

**Lukasz SKOWRON<sup>1</sup>**

## **ISTOTA I POMIAR NIEMATERIALNYCH ZASOBÓW PRZEDSIĘBIORSTWA**

Na przestrzeni ostatnich lat można zaobserwować zarówno w światowej literaturze naukowej, jak i w praktyce biznesowej wzrost świadomości znaczenia zasobów niematerialnych organizacji w budowaniu ich pozycji rynkowej. Wyniki licznych badań prowadzonych w omawianym obszarze problemowym jednoznacznie wskazują, że zasoby niematerialne stanowią obecnie kluczowe zagadnienie w procesie budowania wartości rynkowej analizowanych podmiotów gospodarczych.

Obserwowane tendencje zmian skutkują pojawianiem się coraz większej presji środowisk biznesowych na wprowadzenie szeroko akceptowanego i powszechnie stosowanego narzędzia analitycznego, które umożliwiłoby zarówno kierownictwu firmy, jak i jej poszczególnym grupom interesariuszy pomiar wpływu niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa na ostateczną wartość rynkową badanych podmiotów.

W celu rozwiązania zdiagnozowanego problemu natury narzędziowej autor proponuje, aby w celach analitycznych zastanowić się nad możliwością oddzielnego pomiaru poszczególnych niematerialnych obszarów organizacji i dopiero późniejszym zintegrowaniem uzyskanych wyników w jeden model o charakterze relacyjnym. Niniejszy artykuł koncentruje się na przybliżeniu problematyki modelu ścieżkowego jako narzędzia, które umożliwia zarówno zastosowanie takiej samej metodyki do pomiaru poszczególnych omawianych zagadnień, jak i pozwala na zbudowanie oczekiwanego przez rynek holistycznego modelu pomiarowego.

Na koniec autor przestrzega przed bezkrytycznym koncentrowaniem się organizacji jedynie na aspektach związanych z budowaniem ich niematerialnych zasobów. Menadżerowie powinni mieć świadomość dwóch bardzo istotnych faktów związanych z omawianą tematyką, które wydają się pomijane w dzisiejszej literaturze naukowej oraz biznesowej:

1. Zasoby niematerialne same z siebie ani nie tworzą wartości firmy, ani nie generują jej przychodów. Aby przynosiły dodatnie efekty rynkowo-finansowe, muszą być synergicznie związane z innymi tradycyjnymi (namacalnymi) czynnikami procesów operacyjnych zachodzących wewnątrz organizacji oraz jej ofertą rynkową.
2. Zasoby niematerialne są zorientowane przyszłościowo. Definiują one w większym stopniu możliwości przyszłego wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa niż jego aktualną pozycję konkurencyjną na rynku.

**Słowa kluczowe:** zasoby niematerialne, modele ścieżkowe, pomiar zasobów niematerialnych, satysfakcja klienta, motywacja pracownika

### **1. WPROWADZENIE**

W najnowszych badaniach wskazuje się, że obecnie wartość rynkowa przedsiębiorstw w głównej mierze jest budowana poprzez zasoby niematerialne, takie

---

<sup>1</sup> Dr inż. Łukasz Skowron, adiunkt, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska, ul. Nadbystrzycka 38, 20-618, Lublin, tel. 081 538-44-67, email: l.skowron@pollub.pl

jak motywacja pracowników, satysfakcja i lojalność klientów czy postrzegany wizerunek podmiotu. W niniejszym artykule autor zaprezentuje istotę i główne problemy pomiaru omawianych zasobów organizacji. Dodatkowo zostaną przedstawione możliwości zastosowania modeli ścieżkowych do wyznaczania indeksów niematerialnych zasobów organizacji, co umożliwia ich cykliczny i kompleksowy pomiar oraz pozwala na podejmowanie świadomych decyzji kierowniczo-zarządczych w poruszonym obszarze problemowym.

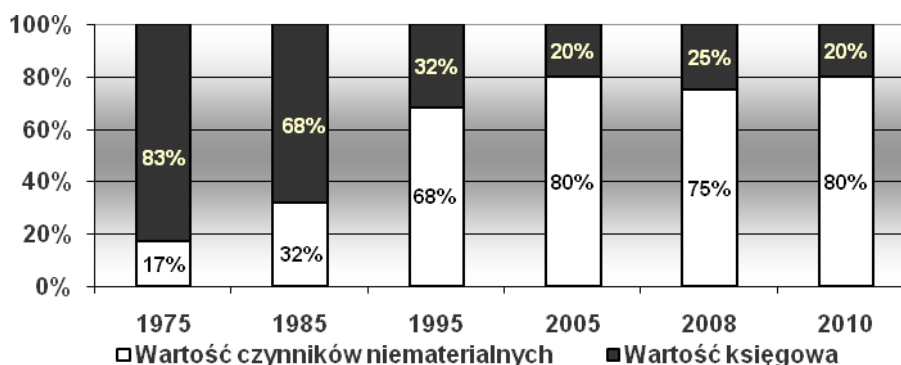
## 2. ISTOTNOŚĆ NIEMATERIALNYCH ZASOBÓW ORGANIZACJI

Na przestrzeni ostatnich lat można zaobserwować zarówno w światowej literaturze naukowej, jak i w praktyce biznesowej wzrost świadomości znaczenia zasobów niematerialnych organizacji w budowaniu ich pozycji rynkowej. Liczne badania prowadzone w omawianym obszarze problemowym dowodzą występowania omawianej tendencji. Aby potwierdzić wysoki poziom istotności niematerialnych zasobów organizacji, warto przytoczyć na przykład wyniki badań prowadzonych przez Agencję Consultingową Tomo's Ocean na rynkach Stanów Zjednoczonych, Unii Europejskiej (UE) oraz Azji (rys. 1, 2). Uzyskane wyniki jednoznacznie wskazują, że zasoby niematerialne stanowią obecnie kluczowe zagadnienie w procesie budowania wartości rynkowej badanych podmiotów gospodarczych.

Dane prezentowane dla rynku Stanów Zjednoczonych (rys. 1) dowodzą, że na przestrzeni lat 1975–2005 stosunek wpływu wartości czynników niematerialnych i materialnych na ostateczną wartość rynkową badanych firm uległ odwróceniu.

Rys. 1. Wartość rynkowa firm działających na terenie Stanów Zjednoczonych (S&P 500)

*(Market value of companies operating in the USA (S&P 500))*



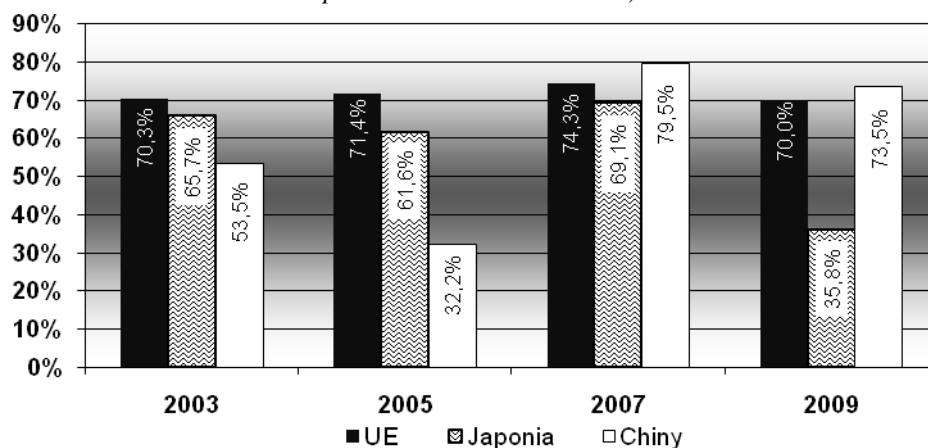
Źródło: Ocean Tomo's Annual Study of Intangible Asset Market Value, 2010,  
[http://www.oceantomo.com/media/newsreleases/intangible\\_asset\\_market\\_value\\_2010](http://www.oceantomo.com/media/newsreleases/intangible_asset_market_value_2010).

Niezwykle ciekawie wygląda także zestawienie danych dla rynków UE, Japonii oraz Chin (rys. 2). Analizując prezentowane zestawienie danych można dostrzec duży wzrost znaczenia zasobów niematerialnych na rynku chińskim w latach 2005 a 2007. Omawiana sytuacja może być wynikiem zmiany w strategii rządu chińskiego, który w roku 2005 rozpoczął proces wzmacniania potencjału naukowo-innowacyjnego rodzimej gospodarki,

co w założeniu miało przynieść zmianę jej charakteru z czysto produkcyjnego na innowacyjno-technologiczny. W latach 2005–2007 rząd chiński uruchomił ogromne zasoby finansowe na rozwój wewnętrznego *know-how* chińskich przedsiębiorstw, głównie dzięki fuzjom i przejęciom wysoko innowacyjnych firm zachodnich z sektorów IT i energetyki. Działania te przyniosły bardzo szybko efekty w postaci wprowadzania na rynek globalny nowych produktów chińskich, które obecnie z powodzeniem konkurują w dotychczas dla nich niedostępnych, wysoko innowacyjnych i bardzo dynamicznych sektorach, takich jak nowoczesne aparaty telefoniczne (smartfony) czy szeroko rozumiany rynek IT. Prezentowane dane pokazują również, że w latach 2007–2009 zaobserwowano na wszystkich omawianych rynkach spadek istotności zasobów niematerialnych (najsilniejszy spadek odnotowano dla rynku Japonii). Sytuacja ta jest bezpośrednio związana z kryzysem finansowym roku 2008, który spowodował chwilowe odwrócenie trendu zmian istotności omawianych grup zasobów<sup>2</sup>.

Rys. 2. Wartość czynników niematerialnych jako procent wartości rynkowej firm działających na rynkach Unii Europejskiej (UE), Japonii oraz Chin

*(Intangible assets value as a rate of the market value of companies operating on the UE, Japanese and Chinese markets)*



Źródło: Ocean Tomo's Annual Study of Intangible Asset Market Value, 2010, [http://www.oceantomo.com/media/newsreleases/intangible\\_asset\\_market\\_value\\_2010](http://www.oceantomo.com/media/newsreleases/intangible_asset_market_value_2010).

Dodatkowym potwierdzeniem tezy o wysokiej istotności zasobów niematerialnych dla budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku są badania

<sup>2</sup> Dla rynku japońskiego kryzys finansowy okazał się dużo poważniejszy, ponieważ zmienił on sposób postrzegania firm przez inwestorów, którzy w dużo większym stopniu skupili się na realnych, „namacalnych” zasobach, które w sytuacji silnych fluktuacji finansowych pozwalają na zachowanie większej stabilności wobec otoczenia. Firmy japońskie utraciły wskutek tego istotną część swojej przewagi konkurencyjnej, która wynikała w dużej mierze z ich silnych marek oraz potencjału badawczo-rozwojowego, czyli zasobów trudnych do jednoznacznej wyceny i wartościowania dla potencjalnych zewnętrznych inwestorów i partnerów biznesowych.

przeprowadzone przez Cap Gemini Ernst & Young's Center for Business Innovation, w których wykazano, że potencjał zasobów niematerialnych organizacji stanowi główny czynnik różnicujący sukcesy rynkowe badanych organizacji<sup>3</sup>. Wyniki badań wskazują, że im większą i bardziej strategiczną (długookresową) rolę odgrywały zasoby niematerialne w prowadzonej działalności biznesowej badanych przedsiębiorstw, tym większy był ich „sukces rynkowy” na tle bezpośredniej konkurencji rynkowej.

Zaprezentowane na rysunkach 1 oraz 2 tendencje zmian wpływu omawianych grup zasobów skutkują pojawianiem się coraz większej presji środowisk biznesowych na wprowadzenie szeroko akceptowanego i powszechnie stosowanego narzędzia analitycznego, które umożliwiłoby zarówno kierownictwu firmy, jak i jej poszczególnym grupom interesariuszy pomiar wpływu niematerialnych (nienamacalnych) zasobów przedsiębiorstwa na ostateczną wartość rynkową badanych podmiotów. Oczekiwane kierunki zmian wpisują się w ogólnosiwiatową tendencję do zwiększenia transparentności oceny firm operujących głównie na wysoko rozwiniętych rynkach Europy, Azji oraz Stanów Zjednoczonych.

### 3. WYZNACZENIE OBSZARÓW WCHODZĄCYCH W SKŁAD NIEMATERIALNYCH ZASOBÓW ORGANIZACJI

Pomimo wielu opracowań literaturowych dotyczących problematyki niematerialnych zasobów organizacji w środowisku naukowym brak jednomyślności w wyznaczaniu zestawu zmiennych, które stanowiłyby zbiór wszystkich obszarów wchodzących w skład omawianej grupy zasobów. Ponadto zarówno w literaturze naukowej, jak i w praktyce biznesowej nie ma jednego ogólnie akceptowanego narzędzia służącego do pomiaru potencjału organizacji w obszarze jej niematerialnych zasobów.

Spośród wielu modeli natury teoretyczno-badawczej ujmujących problematykę definiowania oraz pomiaru niematerialnych zasobów organizacji autor w niniejszym artykule przybliży dwie koncepcje: model FIVA (*The Framework of Intangible Valuation Areas*), opracowany przez profesor Annie Green<sup>4</sup>, oraz indeks VCI (*Value Creation Index*) opracowany przez wspomniane już wcześniej Cap Gemini Ernst & Young's Center for Business Innovation<sup>5</sup>.

Model FIVA należy traktować jako próbę opracowania dynamicznego i zarazem syntetycznego narzędzia, dzięki któremu organizacja uzyskuje możliwość całościowego pomiaru i raportowania procesu budowania swoich niematerialnych zasobów. Idea omawianego modelu polega na próbie wyznaczenia wpływu poszczególnych obszarów zasobów niematerialnych IAT (*Intangible Asset Taxonomy*; tab. 1) na cztery główne grupy celów w obszarze zarządzania wiedzą wewnątrz badanych organizacji. Schemat ramowy omawianego modelu zaprezentowano na rysunku 3.

<sup>3</sup> K.P. Cohen, J. Low, *The value creation index: quantifying intangible value*, „Strategy & Leadership” 29/5 (2001), s. 9–15.

<sup>4</sup> Zob. np. A.N. Andreou, A. Green, M. Stankosky, *A framework of intangible valuation areas and antecedents*, „Journal of Intellectual Capital” 8/1 (2007), s. 52–75; A. Green, *Prioritization of sources of intangible assets for use in enterprise balance scorecard valuation models of information technology (IT) firms*, praca doktorska obroniona na George Washington University, Washington, DC, 2004.

<sup>5</sup> Zob. K.P. Cohen, J. Low, *op. cit.*, s. 9–15; J. Low, *The value creation index*, „Journal of Intellectual Capital” 3/1 (2000), s. 252–262.

Rys. 3. Model FIVA (*The Framework of Intangible Valuation Areas*)

Źródło: A.N. Andreou, A. Green, M. Stankosky, *A framework of intangible valuation areas and antecedents*, „Journal of Intellectual Capital” 8/1 (2007).

Tabela 1. Charakterystyka obszarów zasobów niematerialnych IAT (*Intangible Asset Taxonomy*)

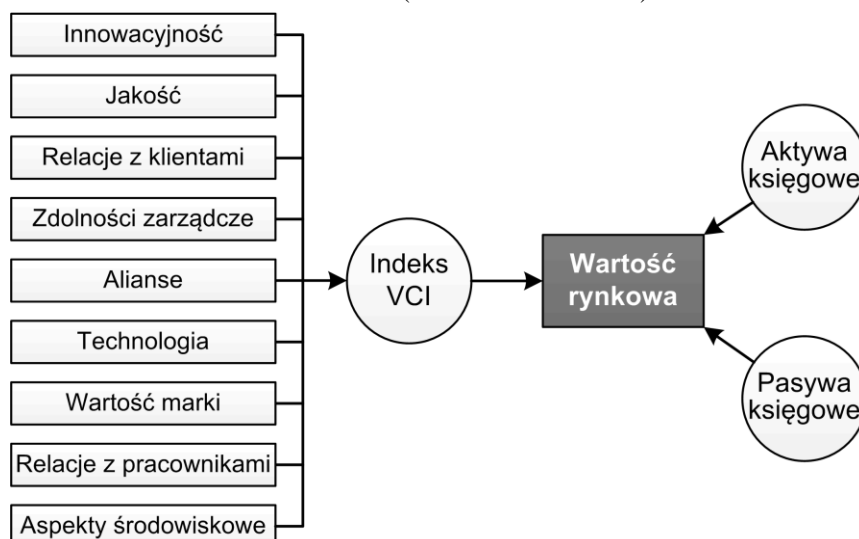
Obszary	Charakterystyka
Klient	Wartość ekonomiczna płynąca z charakteru więzi z klientami (np. lojalność, satysfakcja, trwałość), zbudowanej przez organizację dzięki jej produktom i/lub usługom oraz sposób obsługi klienta
Konkurent	Wartość ekonomiczna płynąca z pozycji firmy na rynku (np. reputacja, udziały rynkowe, wizerunek, pozycja/siła marki)
Procesy	Wartość ekonomiczna płynąca ze sposobu, w jaki firma operuje i tworzy wartość dodaną dla swoich pracowników i klientów (np. polityka, procedury działania, wykorzystywane techniki i metodologia)
Pracownik	Wartość ekonomiczna płynąca z możliwości synergii potencjału pracowniczego (np. wiedza, umiejętności, kompetencje, <i>know-how</i> )
Informacja	Wartość ekonomiczna płynąca z możliwości firmy do zbierania, przetwarzania i dystrybuowania informacji i wiedzy w odpowiedniej formie, do odpowiednich ludzi w odpowiednim czasie
Produkt/ usługa	Wartość ekonomiczna płynąca z możliwości rozwoju firmy i dostarczania swojej oferty rynkowej, która jest pochodną umiejętności rozumienia przez firmę rynku oraz oczekiwań, preferencji i wymagań klientów
Partnerstwo	Wartość ekonomiczna płynąca ze związków firmy (finansowych, strategicznych, hierarchicznych) z jej interesariuszami zewnętrznymi, które budują jej przewagę konkurencyjną na rynku

Technologia	Wartość ekonomiczna płynąca z inwestycji przeprowadzanych przez firmę w zakresie urządzeń ( <i>hardware</i> ) i oprogramowania ( <i>software</i> ) mających na celu wspieranie jej funkcjonowania w obszarach zarządzania, procesów oraz badań i rozwoju
-------------	--

Źródło: A. Green, *Prioritization of sources of intangible assets for use in enterprise balance scorecard valuation models of information technology (IT) firms*, praca doktorska obroniona na George Washington University, Washington, DC, 2004.

W odmienny sposób zasoby niematerialne zostają scharakteryzowane w indeksie VCI, który skupia główną uwagę na dziewięciu obszarach funkcjonalnych organizacji: innowacyjność, jakość, relacje z klientami, zdolności zarządcze, alianse, technologia, wartość marki, relacje z pracownikami, aspekty środowiskowe. Schemat ramowy omawianego modelu zaprezentowano na rysunku 4.

Rys. 4. Schemat budowania indeksu VCI (*Value Creation Index*)



Źródło: P. Cohen Kalafut, J. Low, *The value creation index: quantifying intangible value*, „Strategy & Leadership” 29/5 (2001).

Prezentowane koncepcje badawcze potwierdzają tezę o dużym chaosie definicyjnym występującym w obrębie tematyki niematerialnych zasobów organizacji. Autorzy w odmienny sposób charakteryzują omawiane zasoby i inaczej dobierają obszary je opisujące. Ponadto w omawianych modelach analitycznych zastosowano odmienną metodologię badawczą<sup>6</sup>, co skutkuje skrajnie różnymi wnioskami natury menadżersko-zarządczej dotyczącymi poziomów istotności omawianych grup czynników wchodzących w skład niematerialnych zasobów organizacji. Największe różnice obejmują obszar

<sup>6</sup> Dokładny opis zastosowanej metodologii badawczej można znaleźć w opracowaniach: A.N. Andreou, A. Green, M. Stankosky, *op. cit.*, s. 52–75; K.P. Cohen, J. Low, *op. cit.*, s. 9–15; A. Green, *op. cit.*; J. Low, *op. cit.*, s. 252–262.

„klienci/relacje z klientami”. Według wyników badań przeprowadzonych z wykorzystaniem modelu FIVA zagadnienia związane z budowaniem relacji z klientami stanowią jeden z trzech kluczowych czynników sukcesu, natomiast w niezależnie prowadzonych badaniach z zastosowaniem indeksu VCI wykazano, że omawiany problem oceniono jako czynnik najmniej istotny<sup>7</sup>.

Tak zróżnicowane wyniki świadczą o tym, że w obszarze niematerialnych zasobów organizacji trudno zbudować jeden metamodel analityczny, który pozwalałby na jednoczesne wyznaczenie zarówno poziomów oceny, jak i istotności poszczególnych obszarów problemowych. Należy się zatem zastanowić nad możliwością oddzielnego pomiaru poszczególnych obszarów analitycznych (najlepiej z zastosowaniem takiej samej metodologii badawczej) i dopiero później zintegrować uzyskane wyniki w jeden model analityczny.

#### 4. MODELE ŚCIEŻKOWE JAKO NARZĘDZIA POMIARU NIEMATERIALNYCH ZASOBÓW ORGANIZACJI

Obecnie na rynku funkcjonuje wiele różnorodnych metod i narzędzi badawczych służących do pomiaru poszczególnych obszarów niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa. W niniejszym artykule autor skoncentruje się na przybliżeniu problematyki modeli ścieżkowych jako narzędzia, które umożliwia zastosowanie takiej samej metodyki do pomiaru większości obszarów ujętych w koncepcjach prezentowanych w rozdziale 3.

Główną zaletą modeli ścieżkowych jest możliwość wykonania dokładnej analizy zależności o charakterze przyczynowo-skutkowym w obszarze złożonych zjawisk marketingowych. Ponadto omawiana metoda pozwala na dokładne wyliczenie zależności występujących pomiędzy poszczególnymi zmiennymi opisywanego modelu oraz umożliwia wyznaczenie głównych czynników kształtujących badane zjawisko (poprzez analizę wpływu całościowego, czyli oddziaływania o charakterze bezpośrednim oraz pośrednim poprzez obszary zależne – w zależności od konstrukcji ramowej budowanego modelu). Niemniej jednak istotnym atutem przemawiającym za zastosowaniem metodyki modeli ścieżkowych do pomiaru omawianych zagadnień jest możliwość wyliczenia dokładnego stopnia dopasowania budowanego modelu analitycznego do zaobserwowanej rzeczywistości rynkowej poprzez wyznaczenie różnych wskaźników miary dopasowania, takich jak  $R^2$ , AVE, *Crombach's Alfa* lub *Composite reliability*.

Jak widać na rysunku 5, za pomocą modelu ścieżkowego badacz może przedstawić proces budowania złożonego zjawiska (na omawianym schemacie nazwanego  $X_6$ ) jako konstrukcję o charakterze przyczynowo-skutkowym zachodzącą pomiędzy obszarami  $X_1$ – $X_6$  (przy czym według koncepcji prezentowanego modelu ramowego obszary  $X_5$  i  $X_6$  stanowią zagadnienia zależne, natomiast obszary  $X_1$ – $X_4$  to zagadnienia niezależne). Co więcej, na prezentowanym schemacie widać część z przytoczonych wcześniej zalet modelowania ścieżkowego, czyli możliwość wskazania głównych czynników sukcesu w obszarze analizowanego zjawiska<sup>8</sup>, a także możliwość zdiagnozowania kluczowych

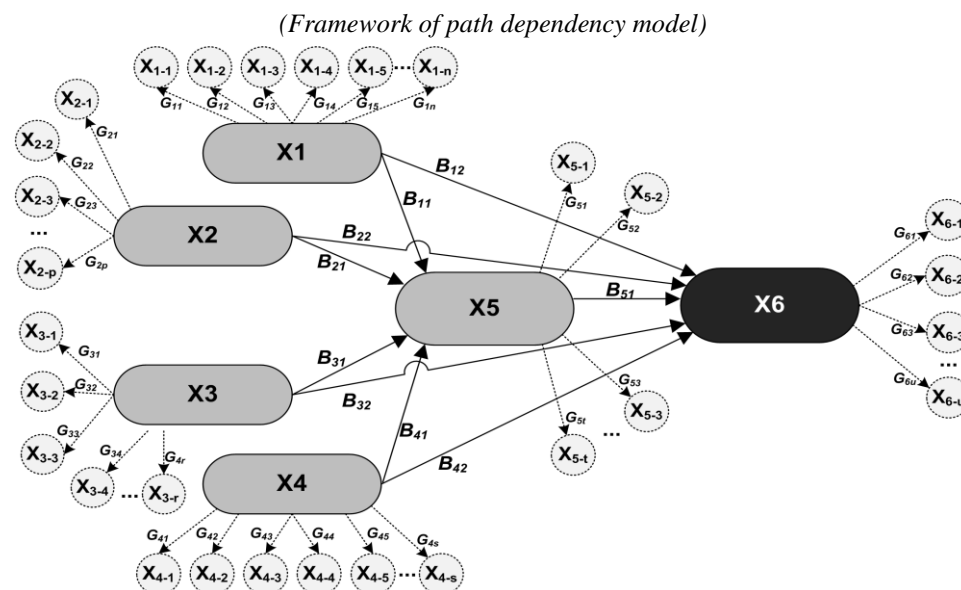
<sup>7</sup> Różnica ta jest tłumaczona przez autorów indeksu VCI tym, że w zastosowanej przez nich metodologii kwestie zorientowania na klienta i wypełniania jego oczekiwań zawarto i skwantyfikowano w obszarach technologii, jakości, innowacji oraz wizerunku marki.

<sup>8</sup> Poprzez porównanie uzyskanych wyników zależności ścieżkowych – pośrednich  $B_{11}$ ;  $B_{21}$ ;  $B_{31}$ ;  $B_{41}$ ; oraz bezpośrednich  $B_{12}$ ;  $B_{22}$ ;  $B_{32}$ ;  $B_{42}$ ;  $B_{51}$

zagadnień dla badanych respondentów w aspekcie oceny poszczególnych obszarów włączonych do badanego modelu<sup>9</sup>.

Na rysunku 5 przedstawiono najprostszą ramową formę konstrukcji modelu ścieżkowego.

Rys. 5. Ramowa konstrukcja modelu ścieżkowego



Źródło: opracowanie własne.

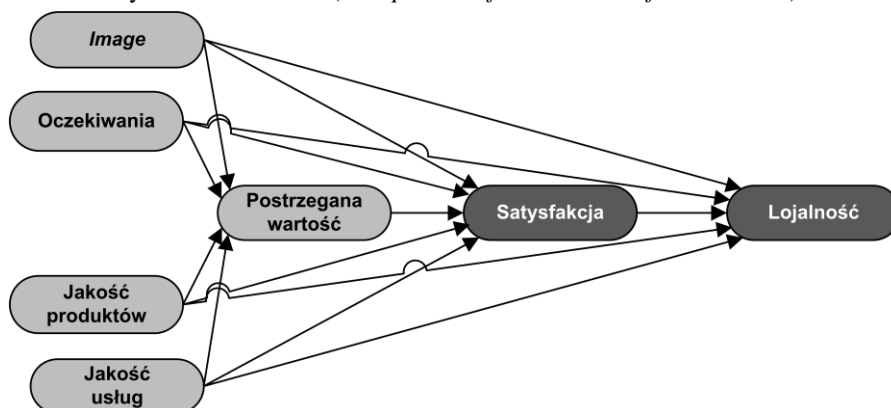
## 5. AKTUALNE ZASTOSOWANIA RYNKOWE MODELI ŚCIEŻKOWYCH

W praktyce menadżerskiej modele ścieżkowe znajdują powszechne zastosowania głównie w obszarze pomiaru poziomu satysfakcji i lojalności klientów. Obecnie na rynku w omawianym obszarze badawczym występują dwa główne, zaawansowane modele analityczne: ACSI (*American Customer Satisfaction Index*) oraz EPSI (*European Performance Satisfaction Index*). Szczegółowa charakterystyka wymienionych modeli (wraz z dokładnym opisem problemów poruszanych w ramach poszczególnych obszarów badawczych wchodzących w skład danego modelu analitycznego) jest głównym tematem wielu opracowań występujących zarówno w literaturze polskiej, jak i zagranicznej<sup>10</sup>, natomiast ich ramową konstrukcję przedstawiono na rysunkach 6 oraz 7.

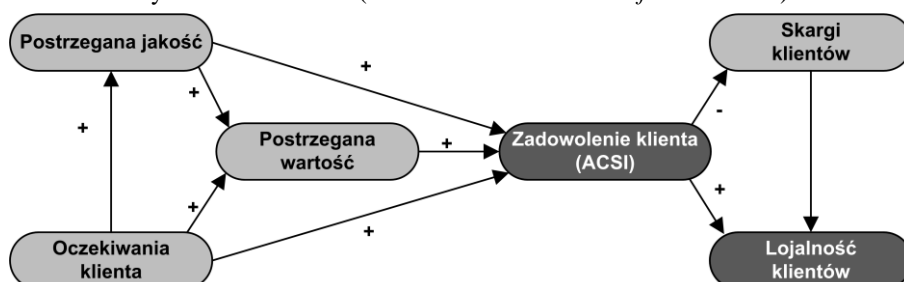
<sup>9</sup> W omawianym przypadku na przykład dla obszaru X1 poprzez porównanie uzyskanych poziomów wag:  $G_{11}$ ;  $G_{12}$ ;  $G_{13}$ ;  $G_{14}$ ;  $G_{15}$ ; ...  $G_{1n}$ .

<sup>10</sup> Zob. M.D. Johnson, *Customer Orientation and Market Action*, National Quality Research Center, University of Michigan Business School, Prince Hall, Upper Saddle River, New Jersey 1998; M.D. Johnson i wsp., *The Evolution and Future of National Satisfaction Index Models*, „Journal of Economic Psychology” 2001/22; S. Skowron, Ł. Skowron, *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Difin, Warszawa 2012.



Rys. 6. Model EPSI (*European Performance Satisfaction Index*)

Źródło: M.D. Johnson, *Customer Orientation and Market Action*, National Quality Research Center, University of Michigan Business School, Prince Hall, Upper Saddle River, New Jersey 1998.

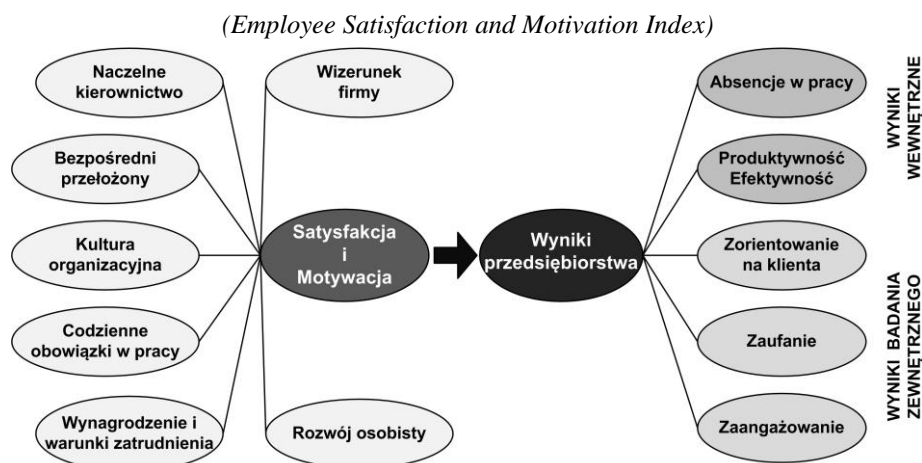
Rys. 7. Model ACSI (*American Customer Satisfaction Index*)

Źródło: A. Arbor, *American Customer Satisfaction Index: Methodology Report 1995 Update*, University of Michigan Business School, National Quality Research Center / American Society for Quality Control.

Modele ścieżkowe są obecnie stosowane również do pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników. Na polskim rynku Agencja Badawcza Total Effect wprowadziła model ISMP (Indeks Satysfakcji i Motywacji Pracownika), który opracowano na bazie europejskiego modelu EEI (*European Employee Index*). Ramową konstrukcję omawianego modelu przedstawiono na rysunku 8.

Oprócz prezentowanych w niniejszym artykule modeli na rynku występuje wiele innych konstrukcji o charakterze ścieżkowym, opracowywanych głównie na potrzeby konkretnych problemów badawczych oraz podmiotów gospodarczych. W związku z tym, że nie znajdują one szerokiego grona odbiorców, nie mogą być traktowane jako typowe narzędzia rynkowe.

Rys. 8. Model ISMP (Indeks Satysfakcji i Motywacji Pracownika) badania satysfakcji i motywacji pracowników



Źródło: Model ISMP, [www.totaleffect.pl](http://www.totaleffect.pl).

Należy zauważyć, że duża elastyczność modelowania ścieżkowego pozwala badaczowi praktycznie dowolnie kształtować dany model, dzięki czemu omawiane narzędzia mogą służyć do wyznaczania poziomu indeksów większości niematerialnych zasobów organizacji (na przykład satysfakcji i lojalności klientów, motywacji i satysfakcji pracowników, postrzegania/siły marki, poziomu atrakcyjności danych obszarów terytorialnych czy postrzeganej jasności funkcjonowania instytucji/organizacji publicznych). Dodatkowo istotną zaletą modeli ścieżkowych jest ich modułowy charakter, który pozwala badaczowi w sposób doświadczalny przekształcać konstrukcję bazową. Można na przykład dodać nowe obszary będące istotnymi czynnikami sukcesu w przypadku określonych sektorów lub rynków lub rozszerzyć liczbę pytań opisujących dany obszar modelu bazowego (jednocześnie analizując, jaki ma to wpływ na poszczególne, wymienione wcześniej miary dopasowania badanego modelu).

## 6. ZAKOŃCZENIE

Obecnie można dostrzec, że zarówno praktycy biznesowi, jak i gremia naukowe coraz więcej uwagi poświęcają zagadnieniom budowania i zarządzania niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa. Na niektórych rynkach można już mówić o priorytetowym traktowaniu przez menadżerów zasobów niematerialnych w stosunku do tradycyjnych zasobów materialnych (jest to najsilniej widoczne na rynkach *stricte* wirtualnych). W tym miejscu należy jednak wspomnieć o dwóch bardzo istotnych faktach związanych z niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa, które wydają się pomijane przez zwolenników omawianych zagadnień:

- Zasoby niematerialne same z siebie ani nie tworzą wartości firmy, ani nie generują jej przychodów. Aby przynosiły dodatnie efekty rynkowo-finansowe, muszą być synergicznie związane z innymi tradycyjnymi (namacalnymi) czynnikami procesów operacyjnych zachodzących wewnątrz organizacji oraz z jej ofertą rynkową. W przeciwnym razie wartość czynników niematerialnych bez odpowiedniego wsparcia

systemowo-produktowego zanika dużo szybciej niż wartość tradycyjnych zasobów materialnych.

- Zasoby niematerialne są zorientowane przyszłościowo. Definiują one w większym stopniu możliwości przyszłego wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa niż jego aktualną pozycję konkurencyjną na rynku. Należy je zatem traktować jako wskaźniki predykcyjne do przyszłych stanów organizacji i jej otoczenia, a nie „mierniki kontrolne”, które wspomagają proces uruchamiania działań o charakterze doraźnym/krótkoterminowym.

W związku z tym obecnie dostrzega się na rynku coraz większą presję środowisk biznesowych na stworzenie holistycznego modelu, który całościowo opisywałby tworzenie wartości rynkowej przedsiębiorstw z symultanicznym uwzględnianiem relacji występujących pomiędzy materialnymi i niematerialnymi zasobami zaangażowanymi w omawiany proces budowania wartości.

## LITERATURA

- [1] Andreou A.N., Green A., Stankosky M., *A framework of intangible valuation areas and antecedents*, „Journal of Intellectual Capital” 8/1 (2007), s. 52–75.
- [2] Arbor A., *American Customer Satisfaction Index: Methodology Report 1995 Update*, University of Michigan Business School, National Quality Research Center / American Society for Quality Control.
- [3] Cohen K.P., Low J., *The value creation index: quantifying intangible value*, „Strategy & Leadership” 29/5 (2001), s. 9–15.
- [4] Green A., *Prioritization of sources of intangible assets for use in enterprise balance scorecard valuation models of information technology (IT) firms*, praca doktorska obroniona na George Washington University, Washington, DC, 2004.
- [5] Johnson M.D., *Customer Orientation and Market Action*, National Quality Research Center, University of Michigan Business School, Prince Hall, Upper Saddle River, New Jersey 1998.
- [6] Johnson M.D. i wsp., *The Evolution and Future of National Satisfaction Index Models*, „Journal of Economic Psychology” 2001/22.
- [7] Low J., *The value creation index*, „Journal of Intellectual Capital” 3/1 (2000), s. 252–262.
- [8] Skowron S., Skowron Ł., *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Difin, Warszawa 2012.

## THE ESSENCE AND MEASUREMENT OF A COMPANY'S INTANGIBLE ASSETS

Over the last few years there has been a noticeable growth of the awareness of the significance of organizations' intangible assets in building their position on the market, noticeable both in scientific literature all over the world and in business practice. The results of numerous studies conducted in the discussed problem area indicate unambiguously that intangible assets are now the key issue in the process of building market value of the analyzed business entities.

The observed tendencies of change result in the growing pressure of the business circles to introduce a widely accepted and extensively used analytical tool which would enable both the management of a company and particular groups of its stakeholders to measure the

influence of the company's intangible assets on the final market value of the studied subjects.

In order to solve the diagnosed problem concerning the research tools, the author suggests that, for analytical purposes, a separate measurement of particular intangible areas of an organization should be performed, and only later should the obtained results be integrated into one relational model. In order to do that, the author of the present article focuses on presenting the path models as a tool which allows both to use the same methodology to measure particular elements and to construct the holistic measurement model which is expected by the market.

In conclusion, the author warns against organizations uncritically concentrating exclusively on the aspects related to constructing their intangible assets. Managers should be aware of two vital facts connected with the discussed issues which seem to be ignored in current business and scientific literature:

1. Intangible assets do not constitute the value of a company nor generate its income themselves. To bring positive market-financial effects, they must be synergistically linked with other traditional (tangible) factors of operational processes taking place within the organization as well as with its market offer.

2. Intangible assets are future-oriented. They define the possibilities for future growth and development of a company to a larger extent than its current competitive position on the market.

**Keywords:** intangible assets, path relation models, the intangible assets measurement, customer satisfaction, employee motivation.

DOI:10.7862/rz.2013.hss.21

Tekst złożono w redakcji: kwiecień 2013

Przyjęto do druku: wrzesień 2013