

PODEJŚCIE ZASOBOWE W STRATEGICZNYM ZARZĄDZANIU WARTOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTWA

Bogusława Ziółkowska

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Streszczenie: W artykule zaprezentowano istotę zasobów, ich rodzaje, elementy składowe i udział w procesach tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. Zasoby w strategii Zarządzania Przez Wartość pełnią funkcję kapitału, gdyż jako czynniki wzrostu wartości przedsiębiorstwa posiadają potencjał tworzenia wartości. Ich siła, jako kreatora wartości, tkwi w umiejętności zidentyfikowania danego układu strukturalnego zasobów, percepcji możliwości zaangażowania zasobów w proces wartościotwórczy przez podjęcie określonych działań. Autorka przedstawiła znaczenie podejścia zasobowego w kształtowaniu i realizacji strategii zarządzania wartością przedsiębiorstw, zwracając uwagę na wzrost znaczenia zasobów niematerialnych w procesach wartościotwórczych przedsiębiorstw jako skutecznego narzędzia walki konkurencyjnej, koncepcji i metod zarządzania wyzwających potencjał przedsiębiorstw i jego rozwój.

Słowa kluczowe: zasoby, zarządzanie strategiczne, wartość przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Obserwowana w otoczeniu konkurencyjnym wysoka dynamika zmian współcześnie nabiera charakteru nieliniowego. Zaburzone zostają proporcje w relacjach przyczynowo-skutkowych. Z pozoru niewiele znaczące innowacje technologiczne mogą stać się w istocie przełomowe dla biznesu. Podobne znaczenie posiadają efekty sieciowe, które powodują ponad proporcjonalny przyrost wartości w wyniku wzrostu liczby użytkowników sieci.¹ Nowa ekonomia², charakterystyczna dla gospodarki opartej na sektorach wysokiej techniki, wskazuje na zjawisko ekonomiki pozytywnego sprzężenia, podważające prawo malejącej użyteczności krańcowej.³ Długookresowa zdolność przedsiębiorstwa do generowania wartości zależy od jego zdolności pozyskiwania zasobów elastycznych oraz elastyczności w zakresie wykorzystywania pozyskanych zasobów.⁴

¹ Zgodnie z „prawem telekosmicznym”, wzrost wartości sieci wyrażany jest kwadratem wartości mocy obliczeniowej terminali będących składowymi tej sieci. (Ch. Westland. *Valuing Technology. The New Science of Wealth in the Knowledge Economy*, John Wiley&Sons, Singapur 2002, s. 61 za: M. Pindelski, *Wycena spółek nowej gospodarki*, [w:] *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, praca zbiorowa pod redakcją A. Szablewskiego i R. Tuzimka, Poltext, Warszawa 2006, s. 254.

² *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod redakcją W. Skoczył, PWE, Warszawa 2007, s. 70.

³ C. Shapiro, H.R. Varian, *Potęga informacji. Strategiczny przewodnik po gospodarce sieciowej*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2007, s. 189-195.

⁴ *Łańcuch tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod redakcją B. Woźniak-Sobczak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 140-141.

Podjęcie zasobowe w strategicznym zarządzaniu wartością wskazuje na kluczowe ich znaczenie w tworzeniu wartości dodanej. Interpretacja roli zasobów w zarządzaniu strategicznym, zaproponowana m.in. przez A.D. Chandlera, podkreśla ich znaczenie w osiągnięciu celów przedsiębiorstwa. W STRATEGORZE znajdujemy, słuszną skądinąd, opinię, iż cele przedsiębiorstwa, którymi są przetrwanie i rozwój, realizowane są dzięki zasobom.⁵ B. Nogalski podkreśla, iż „... tylko te organizacje mogą rozwijać się, które będą znały potrzeby rynku oraz potrafią dostosować do nich swoje zasoby i pokonać przy tym konkurentów”⁶. Nawet jeśli uznamy, iż realizacja celów organizacji jest pochodną relacji pomiędzy nią a otoczeniem, to trzeba przyznać słuszność sądom, iż kanwą nawiązywania tych relacji są zasoby.

Znaczenie zasobów w kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa

„Przez zasoby rozumie się całość posiadanych rzeczy oraz praw, a także całość posiadanej przez organizację wiedzy”⁷. Terminem „zasoby” określane są każdy czynnik, jakim dysponuje przedsiębiorstwo, i który może być wykorzystywany w procesie produkcji, podziału, wymiany i konsumpcji.⁸ Kategoria zasobu może być także ujmowana w sposób statyczny, wskazując jego określoną ilość na dany moment, identyfikując go z majątkiem przedsiębiorstwa. Zasoby to „czynniki wytwórcze służące zaspokajaniu potrzeb ludzkich: materialnych i niematerialnych, wykorzystywane w procesie gospodarczym do wytwarzania dóbr i usług”⁹. To ekonomiczne ujęcie kategorii zasobów traktuje je jako nakłady ziemi, pracy i kapitału, w świetle klasycznej trajektorii czynników produkcji wykorzystywanych dla zrealizowania procesu produkcyjnego, posiadających charakter komplementarny i względnie, do pewnego momentu, substytucyjny.

Zarządzanie strategiczne traktuje zasoby jako jeden z elementów procesu zarządzania, ważną zmienną potencjału strategicznego przedsiębiorstwa.¹⁰ Nie nadaje im znaczenia nadrzędnego w osiągnięciu założonych celów strategicznych: przetrwania, rozwoju, osiągnięciu przewagi konkurencyjnej czy kreowania wartości. Samo posiadanie zasobów ma znaczenie drugorzędne względem umiejętności zarządzania nimi, względem wiedzy w zakresie możliwości ich zastosowania, pozyskania takiej ich kombinacji, która zapewni wystąpienie efektu synergicznego

⁵ STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 25.

⁶ B. Nogalski, *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, praca zbiorowa pod redakcją R. Krupskiego, prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie Wałbrzych, 2007, s. 12.

⁷ W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice 2007, s. 26.

⁸ *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod red. S. Marka, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 344.

⁹ *Przedsiębiorstwo, wartość, zarządzanie*, praca zbiorowa pod red. C. Suszyńskiego, PWE, Warszawa 2007, s. 308.

¹⁰ M. Bratnicki, *Strategiczne dynamizowanie organizacji. Problem i rozwiązanie*, [w:] *Zarządzanie strategiczne ...* op. cit., s. 322-323.

w wyniku powstania relacji o charakterze funkcjonalnym w obszarze zasobowym.¹¹ Priorytetem jest dostęp do zasobów, a ten przedsiębiorstwa uzyskują drogą nawiązywania relacji, stąd tak ważna rola relacji w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, występująca także na gruncie podejścia zasobowego.

Strategia przedsiębiorstwa pojmowana jako tworzenie wartości jest wyznaczana przez jej zasadnicze elementy składowe. David J. Collins i Cynthia A. Montgomery zaliczają do nich zasoby, dziedziny działalności oraz struktury, systemy i procesy.¹² „Zasoby to aktywa (materialne i niematerialne) oraz zdolności organizacyjne decydujące o tym, co w sensie strategicznym przedsiębiorstwo jest w stanie robić”.¹³ Zasoby posiadają znaczenie strategiczne o tyle, o ile przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej dla klienta, są rzadkie i skomponowane w sposób umożliwiający generowanie renty (ricardiańskiej, schumpeterowskiej, monopolowej lub innej), będącej źródłem wartości dodanej, o której przejście ubiegają się także pozostali interesariusze.

Podejście zasobowe w strategii Zarządzania Przez Wartość polega na rozpoznaniu zasobów wartościotwórczych ze strategicznego punktu widzenia, ocenie ich z punktu widzenia możliwości dostarczania wyjątkowej wartości dodanej dla klienta. Równolegle dokonywany jest wybór dziedzin aktywności biznesowej oraz struktur, systemów i procesów, które zaktywizują unikatową kombinację zasobów w celu wykreowania wartości dodanej, dającej przewagę konkurencyjną i czas na wzmacnianie, dodawanie i rozwijanie zasobów oraz ich zastosowanie w nowych liniach biznesowych. Analiza zasobowa nie wyklucza możliwości stosowania wcześniejszych podejść strategicznych, lecz wskazuje na nie, jako na sposoby pozyskiwania nowych rynków. „Rozwiązanie problemu: rynki czy zasoby w planowaniu strategicznym, zdecydowanie ewaluuje w kierunku zasobów”.¹⁴

Strategiczny wymiar zasobów w Zarządzaniu Przez Wartość

„Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jest więc w znacznym stopniu zarządzaniem jego zasobami”.¹⁵ Rzadkość, zróżnicowanie i inne cechy zasobów wpływają na różnorodność przedsiębiorstw, są źródłem ich ponadprzeciętnej rentowności, a trudność w imitowaniu utrwala potencjał i przewagę konkurencyjną. Współczesne przedsiębiorstwa realizują procesy wartościotwórcze na bazie wzajemnych relacji, których zasadniczym elementem są zasoby. Zarządzanie zasobami wykracza poza ramy przedsiębiorstwa. Wymaga kształtowania strategii w zakresie wykorzystania dostępnych zasobów z kryterium możliwości wygenerowania wartości dodanej. Strategie konkurencyjne ewoluują w kierunku strategii kooperacyjnych¹⁶, co nie zaprzecza ich ukierunkowaniu na kreowanie wartości. Kreowanie

¹¹ C. Suszyński, *Synergia w działalności rynkowej przedsiębiorstwa*, SGH, Warszawa 1992, s. 44.

¹² D.J. Collins, C.A. Montgomery, *Corporate Strategy. Resources and the Scope of the Firm*, McGraw-Hill, New York 1997.

¹³ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 143.

¹⁴ R. Krupski, *Podstawowe problemy zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe ...*, op. cit., s. 55.

¹⁵ *Przedsiębiorstw, wartość ...*, op. cit., s. 312.

¹⁶ J. Cygler, *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i kooperacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

wartości zespoła zachowania kooperacyjne i przenosi zachowania konkurencyjne na płaszczyznę rywalizacji o przejęcie wygenerowanej wartości.

Tabela 1. Znaczenie zasobów w strategii Zarządzania Przez Wartość

Rodzaje zasobów	Ich elementy składowe	Znaczenie wartościotwórcze
Zasoby rzeczowe (fizyczne)	Środki trwałe, środki obrotowe.	<ul style="list-style-type: none"> - kształtują potencjał techniczno-technologiczny, - stanowią źródło przewagi kosztowej, - wpływają na jakość procesów i produktów
Zasoby finansowe	Kapitał, struktura kapitału, zadłużenie, płynność	<ul style="list-style-type: none"> - stopa zwrotu, - wysokość kosztu kapitału, - wzrost wartości a ryzyko utraty płynności
Zasoby ludzkie	Pracownicy oraz ich kwalifikacje, doświadczenie, postawy, systemy wartości, motywacja i in.	<ul style="list-style-type: none"> - zaangażowanie personelu w realizację celów organizacji - ocena i wynagrodzenie uzależnione od udziału w wygenerowanej wartości - wydajność - kwalifikacje - morale
Zasoby wiedzy	Wiedza jawna i ukryta, kapitał intelektualny, patenty, know-how, bazy danych, zaplecze B+R	<ul style="list-style-type: none"> - zarządzanie informacją - wykorzystywanie przewagi technologicznej
Zasoby preceptualne	Marka, wizerunek, reputacja, klienci, kontrahenci, dostawcy, konkurenci	<ul style="list-style-type: none"> - wzrost wartości sprzedaży - możliwość oferowania wyższych cen - poprawa pozycji giełdowej spółki i wzrost kursów akcji
Zasoby organizacyjne	Kultura, struktura, systemy zarządzania, procesy organizacyjne, procedury, decyzje	<ul style="list-style-type: none"> - integracja zasobów - uruchamianie działań i procesów wartościotwórczych
Zasoby polityczne	Rząd, administracja rządowa i samorządowa, systemy polityczne, style kierowania, związki zawodowe	<ul style="list-style-type: none"> - infrastruktura prawna i gospodarcza - podatki - ryzyko inwestycyjne
Zasoby relacyjne	Więzi organizacyjne, współpraca, hierarchia, przepływ informacji, stosunki z podmiotami otoczenia, atmosfera	<ul style="list-style-type: none"> - kształtowanie rzeczywistości gospodarczej - gęstość sieci - aktywność powiązań sieciowych
Umiejętności	Sposoby doboru i wykorzystywania zasobów w ramach określonej dziedziny działalności (biznesu)	<ul style="list-style-type: none"> - zdolność do szybkiej i terminowej realizacji zamówień - zdolność realizacji zamówień nietypowych - działania w obszarze łańcucha wartości dodanej w ramach jednego biznesu
Zasoby kompetencyjne	Wynikają z posiadania szerokiego zestawu umiejętności możliwych do wykorzystania w różnych obszarach aktywności biznesowej, dziedzinach, sektorach, działaniach i procesach.	<ul style="list-style-type: none"> - wykorzystanie systemów informatycznych - systemy szkoleń pracowniczych - systemy motywacyjne - antycypowanie i wykorzystywanie szans powstających w otoczeniu - tworzenie i rozwijanie relacji w partnerami - wprowadzanie produktów na rynek

Źródło: Opracowanie własne

Strategia, ze względu na swą dynamikę i charakter antycypacyjno-adaptacyjny, nakłada konieczność zarządzania zasobami z jej perspektywy.¹⁷ Rozpoznanie stanu zasobów, ich struktury i potencjału wymaga postrzegania zasobów zwłaszcza ze względu na ich współdziałanie w procesach wartościotwórczych.¹⁸ W klasycznej koncepcji podejścia zasobowego, teorii kompetencyjnej, unikalna kombinacja zasobów - zestaw kluczowych kompetencji - oparta jest bowiem na ich niematerialnym wymiarze.¹⁹ Kluczowe siły i umiejętności, pozwalające wygrywać z konkurencją, tkwią w procesie uczenia się, tworzenia i zarządzania wiedzą w organizacji, dzielenia się wiedzą przez członków zespołu, w sposobach komunikowania się, samomotywacji i systemach motywacyjnych rzeczywiście angażujących pracowników w wykonywane czynności i działania na rzecz osiągnięcia celów przez organizację, podporządkowanych tworzeniu wartości.

Strategiczne znaczenie dla przedsiębiorstwa posiadają te zasoby, które umożliwiają mu zdobycie przewagi. Bez wskazywania ich konkretnej postaci należy podkreślić fakt występowania efektu synergicznego w przypadku określonej konfiguracji zasobów. Jednak strukturyzując zasoby dokonać można ich podziału na zasoby-aktywa, określając w ten sposób wszystko to, co organizacja „ma” w odróżnieniu od tego, co organizacja „wie”, co wprawia organizację w ruch, siła sprawcza działania organizacji, określana mianem kompetencji i umiejętności.

Zasoby materialne i niematerialne, jak widać z analizy zestawienia zawartego w tabeli 1, przenikają się wzajemnie, uzupełniają się i są współzależne. Wynika to stąd, iż wszystkie kategorie zasobów występują wspólnie i w praktyce niemożliwe jest oddzielenie jednych od drugich. Jednak wskazanie na zasoby niematerialne i rozważanie ich w kontekście kreowania wartości posiada aktualnie znaczenie nadrzędne, gdyż kieruje, i słusznie, zainteresowania dociekaniem w zakresie istnienia i przebiegu procesów wartościotwórczych w szeroko pojętej przestrzeni.

Rola zasobów niematerialnych w kreowaniu wartości

Zasoby niematerialne występują zawsze w kontekście aparatury - zasobów rzeczowych - z ich fizycznym, materialnym wymiarem. Na pograniczu świata materialnego i niematerialnego stoi człowiek, jego organizm i wyobrażenia, czynności fizyczne i umysłowe, siła i inteligencja, zderzenie fizyki z metafizyką. W tym względzie możemy rozważać w zakresie przewagi jednych cech nad innymi, niemożliwe jest jednak wykluczenie niektórych, np. pominięcie cech materialnych, gdyż to zaburza wnikliwość (prawdziwość) wnioskowania. Jest to zgodne z koncepcją kluczowych kompetencji (*core competence*), definiowanych jako zbiór różnorodnych umiejętności, wprawy i komplementarnych zasobów stanowiących podstawę konkurowania i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w określonej bran-

¹⁷ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 32-33.

¹⁸ H. Kościelniak, *Analiza benchmarkingowa w zarządzaniu przedsiębiorstwami energetycznymi*, „Rynek Energii” 2011, nr 1, s. 60.

¹⁹ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The core competence of the corporation*, “Harvard Business Review” 1990, May-June.

ży.²⁰ Są one „specyficznymi, namacalnymi i nienamacalnymi (widzialnymi i niewidzialnymi) zasobami będącymi zintegrowanymi zbiorami, które łączą jednostki i grupy ludzi, umożliwiając im realizowanie odpowiednich działań”²¹. Zdaniem niektórych autorów²², kompetencje to wiedza występująca na trzech płaszczyznach w organizacji:

1. Wiedza i umiejętności pracowników.
2. Wiedza i umiejętności ucieleśnione w technice i technologii oraz systemie zarządzania - kreatorze wiedzy.
3. Wiedza zawarta w normach i wartościach.

Kompetencjami są unikalne wartościowe zasoby (kapitał), które przedsiębiorstwo potrafi w szczególnie sposób wykorzystać w wielu biznesach, a umiejętność tego wykorzystania została nabyta w akcie zbiorowego uczenia się.²³ W skład kompetencji wchodzi następujące elementy: zasoby i ich użyteczność, umiejętności ich wykorzystania, efektywnie realizowane procesy przekształcania wejść w wyjścia na poziomie całej organizacji. Kompetencje integrują ogół tych elementów umożliwiając generowanie wartości dodanej, będącej swoistą rentą ekonomiczną za ich posiadanie i zdolność ich wykorzystania w sposób niepowtarzalny. Z tego względu nabierają one charakteru kompetencji kluczowych.

Według J. Rokity do typowych kluczowych kompetencji przynależą:

1. Unikatowość.
2. Trudność w imitowaniu.
3. Zdolność uzgadniania z konsumentami zakresów funkcjonalności oferowanych dóbr i usług.
4. Pozyskiwanie i posiadanie właściwej wiedzy.
5. Generowanie różnorodności w obszarze procesów i produktów.²⁴

Kompetencje kluczowe to wiązki zasobów, procesów i zdolności leżących u podłoża przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Zasoby niematerialne współuczestniczą w kreowaniu wartości, stąd włączenie ich w zakres strategii i zarządzania wydaje się być nieodzowne. Jednak ich rola, jako czynnika wartościotwórczego, jest zróżnicowana w zależności od specyfiki aktywności biznesowej, dziedziny działalności.²⁵ Wśród założeń metodologicznych zarządzania zasobami niematerialnymi są:

²⁰ D. Teece, G. Pisano, *The dynamic capabilities of firms: An introduction*, “Industrial and Corporate Change” 1994, No 3.

²¹ B. C. Winterschied, *Building Capability from Within: The Insider's View of Corporate Competence*, [w:] *Competence-Based Competition*, red. G. Hamel, A. Heene, J. Wiley&Sons, Chchester 1994.

²² D. Griffiths, *Core Competences*, [w:] *Encyclopedic Dictionary of Strategic Management*, red. D.F. Channon, Blackwell, Malden, MA 2000.

²³ *Łańcuch tworzenia wartości ...*, op. cit., s. 52.

²⁴ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne ...*, op. cit., s. 145.

²⁵ H. Kościelniak, *Monitoring finansowy przedsiębiorstw na rynku globalnym*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w warunkach globalizacji. Nowe trendy, strategie, techniki*, Monografia pod red. A. Pabiana, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 71.

- Interdyscyplinarność wskazuje, iż zasoby niematerialne należy opierać na czterech koncepcjach zarządczych: zarządzania zmianą, zarządzania wartością, zarządzania strategicznego, zarządzania wiedzą.
- Podejście holistyczne, które ujmuje zasoby, procesy i działania kompleksowo, we wzajemnej współzależności i w szerokiej perspektywie.
- Nastawienie na przyszłość - kreowanie wartości „teraz”, zaowocuje wzrostem wartości „później”.
- Zmiana postrzegania czasu - odejście od prognozowania wyników i przewidywania przyszłych trendów na rzecz rozpoznawania problemów i uwarunkowań w otoczeniu.
- Pragmatyzm - zarządzanie zasobami niematerialnymi powinno być ukierunkowane na ich użyteczność, efektywność i dostarczanie wartości dodanej.
- Ciągłość procesu zarządzania umożliwi kreowanie trwałej wartości w długim horyzoncie czasowym - poprzez zapewnienie przedsiębiorstwu ciągłego rozwoju i wzrostu, kreowania trwałej wartości dla właścicieli, permanentną innowacyjność, weryfikowanie strategii i jej założeń, monitoring otoczenia i generatorów wartości.

Z uwagi na niematerialność niektórych ważnych zasobów wykorzystywanych w przedsiębiorstwach dla realizacji celów biznesowych niezwykle istotne jest ich identyfikacja, opis, wskazanie znaczenia oraz opracowanie skutecznych metod zarządzania nimi. Należą do nich zwłaszcza: kapitał intelektualny, wiedza, kultura organizacyjna i inne. To one sprawiają, iż organizacja nabiera zdolności kreowania unikatowej wartości, szczególnie cennej dla klientów. Zasoby niematerialne stają się szczególnie poszukiwane w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Ich udział w ogóle zasobów wzrasta, co można określić procesem dematerializacji zasobów. To w obszarze zasobów niematerialnych doszukuje się luki pomiędzy wartością rynkową i wartością księgową przedsiębiorstw, skutecznego narzędzia walki konkurencyjnej, koncepcji i metod zarządzania wyzwalających potencjał przedsiębiorstw i jego rozwój.

Podsumowanie

Zasoby w kreowaniu wartości wymagają stałego doskonalenia w zakresie metod i narzędzi zarządzania nimi. Powinny być one angażowane w taki sposób, aby zapewnić przedsiębiorstwu zdolność tworzenia trwałej wartości dla właścicieli, umiejętność partycypowania w wiedzy i informacji, wyzwolenie efektu synergicznego, zdolność do innowacji i zmiany, utrzymywanie równowagi wewnętrznej i zewnętrznej, efektywność ekonomiczną, długookresową obecność i silną pozycję na rynku. W tym względzie zasoby niematerialne pełnią rolę szczególną. Tworzą i uruchamiają mechanizm kreowania wartości w przedsiębiorstwie i w otoczeniu oraz aranżują przepływ i przenikanie wartości wzdłuż więzi komunikacyjnych wewnątrz- i międzyorganizacyjnych, rozszczepiają tradycyjny łańcuch wartości dodanej w cyberprzestrzeń, przestrzeń wirtualną utworzoną dzięki technologiom informatycznym i komunikacyjnym, doskonalącym wciąż mechanizmy porozumiewania się na odległość.

Literatura

1. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.
2. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
3. *Creating value In the Network economy*, opracowanie zbiorowe pod redakcją D. Tapscott, Harvard Business Review Book, 1999.
4. Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i kooperacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
5. Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice 2007.
6. *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod redakcją W. Skoczylas, PWE, Warszawa 2007.
7. *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod red. S. Marka, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.
8. *Encyclopedic Dictionary of Strategic Management*, red. D. F. Channon, Blackwell, Malden, MA 2000.
9. Kościelniak H., *Analiza benchmarkingowa w zarządzaniu przedsiębiorstwami energetycznymi*, „Rynek Energii” 2011, nr 1.
10. Kościelniak H., *Monitoring finansowy przedsiębiorstw na rynku globalnym*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w warunkach globalizacji. Nowe trendy, strategie, techniki*, Monografia pod red. A. Pabiana, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
11. *Łańcuch tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod redakcją B. Woźniak-Sobczak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
12. Nogalski B., *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, praca zbiorowa pod redakcją R. Krupskiego, prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2007.
13. Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, “Harvard Business Review” 1990, May-June.
14. *Przedsiębiorstw, wartość, zarządzanie*, praca zbiorowa pod red. C. Suszyńskiego, PWE, Warszawa 2007.
15. Shapiro C., Varian H.R., *Potęga informacji. Strategiczny przewodnik po gospodarce sieciowej*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2007.
16. STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
17. Suszyński C., *Synergia w działalności rynkowej przedsiębiorstwa*, SGH, Warszawa 1992.
18. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
19. Teece D., Pisano G., *The dynamic capabilities of firms: An introduction*, “Industrial and Corporate Change” 1994, No. 3.
20. Westland Ch., *Valuing Technology. The New Science of Wealth in the Knowledge Economy*, John Wiley&Sons, Singapur 2002.
21. Winterschied B.C., *Building Capability from Within: The Insider's View of Corporate Competence*, [w:] *Competence-Based Competition*, red. G. Hamel, A. Heene, J. Wiley&Sons, Chchester 1994.
22. *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, praca zbiorowa pod redakcją A. Szablewskiego, R. Tuzimka, Poltext, Warszawa 2006.
23. *Zarządzanie organizacjami w warunkach globalizacji. Nowe trendy, strategie, techniki*, Monografia pod red. A. Pabiana, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
24. *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, praca zbiorowa pod redakcją R. Krupskiego, prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2007.

A RESOURCE APPROACH IN STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS GOODWILL

Abstract: The article presents the concept of resources, their types, components and share in the business goodwill. According to the value-based management approach, the resources function as a capital because, as they contribute to increasing of the company goodwill, they have a potential of creating values. Their power of a value-creator lies in an ability to identify a resource structure, perception of the chances to engage the resources in the process of creating values by undertaking certain actions. The author presented the significance of the resource approach in development and implementation of the strategic management of the business goodwill with emphasizing the increasing importance of intangible resources in the processes of creating business values as an efficient tool to combat competitors, develop concepts and methods of management which release the business potential and enable its future growth.

Keywords: resources, strategic management, company goodwill