

Bogusz Mikuła

Katedra Zachowań Organizacyjnych

Anna Pietruszka-Ortyl

Katedra Zachowań Organizacyjnych

Studium niematerialnych zasobów organizacji

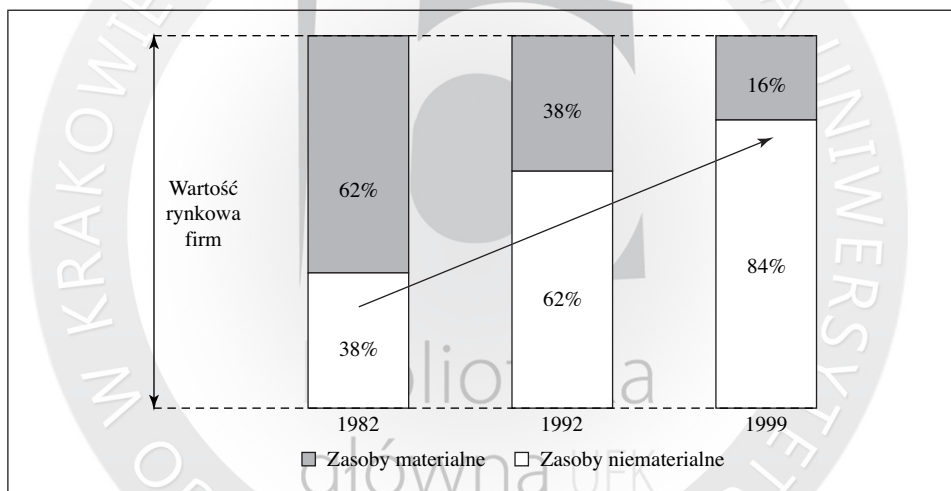
1. Rola zasobów niematerialnych w kształtowaniu wartości współczesnych organizacji

Na początku lat 90. XX w. nastąpił dynamiczny przyrost wartości rynkowej szybko rozwijających się przedsiębiorstw branży IT oraz spadek wartości firm produkcyjnych, co wywołało konsternację zarówno praktyków, jak i teoretyków zarządzania, w ciągu ostatnich kilkunastu lat obserwuje się bowiem ciągłe powiększanie się różnicy między wartością rynkową a księgową poszczególnych firm. W wypadku spółek notowanych na WGPW relacja tych dwóch wartości wynosi około 2,55. Wycena najlepszych polskich marek przeprowadzona w 2004 r. wykazała, że tylko ten jeden element kapitału intelektualnego może stanowić od kilkunastu do nawet ponad 100% wartości rynkowej przedsiębiorstwa (zob. [Urbanek 2006, s. 179]).

W latach 80. XX w. stosunek aktywów materialnych kształtujących wartość firm do aktywów niematerialnych wynosił około 62 : 38, w pierwszej połowie lat 90. osiągnął wartość 38 : 62, a z końcem XX w. – 16 : 84 [Daum 2003, s. 4]. Znaczenie zasobów niematerialnych rośnie (rys. 1), a od końca lat 90. XX w. ich rola jest dominująca, co potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych przez J. Lowa i P. Cohen Kalafut. Okazuje się, że w wypadku firm telekomunikacyjnych¹ około 85% wartości rynkowej przedsiębiorstw można powiązać z czynnikami nie-

¹ Przykłady udziału aktywów niematerialnych w wartości rynkowej wybranych przedsiębiorstw innych branż podają [Marcinkowska 2000, s. 17; Łukasiewicz 2001, s. 144; Calvert 2003, s. 10; Daum 2003, s. 4].

materialnymi w postaci talentu pracowników, jakości zarządzania, siły marki, środowiska pracy oraz innowacji technologicznych [Low i Cohen Kalafut 2004, s. 193]. Ponadto z analiz 500 amerykańskich przedsiębiorstw przeprowadzonych przez B. Leva [2003b, s. 17] jednoznacznie wynika, że występuje stała tendencja wzrostowa różnicy między ich wartością rynkową i księgową, spowodowana systematycznym wzrostem wartości zasobów niematerialnych, jakimi dysponują. L. Nakamura twierdzi, że inwestycje brutto w aktywa niematerialne osiągają w Stanach Zjednoczonych bardzo wysoki poziom 1 biliona dolarów rocznie. Od 1979 r. jako procent produktu krajowego brutto zaczęły gwałtownie rosnąć i obecnie rzeczywisty produkt krajowy brutto może być o 10% wyższy, niż to wynika z raportów, a to dlatego, że wartości niematerialne właściwie nie są uwzględniane w tych statystykach (zob. [Nakamura 2003, s. 19–40]).



Rys. 1. Wzrost udziału zasobów niematerialnych w tworzeniu wartości rynkowej przedsiębiorstw

Źródło: [Daum 2003, s. 4].

Gwałtowny wzrost znaczenia zasobów niematerialnych, potwierdzony licznymi statystykami, jest rezultatem co najmniej trzech zjawisk [Głuszek 2004, s. 260]:

- zwiększenia zakresu praw własności intelektualnej (zmiany prawa patentowego w Stanach Zjednoczonych na początku lat 80. XX w.) i możliwości skuteczniejszej ochrony wiedzy,
- rozwoju Internetu i technologii informatycznych,
- wystąpienia efektu dźwigni intelektualnej, wynikającego z wykorzystania wiedzy do opracowywania innowacyjnych produktów, usług, procesów i struktur. Zasadne jest zatem rozpatrywanie funkcjonowania każdej organizacji XXI w.

przez pryzmat ekonomii wiedzy, w której ważnym zadaniem jest wskazanie zasobów niematerialnych, jakimi dysponują poszczególne firmy, ich odpowiedni podział, a także tworzenie trafnych modeli ich pomiaru. Może to prowadzić do budowania przedsiębiorstw, w których źródłem wartości i przewagi konkurencyjnej będą trudne do imitowania zasoby niematerialne. Oceny rynkowe wskazują, że zasoby niematerialne są cenne, i to coraz bardziej, „ale jeśli sprawy tej nie prześlemy dokładnie, nie będziemy wiedzieć, jak cenne ani też dlaczego tak cenne” [Low i Cohen Kalafut 2004, s. 40].

2. Zasoby, aktywa, kapitał i ich niematerialne postacie

Liczne próby wyjaśnienia zjawiska luki wartości firmy skutkują wzmożonym zainteresowaniem niematerialnymi źródłami wartości przedsiębiorstw, w tym kapitałem intelektualnym. Największe problemy wywołuje nie definiowanie czy porządkowanie zasobów niematerialnych, lecz utożsamianie ich z kapitałem intelektualnym. Wiedza na ten temat nie jest usystematyzowana, dlatego nadal nie rozstrzygnięto, czy pojęcia te są zbieżne, czy nie. Takie określenia jak wartości niewymierne, aktywa intelektualne i kapitał intelektualny często są używane zamiennie: wyrażenia „wartości niematerialne” używa się powszechnie w rachunkowości, terminem „aktywa wiedzy” posługują się najczęściej ekonomiści, a sformułowaniem „kapitał intelektualny” – specjaliści w dziedzinie zarządzania [Dobija 2003a, s. 283]. Zasadne więc są starania, by uściślić terminologię i wyznaczyć atrybuty zasobów niematerialnych, a także zdefiniować ich poszczególne elementy. Są one bowiem potencjałem zwiększającym wartość przedsiębiorstwa i decydują o konkurencyjności.

Zgodnie z ogólnie obowiązującym stanowiskiem zasobem jest wszystko to, co:

- pozostaje w dyspozycji przedsiębiorstwa, a może wpływać na jego funkcjonowanie [Stankiewicz 2002, s. 103],
 - organizacja posiada lub wie i co umożliwia jej opracowanie oraz wdrożenie strategii prowadzącej do poprawy wyników ekonomicznych [Rokita 2005, s. 139].
- Zasobami są zatem wszystkie elementy materialne (np. środki finansowe, rzeczowe i ludzkie) i niematerialne (wiedza, kultura organizacyjna, renoma, marki, relacje z otoczeniem, prawa własności intelektualnej) niezbędne do osiągnięcia celów organizacji.

Niektóre z tych zasobów są kupowane przez przedsiębiorców (np. technologie, licencje, praca ludzi), a więc uzyskiwane z zewnątrz, ale wiele z nich musi zostać wypracowanych samodzielnie (np. specjalistyczna wiedza, dobra reputacja czy współpraca z dostawcami) w długim czasie. O ile te pierwsze zasoby są dostępne wszystkim organizacjom działającym na rynku, o tyle te drugie są specyficzne dla firm, które je uzyskały, stają się więc unikatowe [Głuszek 2004, s. 27–28].

Według J. Barneya zasoby, aby stanowić podstawę opracowania efektywnej strategii oraz przyczyniać się do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, powinny być [Godziszewski 2001, s. 45]:

- strategicznie wartościowe, czyli umożliwiać wykorzystywanie szans lub przeciwdstawianie się zagrożeniom,
- unikatowe (konkurencja nie powinna mieć do nich dostępu),
- trudne do kopiowania przez konkurentów,
- niezastępowalne.

Wielu autorów podjęło próbę klasyfikacji zasobów niematerialnych. Nie opracowano jednak jeszcze powszechnie akceptowanego modelu uwzględniającego wszystkie elementy. Kilka propozycji zasługuje na szczególną uwagę.

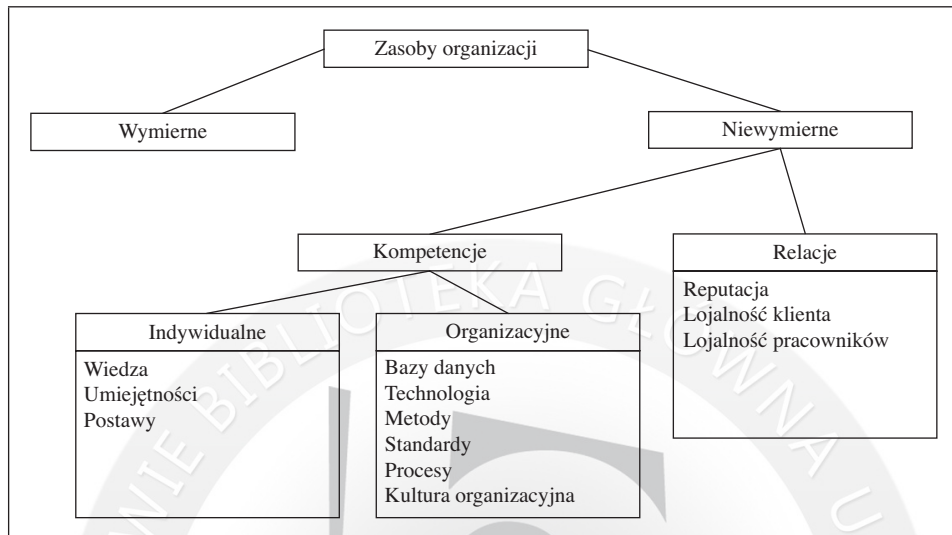
Tabela 1. Typologia zasobów niematerialnych według R. Hall

	Wyróżniające zdolności				
	funkcjonalne	kulturowe	pozycyjne	regulacyjne	
Zależne od ludzi	wiedza pracowników, dostawców, dystrybutorów	postrzeganie jakości, zdolność do uczenia się			Umiejętności
			reputacja, marka produktów, sieci kontaktów		Zasoby
Niezależne od ludzi			baza danych, informacje	patenty, licencje, tajemnice handlowe	

Źródło: [Głuszek 2004, s. 62].

R. Hall definiuje zasoby niematerialne jako zasoby oparte na wiedzy. Zalicza do nich: prawa własności intelektualnej (np. patenty, znaki i tajemnice handlowe), sieci kontaktów, reputację przedsiębiorstwa, marki produktów, wiedzę i doświadczenie pracowników, dostawców, doradców i dystrybutorów oraz kulturę organizacyjną, które mają charakter zasobów lub zdolności (umiejętności). Dodatkowo dzieli je na cztery kategorie: funkcjonalne, kulturowe, pozycyjne i regulacyjne [Głuszek 2004, s. 61] (tabela 1).

Nieco inaczej zasoby organizacji dzieli K. Haans i B. Lowendahl, wyróżniając wymierne i niewymierne (intelektualne), przy czym te drugie mają postać kompetencji lub relacji [Dobija 2003a, s. 285] (rys. 2).



Rys. 2. Klasyfikacja zasobów organizacji według B. Lowendahl

Źródło: [Dobija 2003a, s. 285].

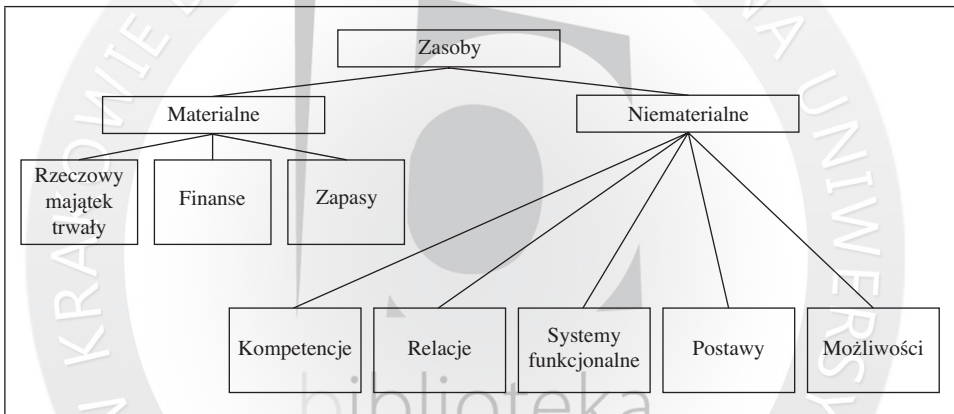
W polskiej literaturze przedmiotu podziały zasobów organizacji z uwzględnieniem niematerialnych opracowało wielu autorów, m.in. K. Obłój, A. Kamela-Sowińska, Z. Pierścionek i M. Bratnicki. Charakteryzując zasoby organizacji, Z. Pierścionek podkreśla, że składają się one z elementów materialnych i niematerialnych oraz tworzą określony system. Składniki materialne to zasoby fizyczne, takie jak budynki, urządzenia, maszyny, surowce, materiały i wyroby, oraz zasoby finansowe będące w posiadaniu organizacji i możliwe do zdobycia. Zasoby niematerialne to umiejętności zarządzania oraz technologiczne, na które z kolei składają się zdolności jednostek i grup, a także nazwa przedsiębiorstwa, tradycja, marka firmy, kontakty i lokalizacja [Pierścionek 1996, s. 118].

Inną typologię zasobów organizacji proponuje M.J. Stankiewicz [2002, s. 105–109]. Wszystkie zasoby przedsiębiorstwa, zaliczane do potencjału konkurencyjności, dzieli na dwie grupy: materialne i niematerialne. Do zasobów materialnych zalicza rzeczowy majątek trwały, finanse i zapasy, wyróżnia ponadto pięć podgrup zasobów niematerialnych: kompetencje, relacje, systemy funkcjonalne, postawy oraz możliwości (rys. 3). Elementy wchodzące w skład każdej z podgrup zostały przedstawione w tabeli 2.

Na podstawie analizy struktury zasobów organizacyjnych można postawić tezę, że wartość firmy jest sumą wartości jej aktywów rzeczowych, niematerialnych i reputacji. Taka klasyfikacja pozwala na systematyczne identyfikowanie zasobów niematerialnych jako wewnętrznych lub zewnętrznych w zależności od sposobu

funkcjonowania firmy [Podszywałow 2006, s. 216]. Jest ona zbieżna z ogólnie przyjętą typologią zasobów zaproponowaną przez B. Leva [2003a, s. 299–300], zgodnie z którą całkowitą wartość organizacji tworzą:

- produkty usługi niematerialne, przygotowywane dzięki wykorzystaniu nagromadzonej wiedzy (np. nowe produkty, usługi, patenty, społeczności internetowe, Intranet),
- klienci (wiążą się z tym elementy umożliwiające identyfikację firmy, np. znaki towarowe i firmowe, kanały dystrybucji on-line, alianse marketingowe),
- zasoby ludzkie (systemy wynagradzania i motywowania, szkolenia),
- struktura organizacyjna (np. struktura biznesu i procesów, systemy informacyjne, controlling).



Rys. 3. Klasyfikacja zasobów przedsiębiorstwa w ujęciu M.J. Stankiewicza

Źródło: [Stankiewicz 2002, s. 105].

Niematerialne zasoby organizacji są też często określane jako aktywa. Jest to termin stosowany w rachunkowości, który oznacza figurujące w bilansie przedsiębiorstwa środki mające wartość ekonomiczną [Patterson 2002, s. 7]. Oczekuje się, że aktywa przyczynią się bezpośrednio lub pośrednio do odniesienia korzyści w postaci wpływów operacyjnych netto. Firmy mogą kontrolować dostęp innych do tych aktywów, a transakcja lub inne zdarzenie daje jednostce kontrolę nad już osiągniętymi korzyściami [Dobija 2003b, s. 51]. W tym klasycznym ujęciu aktywa mają postać wymierną, dlatego też odnośnie do zasobów niematerialnych stosowane jest określenie aktywów niewymiernych. R. Reilly zalicza do nich: zasoby oparte na technologii, związane z klientami, kontrahentami, przetwarzaniem danych, kapitałem ludzkim, marketingiem, lojalnością i wartością (renomą) firmy [Dobija 2003b, s. 43]. Aktywa niematerialne mogą być jednak źródłem korzyści ekonomicznych –

zgodnie z definicją aktywów niematerialnych ujętą w standardzie rachunkowości IAS 38 oraz definicja wartości niematerialnych i prawnych zawartą w polskiej ustawie o rachunkowości z 2001 r.

Kapitał jest pojęciem używanym w księgowości – jest to różnica między aktywami przedsiębiorstwa a jego wszystkimi zobowiązaniami [Patterson 2002, s. 138], czyli wartość środków ekonomicznych skapitalizowanych w zasobach materialnych i niematerialnych (por. [Dobija 2003b, s. 27]). Znaczenie pojęcia kapitału używanego w definiowaniu niematerialnych zasobów organizacji znacznie odbiega od tego, w jakim stosuje się je w księgowości. L. Edvinsson i M.S. Malone [2001, s. 40] twierdzą, że „kapitał intelektualny oznacza posiadaną wiedzę, doświadczenie, technologię organizacyjną, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe, które dają Skandii przewagę konkurencyjną na rynku”. T.A. Stewart [2001, s. 13] określa kapitał intelektualny jako wiedzę pozwalającą przekształcać surowe materiały w cenniejsze, mające określoną wartość finansową. Struktura kapitału intelektualnego również jest różnie przedstawiana (zob. [Mikuła 2006, s. 185–188]).

Tabela 2. Typologia zasobów organizacji według M.J. Stankiewicza

Zasoby	Podgrupy zasobów	Wyszczególnienie
Materiałne	rzeczowy majątek trwały	<ul style="list-style-type: none"> – grunty własne – lokalizacja (odległość od rynków oraz dogodność infrastrukturalna, komunikacja, łączność, dostępność energii, infrastruktura kulturowa i socjalno-bytowa, bliskość podmiotów wspierających itp.) – budynki i budowle – urządzenia techniczne, maszyny i aparatura – środki transportu – rzeczowa struktura funkcjonujących w przedsiębiorstwie systemów: zarządzania procesami produkcji, logistyki, informacji, komunikacji itp. (komputery, serwery, telefony, faksy, światłowody i środki techniczne związane z działalnością <i>e-commerce</i>)
	finanse	<ul style="list-style-type: none"> – udziały i akcje – wyemitowane obligacje – papiery wartościowe – uzyskane pożyczki i kredyty – środki pieniężne, weksle, czeki obce itp.
	zapasy	<ul style="list-style-type: none"> – materiały i surowce, – półprodukty i pozostałe komponenty do montażu oraz produkcja w toku

cd. tabeli 2

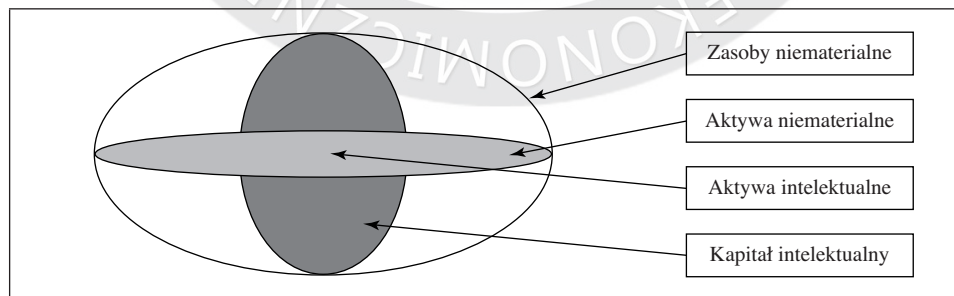
Zasoby	Podgrupy zasobów	Wyszczególnienie
Niematerialne	kompetencje	<ul style="list-style-type: none"> – wiedza: wykształcenie oraz wiedza ogólna i fachowa pracowników i menedżerów, w tym znajomość spraw związanych z przedmiotem działania i jego otoczeniem, a także know-how, technologie, metody i techniki konceptualizacji oraz realizacji działań, bazy danych, patenty, tajemnice handlowe, specjalne procedury i receptury itp. – doświadczenia wynikające z dotychczasowych działań: doświadczenia jednostek, grup i przedsiębiorstwa jako całości, w tym wynikające z realizacji różnych przedsięwzięć konkurencyjnych – zdolności: umiejętność postępowania właściwego w danej sytuacji, umiejętność zdobywania wiedzy przez jednostki i całe przedsiębiorstwo, przyjmowania odpowiedniego sposobu myślenia przez wszystkich pracowników, zdolność (szczególnie kadry kierowniczej) do myślenia strategicznego, zdolności przywódcze kadry top management, zdolności osobowościowe, w tym stanowczość, dociekliwość, kreatywność oraz wyobraźnia i intuicja
	relacje (wewnętrzne i zewnątrzorganizacyjne)	<ul style="list-style-type: none"> – stosunki interpersonalne – zależności między służbami funkcjonalnymi (np. badania rynków a projektowanie produktów) – stosunki przełożonych z podwładnymi – struktura organizacyjna określająca formalne relacje między elementami przedsiębiorstwa i funkcje tych elementów – formalizacja działań – centralizacja lub decentralizacja uprawnień – stosunki z dostawcami, klientami, władzami państwowymi i lokalnymi, organami kontroli, instytucjami dysponującymi wiedzą (uczelniami, placówkami B+R, firmami doradczymi itp.), z mediami, ze związkami zawodowymi – reputacja: opinie otoczenia o przedsiębiorstwie i jego produktach (nieformalne uznanie marki lub formalne nadanie przedsiębiorstwu określonych dokumentów, np. certyfikatów jakości, godła jakości czy tytułów wynikających z prowadzonych rankingów)
	systemy funkcjonalne (bez ich zaplecza materialnego), czyli wewnętrznie powiązane układy czynności i działań intelektualnych wykonywanych w ramach określonych funkcji i nakierowanych na osiągnięcie odpowiednich celów	<ul style="list-style-type: none"> – systemy zarządzania całym przedsiębiorstwem – systemy zarządzania poszczególnymi funkcjami (pracami badawczo-rozwojowymi, logistyką, produkcją, finansami, dystrybucją i sprzedażą) – systemy zarządzania wiedzą – systemy rekrutacji i polityki kadrowej – systemy motywacji – systemy szkoleń – systemy zapewniania jakości – systemy informacji – systemy komunikacji

cd. tabeli 2

Zasoby	Podgrupy zasobów	Wyszczególnienie
Niematerialne	postawy	– nastawienia do: innowacji, zmian, pracy, klientów, współpracowników, przełożonych, podwładnych – kultura techniczna pracy, jakości – skłonności do współpracy, ryzyka itd. – wartości i normy: elitaryzm lub egalitaryzm, interes partykularny lub ogólny – zachowania: zaangażowanie lub obojętność, aktywność lub pasywność
	możliwości	– dostępność pewnych zasobów – możliwe zastosowania zasobów będących w dyspozycji – układ władzy w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Stankiewicz 2002, s. 105–109].

Z przeprowadzonej analizy wynika, że występują istotne różnice w rozumieniu rozpatrywanych terminów. Pojęcia powinny być interpretowane w określonym porządku logicznym: aktywa generują wpływy, muszą więc być mierzone w jednostkach pieniężnych, a wpływy muszą być możliwe do zdefiniowania, kapitał jest abstrakcyjny, zagregowany i homogeniczny, podczas gdy zasoby są konkretne oraz heterogeniczne i ulegają zwykle deprecjacji, choć powinny umożliwiać pomnażanie kapitału, który można i należy pomnażać (por. [Dobija 2003b, s. 26–27; Andriessen 2004, s. 66–69]). W tym kontekście przez zasoby niematerialne należałoby rozumieć elementy niepieniężne, niemające fizycznej postaci [Andriessen 2004, s. 18], którymi dysponuje organizacja, a kapitał intelektualny jest tą ich częścią, która jest wykorzystywana do zwiększania wartości. Aktywa niematerialne z kolei to te zasoby niematerialne, które są ujmowane w sprawozdaniach finansowych. Można wśród nich wyróżnić także aktywa intelektualne, stanowiące część kapitału intelektualnego (rys. 4).



Rys. 4. Zasoby niematerialne a aktywa niematerialne i kapitał intelektualny

Źródło: opracowanie własne.

3. Specyfika zasobów niematerialnych

Mimo że zagadnienia dotyczące zasobów niematerialnych organizacji od stunkowo niedawna są przedmiotem dyskusji naukowej, zaproponowano wiele kryteriów różnicujących zasoby niematerialne i materialne (tabela 3).

Tabela 3. Porównanie zasobów materialnych i niematerialnych

Kryterium	Zasoby materialne	Zasoby niematerialne
Miejsce w konwencjonalnych systemach rachunkowości	<ul style="list-style-type: none"> – widoczne – składnik bilansu – skrupulatnie kwantyfikowane – znany zwrot z inwestycji 	<ul style="list-style-type: none"> – niewidoczne – niewykazywane przez księgowość – niewymierne – ocena oparta na założeniach
Dostępność	<ul style="list-style-type: none"> – wykorzystywanie ich przez jedną grupę uniemożliwia jednoczesne korzystanie z nich przez innych – ograniczone zastosowanie – kojarzone z „obfitością” 	<ul style="list-style-type: none"> – wykorzystywanie ich przez jedną grupę nie uniemożliwia korzystania z nich innym – różnorodne zastosowania, które nie zmniejszają ich wartości – kojarzone z „rzadkością”
Stopień utraty wartości	<ul style="list-style-type: none"> – wyczerpują się, mogą tracić na wartości szybko lub wolno – amortyzują się z czasem 	<ul style="list-style-type: none"> – nie wyczerpują się, lecz zwykle gwałtownie tracą na wartości – zyskują na wartości, jeśli są właściwie wykorzystywane
Możliwość pomnażania i gromadzenia	<ul style="list-style-type: none"> – łatwo pomnażane – mogą być gromadzone i magazynowane 	<ul style="list-style-type: none"> – nie można ich w całości kupić ani skopiować – dynamiczne – zanikają, jeśli się ich nie używa
Koszty transferu	<ul style="list-style-type: none"> – łatwiejsze do kalibracji (koszty zależne od kosztów transportu i związanych z transferem) 	<ul style="list-style-type: none"> – trudne do kalibracji (koszty wrażliwe na wzrost udziału wiedzy cichej)
Ochrona prawami własności oraz możliwość egzekwowania tych praw	<ul style="list-style-type: none"> – pełna i ścisła ochrona prawami własności – stosunkowo łatwość w egzekwowaniu praw własności 	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczone i nieściśle uregulowania prawne – stosunkowo duże trudności w egzekwowaniu praw własności

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Teece 2000, s. 15–16; Becker, Huselid i Ulrich 2002, s. 21].

K. Obłój [1995, s. 125–126], zaliczając do najważniejszych zasobów niematerialnych kulturę organizacyjną, wiedzę i kompetencje pracowników oraz wizerunek firmy, wymienia trzy główne cechy, które w zasadniczy sposób odróżniają zasoby niematerialne od materialnych:

– zasoby niematerialne (w przeciwieństwie do materialnych, które są związane z realizacją konkretnego zadania w konkretnym miejscu) mogą być wykorzysty-

wane jednocześnie w wielu miejscach przez różnych pracowników i w różnych celach,

- zasoby niematerialne nie zużywają się, lecz najczęściej zyskują na wartości i dlatego nie stosuje się w ich wypadku koncepcji amortyzacji, a dodatkowo zasoby niematerialne wzajemnie się wzmacniają,

- zasoby materialne można zawsze i wszędzie kupić, leasingować, wdzierzać lub sprzedać, natomiast zasoby niematerialne trzeba w firmie i jej otoczeniu bardzo długo wypracowywać i trudno jest nimi handlować, dlatego aby zdobyć zasób niematerialny innej firmy, trzeba ją najczęściej kupić.

Twierdzi także, że w związku z tym, iż trudno je nabyć, sprzedać, imitować i zastępować, najczęściej w teorii nazywa się je strategicznymi [Obłój 2002, s. 123].

Do wskazanych atrybutów zasobów niematerialnych należy dodać także inne właściwości (por. [Calvert 2003, s. 10; Głuszek 2004, s. 276; Kaplan i Norton 2004, s. 54; Lev i Daum 2004, s. 7]):

- same zasoby niematerialne w niewielkim stopniu przyczyniają się do kreacji wartości czy wzrostu – by determinowały rozwój organizacji, powinny być łączone z zasobami materialnymi, a model zarządzania przedsiębiorstwem musi mieć holistyczną formułę,

- wartość zasobów niematerialnych jest ściśle związana z przyszłością organizacji, zależy od nich bowiem potencjał przedsiębiorstwa w zakresie wzrostu i rozwoju,

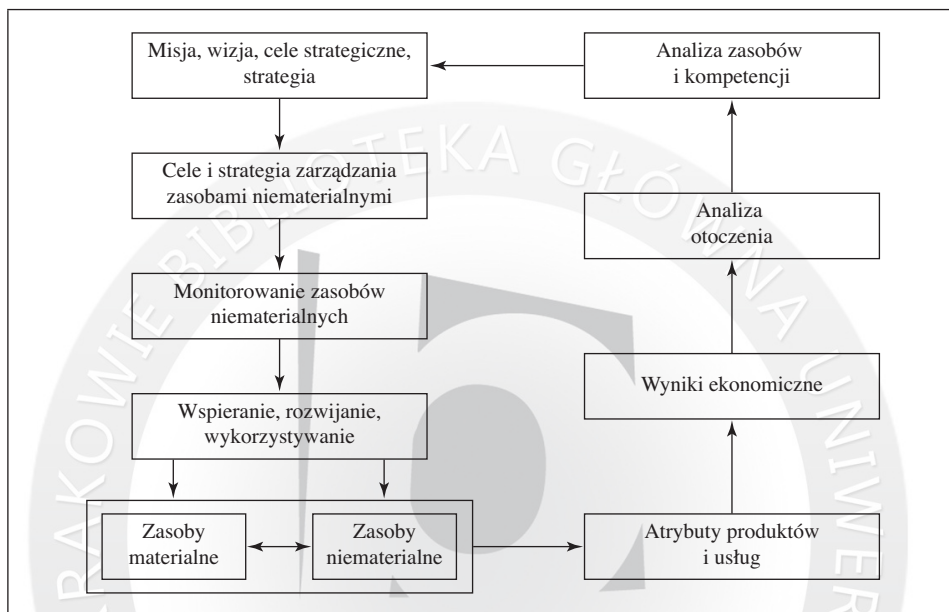
- zasoby niematerialne są bardziej niestabilne niż zasoby materialne – w wypadku spadku wartości przedsiębiorstwa wartość jego zasobów niematerialnych maleje dużo szybciej,

- jakość zasobów niematerialnych zależy od rodzaju związków między potencjałem intelektualnym pracowników a pozostałymi aktywami niematerialnymi, ponieważ wszystkie one opierają się na wiedzy,

- zasoby niematerialne rzadko w bezpośredni sposób wpływają na wyniki finansowe firmy, ale oddziałują pośrednio przez synergiczny efekt relacji.

Zarządzanie zasobami niematerialnymi powinno się odbywać zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym (rys. 5). W zakresie strategicznym, jako że opiera się na realizacji zadań strategicznych zmierzających do zwiększania wartości przedsiębiorstwa, powinno dotyczyć przede wszystkim doskonalenia jakości poszczególnych zasobów niematerialnych i zwiększania efektu synergii, czego narzędziem jest ich kontrolowanie. Na poziomie operacyjnym powinno się sterować rozwojem zasobów niematerialnych poszczególnych kategorii, tak by ułatwiały lub usprawniały przebieg procesów wewnątrzorganizacyjnych (wiedza i kultura), wzmacniały relacje przedsiębiorstwa z partnerami (renoma, marka) i – po sprzężeniu z zasobami materialnymi – wpływały na jakość produktów bądź usług [Głuszek 2004, s. 276–277]. Ustalone wyzwania strategiczne w określonych

obszarach działania powinny zostać w wymiarze operacyjnym przeformułowane na konkretne zadania komórek organizacyjnych, zespołów, a nawet poszczególnych pracowników.

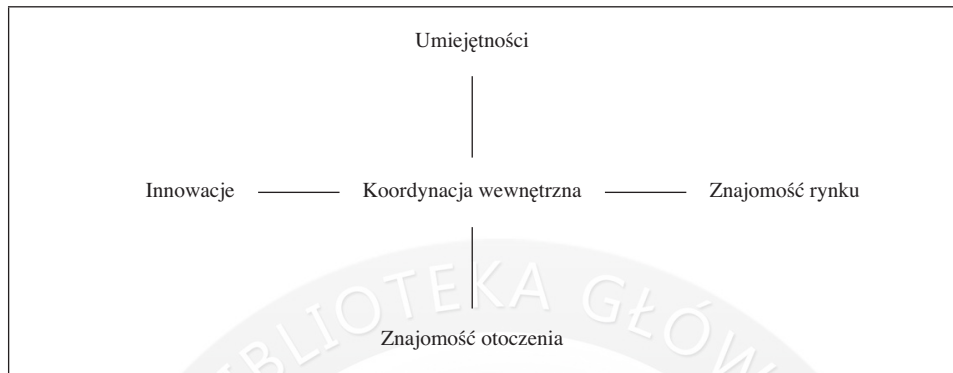


Rys. 5. Strategiczne zarządzanie zasobami niematerialnymi

Źródło: [Głuszek 2004, s. 277].

W zarządzaniu zasobami niematerialnymi należy uwzględnić następujące etapy (por. [Low i Cohen Kalafut 2004, s. 194–199; Shaffer 2006, s. 18; Ulrich i Creelman 2006, s. 40]):

- ustalenie celów dotyczących zasobów niematerialnych i strategii ich rozwijania, wynikających z misji, wizji i ogólnych celów strategicznych przedsiębiorstwa,
- wskazanie najistotniejszych zasobów niematerialnych w przedsiębiorstwie,
- identyfikację i ocenę obecnego stanu zasobów niematerialnych oraz ustalenie systemu ich mierzenia,
- porównanie bazy zasobów niematerialnych organizacji z ogólną sytuacją w branży,
- podjęcie działań zmierzających do poprawy jakości najważniejszych zasobów niematerialnych,
- opracowanie raportów dotyczących kapitału intelektualnego firmy.



Rys. 6. Pięć czynników, od których zależy skuteczność wykorzystania zasobów niematerialnych

Źródło: [Warner i Witzel 2005, s. 93].

Z przedstawionej charakterystyki zasobów niematerialnych wynika, że sformułowanie uniwersalnych sposobów zarządzania nimi nie jest prostym zadaniem. Stosowanie proponowanej terminologii w tym zakresie pozwala jednak rozwiązać wiele problemów pojawiających się w praktyce. Po pierwsze, w zarządzaniu zasobami niematerialnymi powinno się dążyć do uzyskania dostępu do takiej ich ilości i jakości, aby w chwili pojawienia się szansy rozwojowej przekształcić je w kapitał intelektualny, pozwalający ją w pełni wykorzystać. Po drugie, należy przyjmować takie strategie zarządzania, aby jak największą część zasobów niematerialnych stanowił kapitał intelektualny. Niewykorzystywanie dostępnych zasobów niematerialnych wiąże się z utratą możliwości rozwojowych, chyba że dany zasób traktowany jest jako rezerwowany, na wypadek pojawienia się zagrożeń. Po trzecie, należy identyfikować i badać zarówno zasoby niematerialne, jak i kapitał intelektualny. Informacja o zakresie posiadanych zasobów niematerialnych, ich alokacji i poziomie wykorzystania jest podstawą podejmowania właściwych decyzji. W raporcie dotyczącym kapitału intelektualnego należy zawrzeć nie tylko procentowy wskaźnik pracowników z wyższym wykształceniem, ale także informacje o tym, czy ich wykształcenie odpowiada realizowanym zadaniom oraz czy ich wiedza jest w praktyce wykorzystywana na danym stanowisku. Zasoby niematerialne stają się kapitałem intelektualnym, gdy znajdują zastosowanie w jednym z pięciu obszarów (przy czym ostatni jest najważniejszy; rys. 6) [Warner i Witzel 2005, s. 93]:

- innowacji: przyczyniają się do powstania nowych produktów i usług oraz ulepszenia już istniejących, a usprawniając procesy produkcji i dostawy, wpływają korzystnie na jakość, powodują obniżenie kosztów oraz poprawę obsługi klientów,

– umiejętności pracowników: wpływają na polepszenie jakości projektowania i produkcji, co skutkuje oferowaniem lepszych, bardziej niezawodnych oraz tańszych produktów i usług,

– znajomości rynku: umożliwiają znajdowanie nisz rynkowych oraz oferowanie dóbr i usług zbieżnych z oczekiwaniami klientów,

– znajomości otoczenia: warunkują szybkość reagowania na działania konkurentów i elastyczność w wypadku zmian w ekonomicznym i prawnym otoczeniu przedsiębiorstwa,

– wewnętrznej koordynacji: gwarantują efektywność wykorzystania bazy materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa.

Nie bez znaczenia w zarządzaniu kapitałem intelektualnym i opracowywaniu odpowiednich raportów jest rozpatrywanie go w określonym ujęciu. W ramach kapitału intelektualnego proponuje się wyróżniać:

– kapitał ludzki, będący wszelkimi zasobami wykorzystywanymi w tworzeniu wartości, których nośnikiem są ludzie: wiedzy (jawnej i cichej, deklaratywnej i proceduralnej), zdolności, norm, postaw, poglądów, inteligencji emocjonalnej itp.; przy czym kapitał ludzki tworzy konfiguracja tych zasobów, która skierowana na pozostałe zasoby aktywizuje działanie organizacji w celu tworzenia wartości; jej wielkość jest uzależniona od wzajemnego dopasowania i struktury połączeń między wszystkimi zasobami;

– kapitał strukturalny – to w dużej mierze kapitał organizacyjny: procesy, sieci powiązań wewnętrznych i z otoczeniem (formalne i nieformalne), wykorzystywane metody, programy, bazy danych, dokumenty;

– kapitał kliencki (tworzony przez klientów) – jego wartość zależy nie tyle od liczby klientów, co od sumy korzyści, jakie są skłonni przekazać na rzecz organizacji, aby korzystać z jej produktów lub usług;

– własność intelektualną, na którą składają się prawa do patentów, licencje, koncesje, prawa autorskie, prawa pokrewne, prawa do znaków towarowych, know-how itp.; zasoby te mogą być chronione prawnie i są elementem aktywów niematerialnych.

Mimo że w raportach dotyczących kapitału intelektualnego przedstawia się stan jego elementów, to zarządzanie musi mieć charakter całościowy – muszą być brane pod uwagę zależności między poszczególnymi elementami oraz zasoby finansowe i rzeczowe organizacji.

4. Podsumowanie

Zaprezentowane ujęcie kwestii związanych z zasobami niematerialnymi jest oczywiście jednym z wielu możliwych, pozwala jednak uporządkować poruszone zagadnienia. Czerpiąc z założeń nurtu zasobowego, przedstawiono pogląd, zgod-

nie z którym zasoby należy traktować jako podstawę potencjału konkurencyjności. W modelu konkurencji opartej na zasobach dowodzi się bowiem, że współczesne przedsiębiorstwa budują przewagę konkurencyjną opartą na posiadanych zasobach, w szczególności zasobach niematerialnych, w tym wiedzy, pozwalającej dostarczać klientom unikatowe wartości – oferowane produkty i usługi. Nadrzędnym wyzwaniem we współczesnych organizacjach jest zatem dążenie do funkcjonowania w sieciach relacji, najlepiej niesymetrycznych i zdominowanych przez przedsiębiorstwo jako dysponujące unikatowymi, rdzennymi kompetencjami.

Literatura

- Andriessen D. [2004], *Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington.
- Becker B., Huselid M., Ulrich D. [2002], *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Calvert J. [2003], *Intangible Assets*, „Accountancy Ireland”, April, nr 35/2.
- Daum J.H. [2003], *Intangible Assets and Value Creation*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Dobija D. [2003a], *Metodyka szacowania wiedzy [w:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Dobija D. [2003b], *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Edvinsson L., Malone M.S. [2001], *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Głuszek E. [2004], *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Godziszewski B. [2001], *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Kaplan R.S., Norton D.P. [2004], *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*, „Harvard Business Review”, February, nr 2.
- Lev B. [2003a], *Intangible Assets Concepts and Measurements*, New York University Press, New York.
- Lev B. [2003b], *Remarks on the Measurement, Valuation, and Reporting of Intangible Resources*, „Economic Policy Review – Federal Reserve Bank of New York”, September, nr 9/3.
- Lev B., Daum J.H. [2004], *The Dominance of Intangible Assets: Consequences for Enterprise Management and Corporate Reporting*, „Measuring Business Excellence”, vol. 8, nr 1.
- Low J., Cohen Kalafut P. [2004], *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Łukasiewicz G. [2001], *Kapitał intelektualny w organizacjach – możliwości jego pomiaru [w:] Kapitał intelektualny. Dylematy i wyzwania*, red. A. Poczowski, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz.

- Marcinkowska M. [2000], *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Miłkuła B. [2006], *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Nakamura L. [2003], *A Trillion Dollars a Year In Intangible Investment and the New Economy* [w:] *Intangible Assets: Values, Measures, and Risks*, Oxford University Press, Oxford.
- Obłój K. [1995], *Strategie sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Obłój K. [2002], *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Patterson R. [2002], *Kompendium terminów z zakresu rachunkowości i finansów po polsku i angielsku*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa.
- Pierścionek Z. [1996], *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Podrzywałowski A. [2006], *Wartości niematerialne i prawne* [w:] *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, red. M. Panfil, A. Szablewski, Poltext, Warszawa.
- Rokita J. [2005], *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Shaffer J. [2006], *Managing Intangible Assets*, „Communication World”, March/April, nr 23/2.
- Stankiewicz M.J. [2002], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń.
- Teece D.J. [2000], *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*, Oxford University Press, New York.
- Ulrich D., Creelman D. [2006], *In Touch with Intangibles*, „Workforce Management”, May, nr 85/9.
- Urbanek G. [2006], *Kapitał intelektualny* [w:] *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, red. M. Panfil, A. Szablewski, Poltext, Warszawa.
- Warner M., Witzel M. [2005], *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

A Study of an Organisation's Intangible Resources

The article is devoted to systematising the concepts of intangible resources, invisible assets and intellectual capital. The terms are differentiated and the links between them established. The discussion begins with an examination of the increasing role intangible resources play in the creation of the twenty-first century organisation. Selected classifications of intangible resources are presented followed by a discussion of the terms “intangible assets” and “intellectual capital”. Finally, the specific character of intangible resources and challenges in managing them are discussed.