

Maja Wojciechowska

22. Zasoby niematerialne w społeczeństwie informacyjnym

Wprowadzenie

W ostatnich dziesięcioleciach, wraz z rozwojem społeczeństwa informacyjnego, można zaobserwować wzmożone zainteresowanie problematyką zarządzania zasobami niematerialnymi, a więc zasobami opartymi na dostępie do wiedzy i informacji. Zainteresowanie to skorelowane jest ze zmianami właściwymi dla gospodarki informacyjnej (nazywanej też niekiedy gospodarką opartą na wiedzy). Gospodarka oparta na wiedzy zaczęła kształtować się już pod koniec XX w., kiedy to obok podstawowych sektorów gospodarki takich, jak sektor pierwotny, przetwórczy i świetnie rozwijający się sektor usług, pojawił się sektor informacyjny. W ramach tego nurtu zwrócono uwagę na wiedzę, umiejętności, dostęp do informacji i innowacyjność, jako tak zwane generatory wartości, a więc czynniki przyczyniające się do rozwoju jednostek, zespołów, organizacji, ale też całych społeczeństw. Doszło do ukonstytuowania się, a następnie rozwinięcia tzw. teorii zasobowej.

Podstawowe założenia teorii zasobowej

Na przełomie XX i XXI w. doszło do istotnych zmian w filozofii funkcjonowania wielu organizacji. Przemiany cywilizacyjne spowodowały, że zarówno struktura, jak i metody działań oraz dobra, którymi zarządzają organizacje nabrały odmiennego charakteru. Nowe potrzeby informacyjne i techniki transferu wiedzy oraz zmieniające się modele zachowań społecznych wpłynęły także na sposób organizacji placówek świadczących usługi informacyjne. Koncentracja na zasobach materialnych została wyparta przez podejście skupiające się na czynnikach niematerialnych i intelektualnych, traktowanych jako podstawowy potencjał rozwoju. Zaczęto dostrzegać i analizować rolę czynników niefizycznych, takich jak: marka, elastyczność wiedzy organizacyjna, innowacje, przywództwo, kultura organizacyjna, komunikacja, reputacja organizacji i wiele innych. Wiedzę uznano za kluczowy czynnik wzrostu gospodarczego, czego wyrazem było pojawienie się na przełomie lat 80. i 90. XX w. tzw. teorii wzrostu, autorstwa m.in. Paula Romera¹, Gene Grossmana i Elhanaha Helpmana², którzy wprowa-

¹ P. Romer: *Endogenous Technological Change*. "Journal of Political Economy" 1990, vol. 98, nr 5, s. 71-102.

² G. Grossman, E. Helpman: *Innovation and Growth in the Global Economy*. Cambridge 1991.

dzili pojęcie funkcji produkcji wiedzy (tworzenie wiedzy jest funkcją liczby badaczy i wiedzy skumulowanej w przeszłości, pozostając w bezpośrednim związku z tempem wzrostu gospodarczego). Edith Penrose³, a następnie Jay B. Barney⁴ sformułowali tzw. teorię zasobową, która uwzględniała wagę zarówno zasobów materialnych, jak i niematerialnych oraz relacje zachodzące między nimi. Edith Penrose zwróciła również uwagę na to, w jaki sposób rozwój organizacji jest kreowany przez wykorzystanie posiadanych zasobów.

W latach 80. XX w. opublikowano kilka, kluczowych dla późniejszego postrzegania zasobów organizacji, prac. Można do nich zaliczyć: *In Search of Excellence* Thomasa J. Petersa i Roberta H. Watermana⁵ oraz *Theory Z* Williama G. Ouchiego⁶, w których zwrócono uwagę, że powodzenie organizacji uzależnione jest nie tylko od szybkiej reakcji na zmiany w otoczeniu i utrzymywania z nim efektywnych relacji, ale również od możliwości zasobów wewnętrznych, a szczególnie od filozofii kierowania personelem i wykorzystywania kapitału intelektualnego. Niezwykle ważne były również badania autora nazwy koncepcji – Birgera Wernerfelta⁷.

W latach 90. rozwinięto teorię przedstawicielei tzw. szkoły zasobów. Gary Hamel i C. K. Prahalad opracowali wówczas teorię kluczowych kompetencji, według której o sukcesie organizacji decydują specyficzne kompetencje, które posiada i które powinna rozwijać, nie zaś zasoby o charakterze materialnym, które mają charakter wtórny w stosunku do kapitału intelektualnego⁸. Teoria kluczowych kompetencji zakładała istnienie silnych interakcji między zasobami (szczególnie niematerialnymi) i strategią organizacji, a przewagą konkurencyjną. Inni autorzy zaczęli pisać o tzw. wyróżniających zdolnościach oraz kluczowych czynnikach rozwoju.

W wyniku systematycznie zwiększającej się rangi zasobów niematerialnych zaczęto mówić o gospodarce opartej na wiedzy, nowej ekonomii, społeczeństwie informacyjnym, społeczeństwie wiedzy, czy wreszcie gospodarce informacyjnej. Dla wielu instytucji istotnym warunkiem ich rozwoju stała się umiejętność zarządzania zasobami niematerialnymi, które coraz częściej uznawane były za strategiczny potencjał organizacji w różnych branżach, szczególnie zaś w instytucjach sektora informacyjnego, dla których posiadanie wiedzy w zakresie aktywów niematerialnych, ich funkcjonowania, wartości oraz roli w kształtowaniu usług informacyjnych, a także kompetencje w zakresie zarządzania zasobami niematerialnymi, w tym m.in. ich pomiar i ocena, mają fundamentalne znaczenie. W konsekwencji pojawiły się postulaty aby stworzyć nową dziedzinę wiedzy, która zajmowałaby się szeroko rozumianym gospodarowaniem dobrami niematerialnymi⁹.

³ E.T. Penrose: *The Theory of the Growth of the Firm*. New York 1959.

⁴ J.B. Barney: *Resources and Sustained Competitive Advantage*. "Journal of Management" 1991, nr 1, s. 99-120.

⁵ T.J. Peters, R.H. Jr Waterman: *In Search of Excellence: Lessons from American's Best-Run Companies*. New York 1982.

⁶ W. G. Ouchi: *Theory Z.: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York 1981.

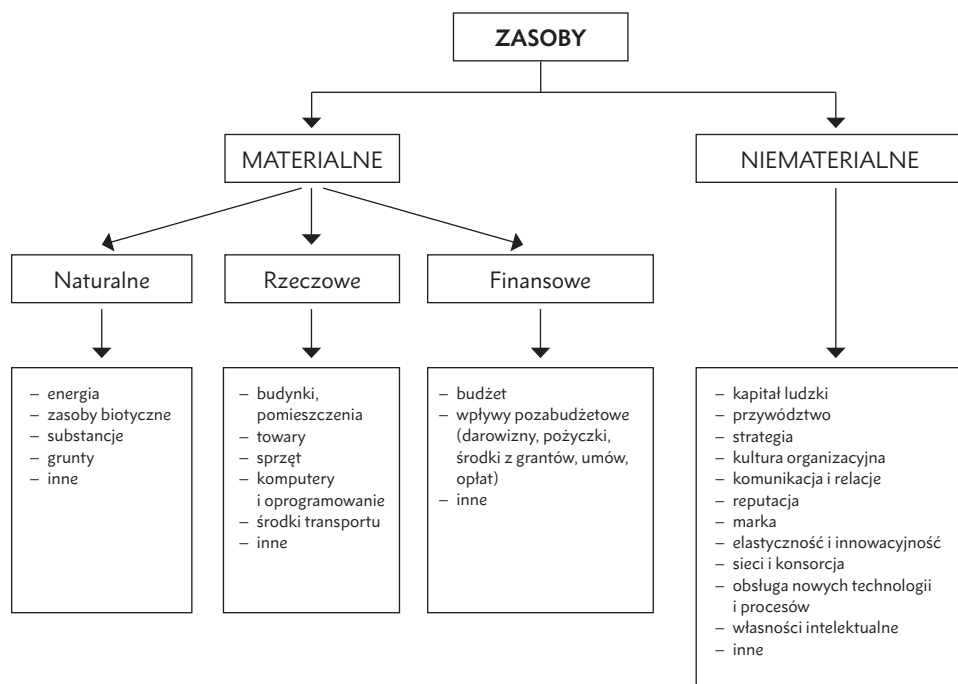
⁷ np. B. Wenerfelt: *A Resource-Based View of the Firm*. "Strategic Management Journal" 1984, vol. 5, nr 2, s. 171-180.

⁸ G. Hamel, C. K. Prahalad: *The Core Competencies of the Corporation*. "Harvard Business Review" 1990, nr 3, s. 79-91.

⁹ W. Kotarba: *Dobra niematerialne w gospodarce*. Warszawa 1997, s. 6.

Zasoby

Według Petera Druckera „dopóki człowiek nie znajdzie zastosowania dla czegoś co występuje w przyrodzie, i nie nada mu w ten sposób wartości ekonomicznej” nie można mówić o zasobie¹⁰. W gospodarce informacyjnej podstawowym zasobem jest wiedza oraz wszelkie zasoby z tą wiedzą powiązane, do których można zaliczyć: kapitał ludzki, przywództwo, kulturę organizacyjną, innowacyjność oraz wiele innych. W literaturze można spotkać różne klasyfikacje zasobów. Większość z nich uwzględnia podział na: zasoby materialne i zasoby niematerialne, przy czym zasoby materialne dzieli się na: naturalne, rzeczowe i finansowe (Rys. 1).



Rys. 1. Podział zasobów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie innych klasyfikacji

Zasoby ludzkie w zależności od interpretacji traktowane są bądź jako składnik niematerialny (człowiek jako źródło wiedzy – wiedza ucieleśniona w człowieku), bądź jako składnik materialny (człowiek jako źródło siły i witalności). Zwykle wskazuje się, iż na zasoby ludzkie składają się cechy pracowników (cechy fizyczne i psychiczne, charakter, witalność i zdrowie) oraz kompetencje. Warto przy tym podkreślić, iż w zależności od przyjętego modelu funkcjonowania przedsiębiorstw od pracowników

¹⁰ P. Drucker: *Innowacja i przedsiębiorczość*. Warszawa 1992, s. 39.

oczekiwano różnych cech i postaw. W gospodarce przemysłowej zasoby ludzkie traktowano jako siłę roboczą, która była oceniana w kategoriach produktywności/liczby zatrudnionych. Charakter pracy – powtarzalność działań i brak indywidualizmu – powodował, że każdego pracownika można było łatwo zastąpić. Dopiero gospodarka informacyjna spowodowała, iż zaczęto poszukiwać osób o innych cechach. Nad siłę i sprawność zaczęto przedkładać wiedzę, doświadczenie, innowacyjność oraz chęć do podejmowania nowych wyzwań i ryzyka. Zwiększenie roli informacji w życiu społeczeństw spowodowało, że zmieniły się również oczekiwania względem pracowników oraz sposób organizacji ich pracy, a także filozofia kierowania organizacjami.

Źródłem zasobów naturalnych, w przeciwieństwie do zasobów niematerialnych, jest sama natura. Są to więc składniki przyrody, które zarówno tworzą środowisko życia człowieka, jak i umożliwiają mu procesy wytwórcze. Zalicza się do nich tzw. zasoby biotyczne (rośliny i zwierzęta), substancje (np. woda, węgiel, rudy) oraz energię czy przestrzeń geograficzną (grunty rolne, lasy, morza itp.). Część z nich ma charakter odnawialny (jak w przypadku roślin uprawnych), zaś część jest nieodnawialna, z czasem ulegając wyczerpaniu (złoża węgla, rudy itp.). Traktowanie przez lata zasobów naturalnych jako niewyczerpywalnego dobra wspólnego doprowadziło do degradacji środowiska naturalnego i zmusiło do podjęcia kroków w kierunku racjonalnego nimi gospodarowania, tak jak w przypadku składników rzeczowych i finansowych.

Zasoby rzeczowe mają charakter materialny i są wytworem działalności człowieka, tak jak różnego rodzaju budowle i przestrzenie architektoniczne, towary i sprzęty, środki transportu oraz maszyny i sprzęt komputerowy.

Ostatni składnik zasobów materialnych stanowią zasoby finansowe, które na etapie gospodarki przemysłowej stanowiły obok zasobów naturalnych i rzeczowych, podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Dostęp do środków finansowych oraz pozostałych zasobów materialnych był warunkiem funkcjonowania i rozwoju firm na rynku. To te składniki pełniły najważniejszą rolę w procesie wytwórczym, kluczowym dla gospodarki przemysłowej. Dopiero w tzw. gospodarce usług i gospodarce informacyjnej zasoby materialne zaczęły sukcesywnie tracić na znaczeniu jako aktywa, które może osiąść/skopiować każda firma. Sprawność procesu produkcji, opierająca się na zasobach materialnych, traktowana jako jeden z ważniejszych czynników sukcesu przedsiębiorstwa ery przemysłowej, straciła na znaczeniu kosztem unikalności zasobów i innowacyjności organizacji.

Zasoby niematerialne definiowane są jako „nieposiadające postaci fizycznej, unikalne składniki majątku, które zintegrowane z aktywami rzeczowymi mogą być przedmiotem zarządzania strategicznego”¹¹ i stanowić źródło przyszłych korzyści. Zasoby niematerialne budowane są zarówno przez ludzi (pracowników posiadających określone cechy i kompetencje), jak i organizacje (tworzące wiedzę organizacyjną, kulturę organizacyjną, know-how, markę, wizerunek i wiele innych czynników opartych na wiedzy). Organizacje mogą kreować (wytwarzać/budować) zasoby niematerialne w ramach własnej działalności (np. rozbudowywanie wewnętrznych zasobów wiedzy) lub też pozyskiwać je ze swojego otoczenia (np. pozyskiwanie zewnętrznego kapitału ludzkiego, współpraca z klientami itp.). W zależności od profilu działania danej insty-

¹¹ M. Murawska: *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*. Warszawa 2008, s. 50.

tucji oraz sektora, w którym funkcjonuje, a także cech i kompetencji zatrudnionych pracowników, różnić będą się źródła i metody pozyskiwania zasobów niematerialnych oraz sposoby ich wykorzystania. Przy czym należy nadmienić, iż wykorzystywanie zasobów niematerialnych nie oznacza równocześnie, że organizacja posiada do nich formalne prawa własności. Tak jest m.in. z umiejętnościami pracowników, które pomimo, iż wykorzystywane są na rzecz instytucji, w której pracują, to pozostają własnością zatrudnionego, w przeciwieństwie np. do tzw. własności intelektualnych, czyli patentów czy licencji, które mogą być własnością firmy.

Wykorzystywanie dóbr niematerialnych powoduje szereg konsekwencji organizacyjnych, technicznych, ekonomicznych i społecznych. W literaturze wymieniane są różne formy korzystania z dóbr niematerialnych, które wynikają z charakteru konkretnego zasobu oraz jego postaci. Wśród najczęściej występujących form wymienia się:

1. Sprzedaż prawa do dobra niematerialnego.
2. Udostępnienie prawa do dobra niematerialnego:
 - udzielenie licencji,
 - wdzierżawienie.
3. Udostępnienie rzeczy wytworzonych z wykorzystaniem dobra niematerialnego poprzez:
 - wprowadzenie do obrotu towarowego,
 - wdzierżawienie.
4. Udostępnienie sposobu wytwarzania, sposobu pracy (eksploatacji) wykorzystującego dobro niematerialne:
 - udzielenie licencji,
 - wdzierżawienie.
5. Korzystanie z dobra niematerialnego dla własnych potrzeb.
6. Korzystanie z wytworów (sposobów) wykorzystujących dane dobro niematerialne dla własnych potrzeb¹².

Cechy zasobów niematerialnych

Zasoby niematerialne charakteryzują się pewnymi cechami, które odróżniają je od zasobów fizycznych/materialnych. Najczęściej wskazuje się, że są to:

- Niefizyczny charakter (Zasoby niematerialne nie przyjmują postaci fizycznej i są trudne do uchwycenia. Na podstawie ich materialnych przejawów tworzone są jedynie opisy, wizualizacje lub ekspertyzy).
- Unikatowość (Większość zasobów niematerialnych ma unikatowy, niepowtarzalny charakter, powstają bowiem w unikatowych, niepowtarzalnych środowiskach i zbiorowościach ludzkich).
- Trudności w imitacji (Z uwagi na unikatowy, niefizyczny i nieuchwytny charakter zasobów niematerialnych trudno jest dokonać ich imitacji, a świadomość kształtu, charakteru i walorów konkretnej wartości nie stanowi gwarancji jej wykreowania w innym środowisku – grupie pracowniczej lub otoczeniu organizacji).

¹² W. Kotarba: *Dobra niematerialne w gospodarce*. Warszawa 1997, s. 93.

- Trudności w zastąpieniu innym zasobem (Zasoby niematerialne są silnie zintegrowane z personelem organizacji i jej strukturą, wynikającą z charakteru i form działania, co powoduje konsekwencje w postaci trudności zastąpienia tych zasobów innymi składnikami).
- Brak mobilności zasobu między organizacjami (Charakter zasobów niematerialnych, a przede wszystkim ich powiązanie z ludźmi, powodują trudności w transferze tych dóbr między organizacjami).
- Nietrwałość (Zasoby niematerialne mają ulotny i często niesformalizowany kształt. Ich nietrwałość wynika z nietrwałości czynników związanych z wiedzą, relacjami i opiniami ludzi, co praktycznie uniemożliwia proces magazynowania tych zasobów).
- Długi czas budowania zasobu (Istotną barierą w budowaniu i rozwijaniu zasobów niematerialnych jest czas i możliwości ludzkie. W przeciwieństwie do zasobów materialnych, nie zawsze występuje możliwość ich zakupienia. Częstokroć zasoby niematerialne wymagają mozolnego budowania w oparciu o zasoby pracownicze. I tak na przykład Richard Hall badający zasoby niematerialne oszacował, że przeciętny okres budowania reputacji organizacji wynosi ok. 8-10 lat, zaś czas budowania grupowej wiedzy organizacyjnej ok. 5 lat¹³).
- Nabieranie dodatkowej wartości przez zasób w trakcie jego użytkowania (Zasoby niematerialne, w przeciwieństwie do zasobów fizycznych, nie ulegają deprecjacji i wyczerpaniu. Wynika to z zasady kumulatywności wiedzy oraz faktu, iż każdy nowo pozyskany składnik wiedzy służy jej rozwijaniu i generuje nową wiedzę).
- Możliwość wykorzystania jednego zasobu w różnym miejscu i czasie (np. w różnych filiach i oddziałach organizacji, przez kilku pracowników równocześnie – w przeciwieństwie do zasobów materialnych ograniczonych zarówno lokalizacją, jak i czasem).
- Wzajemne wzbogacanie i wzmacnianie zasobów niematerialnych (np. wzmacnianie pozytywnej reputacji organizacji dzięki kulturze organizacyjnej nastawionej na świadczenie usług wysokiej jakości).
- Trudność w szacowaniu wartości zasobów niematerialnych i ujmowaniu ich w tradycyjnych systemach księgowych, które uwzględniają zwykle wyłącznie zasoby materialne.
- Możliwość nabycia zasobu niematerialnego z zewnątrz lub samodzielnego wypracowania wewnątrz organizacji (Istnieje grupa zasobów, które organizacja może uzyskać ze źródeł zewnętrznych, np. kupić, pożyczyć, wymienić itp., wiele z nich musi być jednak wypracowana w ramach konkretnej instytucji, tak jak np. kultura organizacyjna czy relacje z klientami bądź partnerami instytucji).
- Budowanie zasobów niematerialnych dzięki ludziom (Zasoby te, w przeciwieństwie np. do zasobów naturalnych, które są jedynie wykorzystywane przez człowieka, powstają dzięki aktywności i staraniom personelu, np. w procesie gromadzenia i weryfikacji wiedzy, budowania norm i narzędzi, tworzenia relacji itp.).
- Trudność gromadzenia i magazynowania (Zasoby niematerialne, w przeciwieństwie do dóbr fizycznych, są dostępne „tu i teraz”, nie ma możliwości ich zma-

¹³ R. Hall: *The Strategic Analysis of Intangible Resources*. "Strategic Management Journal" 1992, vol. 13, s. 135-144.

gazynowania, a następnie wykorzystania w późniejszym czasie. Gdy się ich nie używa mogą zanikać lub tracić na wartości).

- Trudność w tworzeniu ochrony prawnej (Poza nielicznymi wyjątkami, zasoby niematerialne nie podlegają ochronie prawnej i nie można formułować względem nich formalnych praw własności).
- Ryzyko inwestycyjne (Ryzyko związane z inwestowaniem w zasoby niematerialne jest większe niż w przypadku dóbr fizycznych, ponieważ wobec niepowodzenia wszystkie zainwestowane w wartości niematerialne środki mogą zostać utracone. W przypadku zasobów materialnych niepowodzenie nie powoduje całkowitej utraty wartości, ponieważ do dyspozycji pozostają zasoby fizyczne o konkretnej wartości finansowej – np. budynki, sprzęty, księgozbiór).
- Trudność wyodrębnienia poszczególnych zasobów niematerialnych ze struktury organizacji (Zasoby niefizyczne wzajemnie się przenikają i zązębiają, w związku z czym ich precyzyjne wyselekcjonowanie może okazać się niemożliwe, tak jak w przypadku zdefiniowania granic kultury organizacyjnej i relacji, które z jednej strony stanowią odrębny zasób, ale też w pewnym zakresie są wzajemnie zintegrowane).
- Brak związku między kosztem wytworzenia a wartością zasobu (Wysokie nakłady na budowanie zasobów niematerialnych nie stanowią gwarancji osiągnięcia proporcjonalnych korzyści z ich użytkowania).
- Oparcie na teoriach informacyjnych i behawioralnych (w przeciwieństwie do zasobów materialnych, których bazę teoretyczną stanowią teorie rachunkowe i neoklasycystyczne)¹⁴.

Podział zasobów niematerialnych

Wraz z rosnącą rolą zasobów niematerialnych, w literaturze przedmiotu pojawiają się rozmaite ich klasyfikacje i metody podziału. Brane są w nich pod uwagę różne cechy i właściwości zasobów. Podziały te tworzone są z uwzględnieniem odmiennych punktów widzenia i specyfiki dyscyplin. Nie sposób przedstawić wszystkie, lecz warto w tym miejscu zilustrować niektóre z nich. Wybrane podziały przedstawiono w Tabeli 1.

¹⁴ M. Wojciechowska: *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*. Wyd. 2. popr., Gdańsk 2016, s. 32-34.

Podział zasobów niematerialnych według wybranych autorów

Autor	Kategorie	Wyszczególnienie
Ewa Głuszek ¹⁵	Zasoby	Reputacja Patenty Marki Kontrakty Bazy danych
	Umiejętności	Kultura organizacyjna Wiedza pracowników
Richard Hall ¹⁶	Zasoby funkcjonalne	Wiedza pracowników Wiedza dostawców Wiedza dystrybutorów
	Zasoby kulturowe	Postrzeganie jakości Zdolności do uczenia się
	Zasoby pozycyjne	Reputacja Marki Sieci kontaktów Informacje i bazy danych
	Zasoby regulacyjne	Patenty Licencje Tajemnice handlowe
Bogusław Pławgo ¹⁷	Zasoby rynkowe	Np. marka, lojalni klienci, reputacja, kanały dystrybucji
	Zasoby organizacyjne	Np. kultura organizacyjna, system komunikacji, filozofia zarządzania
	Zasoby relacyjne	Np. więzi z otoczeniem – innymi organizacjami, klientami
Józef Rawłuszko ¹⁸	Składniki twarde	Kapitał intelektualny Bazy danych Oprogramowanie Patenty Wzory użytkowe Znaki towarowe Licencje technologiczne Receptury
	Składniki miękkie	Kultura organizacyjna Kapitał intelektualny pracowników Umiejętności pracowników Lojalność i zaufanie klientów Kapitał relacyjny

¹⁵ Głuszek E.: *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*. Wrocław 2004.

¹⁶ R. Hall: *A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*. "Strategic Management Journal" 1993, vol. 14, s. 607-618.

¹⁷ B. Pławgo: *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa 2004.

¹⁸ J. Rawłuszko: *O kształtowaniu niematerialnych zasobów Poczty Polskiej. XII Sympozjum Poczty Polskiej: znaczenie zarządzania zmianami w Poczcie Polskiej w kształtowaniu kultury organizacyjnej*. Szczecin 2005, s. 425-429.

Podział zasobów niematerialnych według wybranych autorów cd.

Autor	Kategorie	Wyszczególnienie
Gordon V. Smith i Russell L. Parr ¹⁹	Prawa	Kontrakty z dostawcami, umowy, kontrakty z klientami
	Relacje	Relacje z klientami, dystrybutorami
	Niedefiniowane aktywa niematerialne	Np. goodwill
	Własność intelektualna	Patenty, znaki towarowe, prawa autorskie
Dariusz Zarzecki ²⁰	Aktywa związane z technologią	Zaawansowane projekty technologiczne
	Aktywa związane z klientem	Reakcje na klientów i zachowania
	Aktywa związane z różnego rodzaju umowami	Umowy związane z kooperantami, innymi firmami, instytucjami rządowymi i samorządowymi, koncesje, licencje, kontrakty, umowy z dostawcami
	Aktywa związane z przetwarzaniem danych	Oprogramowanie komputerowe
	Aktywa związane z kapitałem ludzkim	Przeszkolony personel
	Aktywa związane z marketingiem	Znaki towarowe
	Aktywa związane z lokalizacją	Korzyści wynikające z umowy najmu
	Aktywa związane z wartością firmy	Reputacja firmy

Źródło: Opracowanie własne

Można przypuszczać, że liczba klasyfikacji będzie rosła, co jest związane z ciągle zwiększającym się zainteresowaniem zasobami niematerialnymi oraz próbami wpisania ich w teorię zarządzania z punktu widzenia różnych, często zupełnie odmiennie działających organizacji.

Podsumowanie

Rola zasobów niematerialnych prawdopodobnie będzie się zwiększała w najbliższych latach. Związane jest to z faktem, że coraz częściej działania instytucji, grup i jednostek opierają się na wymianie informacji, doświadczeń i idei, zaś każda współczesna organizacja poza dobrami materialnymi dysponuje również składnikami niematerialnymi, dzięki którym może realizować postawione przez nią cele, stąd też

¹⁹ Smith G. V., Parr R. L.: *Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets*. New York 2000.

²⁰ Zarzecki D.: *Wycena wartości niematerialnych i prawnych*. „Przegląd Organizacji” 2000, nr 9, s. 25-30.

koncentracja na zarządzaniu nimi. Rola zasobów niematerialnych będzie jednak różniła się w zależności od sektora działalności organizacji. Dziś zasoby niematerialne mają duże znaczenie m.in. w działalności informacyjnej, branży informatycznej, telekomunikacyjnej, działalności naukowej, mniejsze zaś w produkcji i przetwórstwie. Warto pamiętać, że w przypadku niektórych firm zasoby niematerialne stanowią aż 80-90% ich wartości. Zmienne w czasie jest również znaczenie poszczególnych zasobów w procesie tworzenia wartości organizacji. Przyjmuje się, że inwestycje w dobra niematerialne/intelektualne stanowią podstawowe źródło rozwoju każdej organizacji, przy czym wiedza (w jej różnych postaciach) staje się wartością coraz bardziej pożądaną i skomercjalizowaną zarazem, w rozmaity sposób utrwalaną i chronioną przed nieuprawnionym użyciem. Szacuje się, że udział wybranych zasobów niematerialnych od 1984 r. do 2005 r. wzrósł z 25% do 64%, co wydatnie pokazuje znaczenie wiedzy i aktywów intelektualnych w dzisiejszym świecie.

Bibliografia

- Barney J. B.: *Resources and Sustained Competitive Advantage*. "Journal of Management" 1991, nr 1, s. 99-120.
- Drucker P.: *Innowacja i przedsiębiorczość*. Warszawa: PWE 1992.
- Głuszek E.: *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego 2004.
- Grossman G., Helpman E.: *Innovation and Growth in the Global Economy*. Cambridge: MIT Press 1991.
- Hall R.: *A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*. "Strategic Management Journal" 1993, vol. 14, s. 607-618.
- Hall R.: *The Strategic Analysis of Intangible Resources*. "Strategic Management Journal" 1992, vol. 13, s. 135-144.
- Hamel G., Prahalad C. K.: *The Core Competencies of the Corporation*. "Harvard Business Review" 1990, nr 3, s. 79-91.
- Kotarba W.: *Dobra niematerialne w gospodarce*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz” 1997.
- Murawska M.: *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*. Warszawa: Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych 2008.
- Ouchi W. G.: *Theory Z.: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York: Avon Books 1981.
- Penrose E. T.: *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley and Sons 1959.
- Peters T. J., Waterman R H. Jr.: *In Search of Excellence: Lessons from American's Best-Run Companies*. New York: Harper&Row 1982.
- Pławgo B.: *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz” 2004.
- Rawłuszko J.: *O kształtowaniu niematerialnych zasobów Poczty Polskiej. XII Sympozjum Poczty Polskiej: znaczenie zarządzania zmianami w Poczcie Polskiej w kształtowaniu kultury organizacyjnej*. Szczecin: Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego 2005, s. 425-429.
- Rawłuszko J.: *O problemach szacowania wartości kapitału intelektualnego*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, nr 597, s. 461-466.

- Romer P.: *Endogenous Technological Change*. "Journal of Political Economy" 1990, vol. 98, nr 5, s. 71-102.
- Shapiro R. J., Pham N. D.: *Economic Effects of Intellectual Property-Intensive Manufacturing in the United States* [online]. Arlington: World Growth, 2007 [dostęp: 1 października 2013]. Dostępny w World Wide Web: http://www.sonecon.com/docs/studies/0807_thevalueofip.pdf
- Smith G. V., Parr R. L.: *Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets*. New York: John Wiley & Sons 2000.
- Wenerfelt B.: *A Resource-Based View of the Firm*. "Strategic Management Journal" 1984, vol. 5, nr 2, s. 171-180.
- Wojciechowska M.: *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*. Wyd. 2. popr. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego 2016.
- Zarzecki D.: *Wycena wartości niematerialnych i prawnych*. „Przegląd Organizacji” 2000, nr 9, s. 25-30.

