorki nad tajemniczymi mistrzami polskiej gospodarki<sup>2</sup>. Celem publikacji jest pokazanie, że ci europejscy lub też nawet światowi liderzy budują swój potencjał konkurencyjny właśnie w oparciu o zasoby niematerialne.

## 1. ZASOBY NIEMATERIALNE W ŚWIETLE TEORII

W sukcesywnie nasilającej się konkurencji wzrasta strategiczne znaczenie wartości niematerialnych. Przedsiębiorstwo nie może opierać swojej działalności już tylko na samym rozmiarze. Zasoby materialne takie jak fabryki, magazyny czy urządzenia mogą pomóc, ale tylko do czasu. W dzisiejszej dobie również dostęp do zasobów finansowych nie jest już też trudnym wyzwaniem dla globalnych graczy. Tym, na czym opierać powinna się każda firma są te zasoby, które konkurentom najtrudniej skopiować – zasoby niematerialne.

Wartości niematerialne kryją się w ludziach, pomysłach, know-how, reputacji, relacjach, systemach, itp. Wszystkie te wartości mają wspólną cechę – zwiększają efektywność ekonomiczną. Choć nie pojawiają się w bilansie

---

<sup>1</sup> Badanie empiryczne przeprowadzono w latach 2010-2013 w ramach grantu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Proces badawczy obejmował następujące etapy:

– badanie główne, w którym dokonano pomiaru sondażowego pośredniego z wykorzystaniem metody wywiadu telefonicznego,

– badanie uzupełniające, w którym posłużono się metodą badania eksperckiego w wersji korespondencyjnej.

<sup>2</sup> Zgodnie z definicją polski tajemniczy mistrz to firma, która:

- zajmuje pierwsze, drugie lub trzecie miejsce na rynku europejskim oraz jest liderem na rynku polskim,
- osiąga przychody poniżej 3 mld euro,
- jest nisko obecna w świadomości publicznej (anonimowość).

przedsiębiorstwa ani w rachunku zysków i strat, to są one stymulatorami tworzenia wartości firmy. Jak piszą J. Low i P. Kalafut „zasoby niematerialne są źródłem ukrytej przewagi” [Low, Kalafut, 2004, s.13]. To właśnie te aktywa są najtrudniejsze w imitacji. Z reguły wypracowywane przez kilka bądź kilkanaście lat są na stałe przypisane do danego przedsiębiorstwa. Nie da się ich kupić czy zastąpić innym zasobem. To wartości niematerialne w zdecydowanej mierze decydują o trwałości przewagi konkurencyjnej i każde przedsiębiorstwo tworząc swój potencjał konkurencyjny będzie zabiegało o ich posiadanie.

Znaczenie zasobów niematerialnych dla sukcesu przedsiębiorstwa nie jest kwestionowane. Jest ono potwierdzone licznymi badaniami naukowymi w tym obszarze. Przykładem mogą być tu zarówno badania prowadzone przez R. Halla, jak i J. Lova i P. Kalafuta.

W ramach pierwszych z nich R. Hall stworzył ranking znaczenia poszczególnych kategorii zasobów niematerialnych. Uszeregowane w kolejności od najważniejszych prezentują się one następująco [Hall, 1992, s. 141]:

- reputacja przedsiębiorstwa,
- reputacja produktów,
- wiedza pracowników,
- kultura wewnętrzna,
- więzi wewnętrzne i zewnętrzne,
- bazy danych,
- wiedza dostawców,
- wiedza dystrybutorów,
- ogólny poziom wiedzy pracowników,
- kontrakty,
- prawa własności intelektualnej,
- oraz sekrety handlowe.

Z kolei J. Low i P. Kalafut wskazują, iż wśród dwunastu najważniejszych niematerialnych wartości, które przyczyniły się do skutecznego budowania przewagi konkurencyjnej amerykańskich przedsiębiorstw, należy wymienić [Low, Kalafut, 2004, s.53-187]:

- przywództwo,
- realizację strategii,
- komunikację i jawność,
- wartość marki,
- reputację,
- sieci i sojusze,
- technologie i procesy,
- kapitał ludzki,
- organizację i kulturę w miejscu pracy,
- innowacyjność,
- kapitał intelektualny,
- oraz elastyczność.

Wymienienie i opisanie wszystkich zasobów niematerialnych jakimi mogą dysponować przedsiębiorstwa wymagałoby z pewnością poświęcenia na to oddzielnej publikacji. Warto w tym miejscu jednak zaznaczyć, że w dzisiejszej dobie to wiedza okazuje się być jednym z kluczowych zasobów niematerialnych w każdym przedsiębiorstwie.

Jak pisze P.F. Drucker „wartość jest obecnie tworzona przez produktywność i innowacje, a obie są wynikiem zastosowania w pracy wiedzy” [Drucker, 1999, s.14]. W obecnej gospodarce, nazywanej gospodarką opartą na wiedzy, to nie kapitał, nie zasoby materialne, lecz właśnie wiedza stała się podstawowym zasobem ekonomicznym. Współczesne definicje wiedzy określają ją jako informację, której wartość została ustalona w praktyce – przetestowana w badaniach, co odróżnia ją od innych nieudowodnionych rodzajów informacji, takich jak opinie, spekulacje czy wierzenia [Głuszek, 2004, s.73]. T.H. Davenport i L. Prusak traktują wiedzę jako wynik oddziaływania kilku elementów - wiedza jest efektem połączenia doświadczeń, wartości, informacji kontekstowych, porad ekspertów, które pozwalają na ocenę i przyswajanie nowych doświadczeń i informacji wśród pracowników [Davenport, Prusak, 1998, s.5].

Niezależnie od definicji wiedzy, należy się zgodzić, że jest ona zjawiskiem dynamicznym, zależnym od działań podejmowanych przez ludzi, stąd uwarunkowana jest poprzez specyficzny kontekst. W efekcie wiedza jest zatem ściśle powiązana z emocjami ludzkimi. Wynika z ich wierzeń i intencji, które zakorzenione są w indywidualnym systemie wartości [Von Krogh, Ichijo, Nonaka, 2000, s.30].

## 2. ZNACZENIE ZASOBÓW NIEMATERIALNYCH W POTENCJALE KONKURENCYJNYM POLSKICH TAJEMNICZYCH MISTRZÓW – WYNIKI BADAŃ

Do wyodrębnienia kluczowych składników potencjału konkurencyjnego polskich tajemniczych mistrzów przyjęto metodę 20:80. Zatem skupiono się na 20% wszystkich analizowanych składników. W celu ich wyodrębnienia uszeregowano wszystkie 144 elementy poszczególnych grup zasobów pod względem współczynnika oddziaływania  $S^3$ , rozpoczynając od składnika o najsilniejszym wpływie pozytywnym na

---

<sup>3</sup> Podczas badania ankietowego respondenci zostali poproszeni o ocenę stopnia, w jakim dany zasób wpływa na budowanie ich potencjału konkurencyjnego. Polscy tajemniczy mistrzowie w ocenie stopnia oddziaływania każdego z czynników kierowali się pięciostopniową skalą: 5 – zdecydowanie pozytywny wpływ, 4 – raczej pozytywny wpływ, 3 – brak wpływu, 2 – raczej negatywny wpływ, 1 – zdecydowanie negatywny wpływ<sup>3</sup>. Aby ustalić ostateczny kierunek siły wpływu każdego z ocenianych zasobów, obliczono średnią arytmetyczną ważoną i nazwano ją współczynnikiem oddziaływania  $S$ .

budowę potencjału konkurencyjnego. W tabeli 1 zaprezentowano uzyskane wyniki – przedstawiono ostateczny rezultat, a zatem kluczowe zasoby stanowiące potencjał konkurencyjny polskich tajemniczych mistrzów.<sup>4</sup>

Tabela 1. Ocena składników potencjału konkurencyjnego polskich tajemniczych mistrzów

| Lp. | Składniki potencjału konkurencyjności                                    | Grupa zasobów           | S    |
|-----|--|-------------------------|------|
| 1   | Elastyczność struktury organizacyjnej                                    | organizacyjne           | 4,51 |
| 2   | Renoma przedsiębiorstwa  | reputacyjne             | 4,49 |
| 3   | Poziom wykształcenia pracowników   | ludzkie i intelektualne | 4,46 |
| 4   | Posiadane maszyny i urządzenia   | fizyczne                | 4,44 |
| 5   | Posiadanie unikalnych umiejętności                                       | organizacyjne           | 4,44 |
| 6   | Znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów                       | ludzkie i intelektualne | 4,39 |
| 7   | Zakres umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa                 | organizacyjne           | 4,34 |
| 8   | Umiejętność przewidywania zmian potrzeb, preferencji i zachowań klientów | ludzkie i intelektualne | 4,34 |
| 9   | Dostęp do infrastruktury   | fizyczne                | 4,32 |
| 10  | Postrzegana jakość produktów przedsiębiorstwa                            | reputacyjne             | 4,32 |
| 11  | Sprawność zarządzania operacyjnego                                       | organizacyjne           | 4,32 |
| 12  | Potencjał finansowy przedsiębiorstwa                                     | finansowe               | 4,32 |
| 13  | Wiedza i umiejętności projektowania nowych technologii                   | ludzkie i intelektualne | 4,32 |
| 14  | Zdolności przywódcze kadr kierowniczych                                  | ludzkie i intelektualne | 4,29 |
| 15  | Znajomość aktualnej sytuacji na obsługiwanych rynkach                    | ludzkie i intelektualne | 4,29 |

<sup>4</sup> W grupie kluczowych znalazły się aż 32 składniki, gdyż 29 pozycje (20% ze 144 składników to 29) zajęły 4 elementy z tą samą wartością współczynnika S=4,15).

|    |   |                         |      |
|----|---|-------------------------|------|
| 16 | Stan posiadanego parku maszynowego  | technologiczne          | 4,29 |
| 17 | Elastyczność posiadanego parku maszynowego  | technologiczne          | 4,29 |
| 18 | Wiedza, doświadczenie i zdolności kadry inżynierskiej   | ludzkie i intelektualne | 4,27 |
| 19 | Postrzegana innowacyjność przedsiębiorstwa  | reputacyjne             | 4,24 |
| 20 | Umiejętność przewidywania zmian na obsługiwanych rynkach  | ludzkie i intelektualne | 4,24 |
| 21 | Posiadanie lojalnych klientów   | reputacyjne             | 4,22 |
| 22 | Znajomość aktualnej sytuacji na rynkach zaopatrzenia i umiejętność przewidywania przyszłych zmian | ludzkie i intelektualne | 4,22 |
| 23 | Zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się  | organizacyjne           | 4,20 |
| 24 | Sprawność zarządzania relacjami z klientami   | organizacyjne           | 4,20 |
| 25 | Wysokość budżetu na działalność B+R   | finansowe               | 4,20 |
| 26 | Wiedza i umiejętności kadry kierowniczej  | ludzkie i intelektualne | 4,20 |
| 27 | Umiejętność gromadzenia i wykorzystywania wiedzy  | ludzkie i intelektualne | 4,20 |
| 28 | Wiedza i umiejętności kreowania nowych produktów  | ludzkie i intelektualne | 4,20 |
| 29 | Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania  | finansowe               | 4,15 |
| 30 | Nastawienie do innowacji kadr zarządzających  | ludzkie i intelektualne | 4,15 |
| 31 | Znajomość języków obcych wśród kadr menedżerskich   | ludzkie i intelektualne | 4,15 |
| 32 | Wiedza i umiejętności kadr zatrudnionych w działalności B+R                                       | ludzkie i intelektualne | 4,15 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Analizując uzyskane wyniki należy zaznaczyć, iż wśród kluczowych składników potencjału konkurencyjnego polskich tajemniczych mistrzów znalazło się aż piętnaście elementów z grupy zasobów ludzkich i intelektualnych, sześć organizacyjnych, cztery reputacyjne, trzy finansowe i po dwa składniki z grupy zasobów technologicznych i fizycznych.

Składnikiem najistotniejszym okazała się być elastyczność struktury organizacyjnej, a zatem możliwość jej szybkiego dostosowania do zmian wprowadzanych w przedsiębiorstwie. Element zmian towarzyszy polskim tajemniczym mistrzom chociażby w wprowadzaniu ciągłych innowacji, a zatem elastyczność struktury wydaje się być niezwykle ważna. Kolejny kluczowy składnik to renoma przedsiębiorstwa, a zaraz po niej poziom wykształcenia pracowników. Faktem jest, iż na czele polskich ukrytych liderów stoją dość surowi przywódcy. Surowi, ale jednocześnie angażujący i niezwykle doceniający swych podwładnych. Dlatego tak ważny jest dla nich dobór odpowiednich pracowników, odpowiednich nie tylko pod względem cech psychologicznych, ale również z konkretnym poziomem wykształcenia. Posiadane maszyny i urządzenia to kolejny kluczowy składnik potencjału konkurencyjnego badanych przedsiębiorstw. Inwestycja w odpowiednią infrastrukturę techniczną jest jednym z elementów, bez których nie da się konkurować z równie zaawansowanymi technologicznie firmami. Polscy tajemniczy mistrzowie w swym potencjale doceniają również unikalne umiejętności. To one przez niezwykle trudną, a czasem wręcz niemożliwą imitację stają się kluczem sukcesu niejednej firmy. Znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów, a także umiejętność przewidywania ich zmian to kolejne kluczowe składniki. Trudno jest poznać potrzeby klientów bez utrzymywania z nimi relacji na odpowiednim poziomie. Polscy tajemniczy mistrzowie zdają sobie z tego sprawę. Utrzymywanie długotrwałych kontaktów ze swoimi klientami to element ich strategii. Tylko takie podejście zapewni szybką reakcję na zmieniające się potrzeby i pozwoli tym samym wyjść przed szereg. Wysoko oceniony został również zakres umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa. Element ten jest nieodłącznym filarem działalności tajemniczych mistrzów. Pięć kolejnych kluczowych składników uzyskało tę samą ocenę. Wśród nich znalazły się: dostęp do infrastruktury, postrzegana jakość produktów przedsiębiorstwa, sprawność zarządzania operacyjnego, potencjał finansowy przedsiębiorstwa oraz wiedza i umiejętności projektowania nowych technologii. Respondenci wskazali również, że dla konkurencyjności niezwykle ważne są zdolności przywódcze kadr kierowniczych. Zdolności przywódcze to jednak nie tylko wydawanie poleceń i doprowadzanie do ich realizacji. Przywódcy tajemniczych mistrzów zdają sobie sprawę, że ogromne sukcesy nie są tylko i wyłącznie ich zasługą. Są determinacją zarażają wszystkich pracowników. Wiedzą, jak ważna jest współpraca całej organizacji i jak niezbędne jest wsparcie ze strony zatrudnionych. Na tym samym poziomie co zdolności przywódcze ocenione zostały jeszcze trzy składniki potencjału konkurencyjnego, a mianowicie znajomość aktualnej sytuacji na obsługiwanych rynkach, stan posiadanego parku maszynowego, a także jego elastyczność. Wszystkie te elementy wiążą się pośrednio z innowacyjnością polskich ukrytych liderów. Nie da się być przecież pionierem bez obserwacji rynku i odpowiedniego poziomu zaplecza technicznego. W kolejnym kluczowym elemencie potencjału pojawia się

ponownie wiedza. Tym razem jest to wiedza, doświadczenie i zdolności kadry inżynierskiej, bez której innowacje nie byłyby możliwe. Polskim tajemniczym mistrzom niezwykle zależy na tym, aby w środowisku zewnętrznym postrzegani byli jako firmy innowacyjne. Rzeczywiście innowacyjność, a dokładnie postrzegana innowacyjność przedsiębiorstwa traktowana przez H. Simona jako jedna z cech charakterystycznych tajemniczych mistrzów, znalazła się również wśród kluczowych składników, w oparciu o które budują oni swój potencjał konkurencyjny. Umiejętność przewidywania zmian na obsługiwanych rynkach, szczególnie licząca się lojalność klientów, a także znajomość aktualnej sytuacji na rynkach zaopatrzenia i umiejętność przewidywania przyszłych zmian to trzy kolejne istotne dla konkurencyjności polskich tajemniczych mistrzów elementy. Badane podmioty zdają sobie również sprawę, że przedsiębiorstwo powinno być zdolne do uczenia się, a zatem powinno posiadać umiejętność zdobywania i wykorzystywania wiedzy nabywanej w trakcie jego funkcjonowania. Oprócz wyżej wspomnianej zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się jeszcze pięć innych elementów uzyskało tę samą wysoką ocenę, pozwalającą zaliczyć je do kluczowych składników potencjału. Wśród nich znalazły się: sprawność zarządzania relacjami z klientami, wysokość budżetu na działalność badawczo-rozwojową, wiedza i umiejętności kadry kierowniczej, umiejętność gromadzenia i wykorzystywania wiedzy oraz wiedza i umiejętność kreowania nowych produktów. Znaczenie ostatnich czterech kluczowych składników oceniono identycznie. Pierwszym z nich jest dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, bez których przedsiębiorstwa niejednokrotnie nie są w stanie inwestować w swój rozwój. Kolejny to nastawienie do innowacji kadr zarządzających, bo bez odpowiedniego podejścia do zmian nie wyjdzie się naprzeciw oczekiwaniom rynku. Znajomość języków obcych wśród kadr menedżerskich, trzeci ze składników, okazuje się być niezbędna chociażby ze względu na działalność międzynarodową przedsiębiorstwa. Wiedza i umiejętności kadr zatrudnionych w działalności B+R to ostatni z trzydziestu dwóch kluczowych składników potencjału konkurencyjnego polskich tajemniczych mistrzów.

## PODSUMOWANIE

Zaprezentowana w artykule tabela 1, ukazująca kluczowe składniki potencjału konkurencyjnego polskich tajemniczych mistrzów, pozwala na wyciągnięcie niezwykle istotnej konkluzji. Aż 28 z 32 kluczowych składników potencjału konkurencyjnego tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki to zasoby o charakterze niematerialnym. To one wydają się mieć niezwykle kluczowe znaczenie w osiągnięciu tak ogromnych sukcesów na międzynarodowych rynkach. Polscy tajemniczy mistrzowie opierają swój potencjał o szeroko pojęte zasoby ludzkie i intelektualne, zwracając szczególną uwagę na swoich pracowników, klientów, jak też na siebie samych jako

przywódców tychże wybitnych przedsiębiorstw. Niezwykle doceniają dominujący w dzisiejszej gospodarce zasób, jakim jest wiedza. Liczy się dla nich nie tylko samo jej posiadanie, ale również jej gromadzenie i umiejętne wykorzystanie. Można pokusić się o stwierdzenie, że ten unikalny zasób przesądza o konkurencyjności omawianej grupy przedsiębiorstw. Kluczem do sukcesu staje się również innowacyjność. Pozytywne nastawienie do zmian to początek drogi, którą należy przejść, aby firma postrzegana była jako innowacyjna, a na tym z pewnością zależy polskim ukrytym liderom. Nie można również zapomnieć o jeszcze jednym niezwykle ważnym elemencie, jakim jest umiędzynarodowienie działalności. Badane przedsiębiorstwa bardzo wysoko klasyfikują ten składnik swojego potencjału konkurencyjnego. Doskonale wiedzą, że w dobie globalizacji nie można mieć żadnych barier przed obsługą klientów całego świata, a kosmopolityczne podejście przywódców polskich tajemniczych mistrzów na pewno im w tym pomaga.

Podsumowując, należy z pewnością podkreślić, że polscy tajemniczy mistrzowie to przedsiębiorstwa, które nie tylko dostrzegają ogromną rolę zasobów niematerialnych, ale co ważne, umieją je doskonale wykorzystać.

## LITERATURA

- Davenport T.H., Prusak L. (1998), *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.
- Drucker P.F., (1999), *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Głuszek E., (2004), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Hall R., (1992), *The strategic analysis of intangible resources*, „Strategic Management Journal” vol. 13.
- Low J., Kalafut P., (2004), *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Von Krogh G., Ichijo K., Nonaka I., (2000), *Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, Oxford University Press.

### INTANGIBLE RESOURCES IN THE COMPETITIVE POTENTIAL OF HIDDEN CHAMPIONS OF POLISH ECONOMY

Abstract: The gradually increasing competition rivalry between firms takes place on those resources that are unique, rare, inaccessible to others. It is they who are the source of sustainable competitive advantage. Therefore increasing importance of intangible assets, hiding in people, ideas, know-how, reputation, relationships and systems. This article presents a fragment of the author's research results over the hidden champions of the Polish economy. The aim of the publication is to show that these European or even world leaders build their competitive potential just based on intangible resources

Keywords: polish hidden champions, intangible resources, competitive potencial

