

Ewa Głuszek

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ZAKRES I TEMPO ZMIAN W OBRĘBIE ZASOBÓW NIEMATERIALNYCH PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

Coraz ważniejszym źródłem tworzenia przewagi konkurencyjnej we współczesnej gospodarce stają się zasoby niematerialne. W wielu branżach ich znaczenie jest dużo większe niż znaczenie tradycyjnych aktywów materialnych i stanowi o zasadniczej wartości rynkowej kontrolujących je przedsiębiorstw. Zasoby niematerialne kryją się przede wszystkim za ludźmi zatrudnionymi w organizacji – z ich wiedzą, kreatywnością i postawami, ale również za szeroko rozumianymi relacjami, systemami, strukturami oraz procesami. Przejawiają się więc w bardzo wielu aspektach działalności przedsiębiorstwa, zarówno wewnętrznych, związanych np. z zasobami ludzkimi i informacyjnymi, oraz zewnętrznych, dotyczących np. kontaktów z klientami czy dostawcami.

O wartości tych aktywów decyduje to, że nie można ich (poza nielicznymi wyjątkami) kupić ani skopiować, są zatem dostępne tylko nielicznym uczestnikom rynku – tym, którzy zdołali je samodzielnie zbudować. Do takich cennych zasobów należą m.in.: zaangażowani i kompetentni pracownicy, utalentowani, inspirujący przywódcy; zdolności innowacyjne umożliwiające regularne wprowadzanie na rynek nowych produktów i usług; elastyczność pozwalająca szybko reagować na zmiany koniunktury; umiejętność zawierania i utrzymywania sojuszy strategicznych, wartościowe, dobrze rozpoznawane i kojarzone marki oraz nienaganna reputacja, a także wszelkie systemy informatyczne, produkcyjne i usługowe pozwalające dostarczać klientom produkty zgodnie z ich wymaganiami i oczekiwaniami.

Specyfika aktywów niewidzialnych sprawia, że w trakcie użytkowania zachowują się one zupełnie inaczej niż zasoby materialne. Większość z nich (jak np. wiedza, reputacja) można wykorzystywać jednocześnie w wielu miejscach i do wielu różnych celów, a w trakcie tego użycia ich wartość na ogół nie podlega deprecjacji. Szczególną cechą zasobów niematerialnych jest też sposób ich akumulacji oraz zmiany ich stanu. Zagadnienia te mają ogromne znaczenie z punktu widzenia możliwości przeprowadzania wszelkich zmian organizacyjnych, w których transformacji

ulegają podstawowe czynniki projektowe organizacji. Autorzy zmian często zapominają, że wraz z przekształceniami w sferze strategii, struktur, systemów i procesów, a zwłaszcza w sferze kapitału ludzkiego, zmianie ulegają również nieobserwowalne bezpośrednio aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa związane z aktywami niewidzialnymi. Coraz częściej zresztą to właśnie te zasoby są przedmiotem świadomych działań ze strony menedżerów i głównym celem zmian (np. próby zmiany dysfunkcjonalnej kultury organizacyjnej).

Celem artykułu jest przeanalizowanie możliwości potencjalnych planowych zmian w grupie kilku podstawowych kategorii zasobów niematerialnych, mających szczególne znaczenie na współczesnych rynkach. W analizie wzięto pod uwagę wiedzę i umiejętności, kulturę organizacyjną, reputację firmy, marki produktów oraz relacje biznesowe [Hall 1992]. Artykuł analizuje podatność ww. aktywów na zmiany, zakres sterowalności tymi zmianami oraz szybkość ich zachodzenia.

2. Akumulacja zasobów niematerialnych

Przedsiębiorstwa gromadzą swoje zasoby, tworząc je samodzielnie lub nabywając na rynku. Pierwszy sposób jest procesem długotrwałym i powolnym, w większości przypadków całkowicie odpornym na kompresję czasu, co oznacza, że nie można go w żaden sposób przyspieszyć ani skrócić – wystarczy uświadomić sobie, ile lat trwa zbudowanie lojalności klientów wobec marki produktu czy też dobrej reputacji firmy. Drugi sposób wchodzenia w posiadanie wartościowych aktywów jest dużo szybszy i mniej ryzykowny, co ma ogromne znaczenie z punktu widzenia planowych zmian, ale z kolei poważnie ograniczony zjawiskiem niemobilności. Powoduje ono brak możliwości transferu pewnych zasobów z jednego przedsiębiorstwa do innego. Niektóre zasoby są doskonale niemobilne, tzn. w ogóle nie można ich sprzedawać lub kupować ze względu na niedefiniowalne dobrze prawa własności, niemożność zaksięgowania lub specyfikę, która sprawia, że nie mają zastosowania poza danym przedsiębiorstwem [Dietrickx, Cool 1989; Peteraf 1993]. Inne z kolei zasoby są niedoskonale mobilne – są wprawdzie przedmiotem transakcji handlowych, ale ich wartość jest większa, jeśli pozostają w macierzystym przedsiębiorstwie [Peteraf 1993].

Zasoby niematerialne są zatem kategorią aktywów, których nie można nabyć na rynkach czynników, poza trzema wyjątkami, a mianowicie markami produktów, niektórymi rodzajami wiedzy i prawami własności intelektualnej. Pozostałe zasoby niewidzialne muszą być przez przedsiębiorstwa samodzielnie wypracowywane w długim procesie akumulacji, co sprawia, że stają się one bardzo specyficzne. Z jednej strony wyklucza to możliwość handlowania takimi zasobami na otwartych rynkach, a z drugiej dodatkowo stawia pod znakiem zapytania sensowność takiego działania, nawet gdyby było ono możliwe. Oprócz specjalizacji przyczyną braku mobilności zasobów mogą być ściśle wzajemne powiązania (zasobów nie da się wyizolować, oddzielić od siebie, albo jeden bez drugiego traci swoją wartość), wysokie koszty transakcyjne lub bariery geograficzne [Conner 1991; Dietrickx, Cool 1998].

Zasadniczym sposobem zapewnienia sobie usług większości zasobów niematerialnych pozostaje więc proces samodzielnej akumulacji. Odbywa się ona w trakcie procesów uczenia się i powtarzania, w ramach realizacji konkretnej strategii. Można powiedzieć, że każdy zasób strategiczny jest pewnym skumulowanym rezultatem realizacji pewnego zestawu konsekwentnych polityk w długim okresie [Dierickx, Cool 1989]. Proces akumulacji aktywów można bliżej wyjaśnić, wprowadzając pojęcie stanu (asortymentu) zasobów (*asset stock*) oraz przepływu zasobów (*asset flows*). Rozróżnienie między tymi dwoma pojęciami ilustruje metafora wanny z wodą: asortyment, czyli stan zasobów, jest wskazywany w każdym momencie przez poziom wody, który można traktować jako skumulowany rezultat dopływu wody (przez kurek) i jej wypływu (przez wyciekanie). Określony asortyment zasobów jest akumulowany przez wybieranie właściwych ścieżek przepływów zasobów w ciągu pewnego czasu. Kluczowym zagadnieniem ilustrowanym przez powyższą metaforę jest to, że podczas gdy przepływy mogą być regulowane stale, stan zmienia się bardzo powoli. W tej sytuacji bardzo ważnym zadaniem strategii staje się dokonanie właściwych wyborów dotyczących wydatków strategicznych z punktu widzenia akumulacji wymaganych zasobów i kompetencji.

W dalszej części artykułu podstawowe kategorie zasobów niematerialnych zostaną przeanalizowane w trzech wymiarach: podatności na zmiany, szybkości zmiany stanu zasobu oraz stopnia sterowalności tymi zmianami. Podatność na zmiany określa zakres, w jakim stan danego zasobu w przedsiębiorstwie może podlegać zmianom, a więc jego elastyczność. Głównym kryterium jest tu koszt zdobycia zasobu, rozumiany nie tylko jako kategoria finansowa, ale przede wszystkim czasowa – im jest on wyższy, tym bardziej stały jest poziom danych aktywów w organizacji, i odwrotnie – im jest on niższy, tym bardziej jest elastyczny. Zasoby niematerialne należą generalnie do kategorii zasobów quasi-stałych, ponieważ ich podaż nie może być szybko zwiększona (choć występują tu znaczne różnice indywidualne). Drugi wymiar dotyczy potencjalnego tempa zmian stanu poszczególnych zasobów, czyli szybkości ich pozyskiwania lub utraty, i wiąże się m.in. z zakresem mobilności. Trzeci aspekt analizy bada zakres sterowalności procesem zmian, czyli łatwość oddziaływania na przepływy danego zasobu oraz podatność tego procesu na kontrolę ze strony kierownictwa przedsiębiorstwa.

3. Zmiany zasobów wiedzy i umiejętności

Wiedza w organizacji jest zjawiskiem na tyle złożonym, że jej analiza wymaga dokonania rozróżnienia między kilkoma jej rodzajami. Można w tym celu posłużyć się dwoma zasadniczymi kryteriami, a mianowicie wyrażalnością wiedzy oraz poziomem przejawiania się. Pierwsze kryterium dokonuje podziału na wiedzę jawną (*explicit knowledge*) oraz cichą (*tacit knowledge*). Wiedza jawna dotyczy faktów lub założeń, może zostać opisana za pomocą słów czy znaków, jest zatem w pełni wyrażalna. Wiedza cicha natomiast jest wiedzą proceduralną, zawartą w umiejętnościach i rutynach, niewyraźną, manifestowaną poprzez jej zastosowanie [Tichy 1982, Polanyi 1962 za: Winter 1987]. Rozróżnienie to ma bardzo istotne konse-

kwencje dla procesu dokonywania zmian, gdyż o ile wiedza jawna jest swobodnie transferowalna pomiędzy ludźmi, grupami czy przedsiębiorstwami, o tyle wiedza cicha jest bardzo trudna do przenoszenia.

Drugie kryterium ma związek z faktem, że wiedzę jako zasób organizacji można rozpatrywać na poziomie jednostek (czyli indywidualnych pracowników) lub na poziomie przedsiębiorstwa. Może więc ona mieć charakter indywidualny – jest to wówczas wiedza osobowa, będąca w posiadaniu ludzi, lub zbiorowy, społeczny – należy wówczas do całej organizacji, a nie do pojedynczych osób. Nałożenie tych dwóch wymiarów pozwala wyodrębnić cztery podstawowe rodzaje wiedzy spotykane w organizacjach, a mianowicie wiedzę poznawczą (jawną, indywidualną), automatyczną (niejawną, indywidualną), zobiektywizowaną (jawną, społeczną) oraz kolektywną (niejawną, społeczną) [Spender 1996]. Każdy z tych rodzajów wiedzy będzie się różnił pod względem podatności na zmiany, tempa zmian oraz zakresu kontroli nad procesem zmian.

Wiedza poznawcza

Indywidualna wiedza jawna jest wiedzą ludzi o faktach, teoriach, koncepcjach, jednym słowem jest to wiedza specjalistyczna, zawarta w ludzkiej pamięci lub notatkach. Tego rodzaju wiedza jest oczywiście podatna na zmiany – zachodzą one pod wpływem procesów uczenia się, zapominania, kreowania nowej wiedzy oraz pozyskiwania jej z otoczenia. Szybkość zmian w zasobach wiedzy poznawczej jest determinowana z jednej strony tempem procesów uczenia, które zależy od indywidualnych predyspozycji, ale generalnie jest dość wolne, a co więcej – odporne na próby przyspieszania go. W przypadku nieużywania określonej wiedzy ulega ona zapominaniu, co oznacza dla organizacji pomniejszanie zasobów wiedzy. Z drugiej strony, ponieważ zasoby wiedzy poznawczej wiążą się ściśle z ludźmi, którzy są jej nośnikami, można dość szybko zwiększać ich stan poprzez zatrudnianie odpowiednich specjalistów lub korzystanie z wiedzy doradców zewnętrznych. Analogicznie najszybsza utrata zasobów wiedzy ma miejsce w przypadku odchodzenia pracowników – może wówczas ulec naruszeniu tzw. pamięć organizacyjna, czyli zdolność przedsiębiorstwa do przechowywania przeszłych doświadczeń, spostrzeżeń i wniosków (a dokładnie ta jej część, która jest zawarta w umysłach pracowników) [Probst, Raub, Romhardt 2002].

Stopień kontroli nad procesami przepływu zasobów wiedzy poznawczej należy ocenić jako dość duży. Sterowalność procesami pozyskiwania wiedzy umożliwiają menedżerom systemy doboru i rozwoju pracowników, które nie tylko zapewniają organizacji ludzi o pożądanej wiedzy specjalistycznej, ale również pozwalają ją kształtować w procesach szkolenia i doskonalenia zawodowego. Z kolei kontrolę nad procesami ewentualnej utraty wiedzy daje menedżerom możliwość zachowywania i ochrony wiedzy, m.in. poprzez zatrzymywanie w organizacji kluczowych pracowników, odpowiednie projektowanie pracy czy ustanawianie mechanizmów wiążących pracownika z firmą (zob. [Liebeskind Porter 1996]).

Wiedza automatyczna

Jest to wiedza w postaci umiejętności, praktyki czy nawyków, mająca zatem charakter niejawny, a w związku z tym dużo mniej podatna na zmiany. Niewyra-

żalność, która implikuje problemy z transferem wiedzy automatycznej, sprawia, że oddziaływanie na przepływy tej wiedzy jest ograniczone, a tempo zmian powolne. Mechanizmy przenoszenia tego typu wiedzy pomiędzy ludźmi, organizacjami, w przestrzeni i czasie są diametralnie różne niż w przypadku wiedzy jawnej – procesy uczenia odbywają się poprzez praktykę, wymagają współuczestnictwa, a obserwowane i stosowane reguły i procedury są często przez pracowników nieuświadomiane. Narzędziami sterowania procesami przepływu omawianego zasobu, podobnie jak przy wiedzy poznawczej, systemy doboru i rozwoju, z tym że z wymienionych wcześniej względów transfer umiejętności staje się dużo wolniejszy i kosztowny, a jego efekty niepewne. Jedynym sposobem szybszego zdobycia wiedzy automatycznej jest zatrudnienie pracowników, którzy posiadają pożądane umiejętności.

Wiedza zobiektywizowana

Wiedza zobiektywizowana reprezentuje wspólnie podzielane zasoby wiedzy jawnej, zawarte w instrukcjach, standardach, strategiach, strukturach, procedurach, zapisane w postaci dokumentów w systemie informacyjnym firmy. Do tej kategorii można również zaliczyć prawa własności intelektualnej, jak np. patenty czy licencje. Ten rodzaj wiedzy jest wysoce podatny na zmiany, które zresztą zachodzą w tym obszarze nieustannie. Wymienione wcześniej przejawy wiedzy zobiektywizowanej należą bowiem do podstawowych narzędzi projektowania organizacji, jakimi posługują się menedżerowie. Tempo zmian zachodzących w tym obszarze wiedzy może być wolne lub szybkie – wiedza zobiektywizowana może podlegać zmianom ewolucyjnym, gdy jest stopniowo rozwijana wewnątrz przedsiębiorstwa (wypracowywanie pewnych procedur, struktur, innowacji w postaci patentów itd.), lub też rewolucyjnym, gdy jest kupowana na rynkach zewnętrznych (np. nowe rozwiązania organizacyjne opracowane przez firmę konsultingową czy licencje).

Sterowalność procesem zmian w zasobach wiedzy zobiektywizowanej można w tej sytuacji określić jako dużą, gdyż wiedza ta pozostaje pod pełną kontrolą kierownictwa organizacji. Z drugiej jednak strony pozyskiwanie wiedzy zewnętrznej może być poważnie ograniczone ze względu na wysoką specjalizację tego typu wiedzy, jej zależność od kontekstu i silne powiązania z innymi zasobami (np. kulturą organizacyjną) oraz różną zdolność przedsiębiorstw do absorpcji wiedzy i łączenia jej z dotychczasową wiązką aktywów, co sprawia, że kierowanie procesem zmian w tym obszarze nie zawsze gwarantuje oczekiwane efekty.

Wiedza kolektywna

Odzwierciedla wiedzę zawartą w różnych formach społecznej i instytucjonalnej praktyki oraz doświadczeń zawodowych. Wiedza kolektywna tworzy, wraz z wiedzą zobiektywizowaną zbiorowe kompetencje organizacji, łącząc i koordynując doświadczenia i umiejętności pracowników w różne formy grupowego współdziałania, procesy, niepisane zasady kulturowe itp. Jedną z najważniejszych form takiego grupowego współdziałania są tzw. rutyny organizacyjne. Koordynacja działań grupy ludzi poprzez rutyny wynika wówczas ze wspólnie uzgodnionych ról i wzajemnych oddziaływań ustanowionych w wyniku treningu i częstego powtarzania, wspomaganych jawnymi oraz niejawnymi sygnałami [Grant 1996].

Warto zauważyć, że zespół pracowników lub organizacja jako całość potrafi rozwinąć kompetencje, których nie mają jej poszczególni członkowie, kompetencje zbiorowe są zatem czymś znacznie więcej aniżeli sumą wiedzy poznawczej i automatycznej zatrudnionych ludzi.

Niejawny charakter wiedzy kolektywnej powoduje, rzecz jasna, ograniczoną podatność na zmiany. Zmiany te zachodzą powoli, wymagają bowiem długiego czasu przyswojenia i wytrenowania określonych wzorców zachowań. Zmiany tego rodzaju wiedzy w organizacji będą zachodzić wolno także z tego powodu, że nie można jej nabyć na rynku. Niemobilność wynika w tym przypadku z wysokiej specjalizacji oraz wzajemnego powiązania. To pierwsze sprawia, że poza macierzystą firmą wiedza taka nie jest równie wartościowa; to drugie, że trzeba by kupić cały zespół pracowników posługujący się wypracowanymi rutynami. Stopień kontroli menedżerów nad przepływami zasobów wiedzy kolektywnej jest stosunkowo niewielki. Wszelkie formy społecznej praktyki są wypracowywane poprzez systemy szkoleń zawodowych i codziennej praktyki oraz wymagają bardzo intensywnej bezpośredniej komunikacji międzyludzkiej czy międzygrupowej. Wiedza ta jest bowiem przede wszystkim efektem interakcji między zasobami wiedzy zgromadzonej przez jednostki [Probst, Raub, Romhardt 2002].

4. Zmiany w obrębie kultury organizacyjnej

Kolejną ważną kategorią zasobów niematerialnych jest kultura organizacyjna, rozumiana jako zbiór dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami dotyczącymi natury rzeczywistości i przejawiający się wspólnymi zachowaniami, głoszonymi poglądami, powiedzeniami, ubiorem itd. [Schein 1985 za: Steinmann, Schreyögg 1995]. Znaczenie tego zasobu wynika z faktu, że determinuje on w przedsiębiorstwie sposób wykonywania przez ludzi swoich obowiązków, wszelkie relacje międzyludzkie oraz stosunki z otoczeniem zewnętrznym.

Zagadnienie podatności tego rodzaju zjawiska na planowe zmiany od lat budzi zażarte spory w gronie praktyków i teoretyków zarządzania. Zwolennicy jednego poglądu, odwołując się do socjologicznego ujęcia kultury, uważają ją za zjawisko organiczne, niepodlegające żadnym świadomym manipulacjom [Smircich 1983, za: Fiol 1991], drugi zaś, skrajny nurt badaczy dowodzi, że kultura jest zwykłą cechą organizacji, sprowadzając ją do zewnętrznych, obserwowalnych przejawów, takich jak zachowania, systemy nagradzania i kontroli czy kod ubioru, które, rzecz jasna, łatwo podlegają oddziaływaniu zarządzających [Peters, Waterman 1985, za: Fiol 1991].

Jeśli przyjmie się, że prawda leży pośrodku, to kształtowanie kultury będzie możliwe (poprzez inicjowanie pewnych procesów prowadzących do jej zmiany), ale w ograniczonym stopniu, wymaga ponadto uważnego monitorowania i stałej gotowości do działań interwencyjnych, nie dając przy tym żadnej gwarancji powodzenia [Steinmann, Schreyögg 1995]. Przykłady udanych prób zmiany kultury organizacyjnej (British Airways, ICL, IBM) dowodzą, że pogląd taki jest w pełni

uzasadniony, można zatem przyjąć, że podatność zasobu niematerialnego, jakim jest kultura organizacyjna, jest średnia i ściśle uwarunkowana odpowiednim doбором środków i narzędzi ze strony naczelnego kierownictwa firmy. Należą do nich m.in. adaptacja artefaktów kulturowych do zdefiniowanych na nowo wartości organizacyjnych (mitów, bohaterów, rytuałów, języka, ubioru itd.), intensywne komunikowanie nowych wartości, propagowanie nowych zasad postępowania i reguł gry, dostosowanie struktur i opisów stanowisk pracy, dopasowanie systemów doboru i rozwoju pracowników oraz systemów motywacyjnych.

Szybkość zmian kulturowych możliwych do osiągnięcia poprzez świadome działania kierownictwa organizacji jest niewielka, choć różni się w zależności od poziomu oddziaływania. Zmiany fizycznych czy językowych artefaktów kulturowych można wprowadzić dość szybko, podobnie zmiany zachowania pracowników wymuszone systemem nagród i kar, natomiast utrwalenie i pełna internalizacja tych zmian w systemie wartości i zasad kulturowych wymagają czasu. W opinii menedżerów na ukształtowanie „pełnej” kultury organizacyjnej trzeba 5-7 lat [Hall 1992]. Ponieważ kultura organizacyjna jest zjawiskiem trudno uchwytnym, nieobserwowalnym, odwołującym się w dużej mierze do emocji i schematów poznawczych, kwestia możliwości świadomego sterowania jej rozwojem wydaje się – co już sygnalizowano – mocno ograniczona. W rezultacie zjawisko to wprawdzie poddaje się procesom zmian, ale rezultat tych działań jest zawsze wielką niewiadomą.

5. Zmiany reputacji przedsiębiorstwa

Reputacja reprezentuje przeszłe działania przedsiębiorstwa i przyszłe perspektywy, opisuje całościową atrakcyjność przedsiębiorstwa dla wszystkich jego kluczowych interesariuszy na tle innych konkurentów [Fombrun 1996]. Jest niejako wypadkową wyobrażeń o firmie jej pracowników, klientów, dostawców, inwestorów itd., a decydują o niej cztery fundamentalne czynniki: odpowiedzialność, zaufanie, wiarygodność i solidność.

Wypracowanie pozytywnej reputacji na rynku wymaga od menedżerów przedsiębiorstwa stałego inwestowania w budowanie i utrzymywanie dobrych stosunków z kibicami strategicznymi, dbałości o zgodność kreowanego wizerunku firmy z praktyką zarządzania i oferowanymi produktami oraz odpowiednich działań marketingowych (nie tylko ze sfery *public relations*). Złożoność zjawiska reputacji i fakt, że jest ona tworzona częściowo poza sferą oddziaływania organizacji, w jej otoczeniu, oraz przy użyciu wielorakich kryteriów (ekonomicznych i społecznych, egoistycznych i altruistycznych) powoduje dużą wrażliwość na zmiany. Wszystkie upubliczniane działania firmy, interpretowane przez uczestników rynku mogą wpływać na zmianę postrzegania jej atrakcyjności. Szybkość zachodzenia tych zmian jest jednak bardzo zróżnicowana. O ile budowanie dobrej reputacji wymaga wielu lat konsekwentnych działań kierownictwa, gdyż zakorzenianie określonych informacji o przedsiębiorstwie w świadomości klientów czy inwestorów i budowanie zaufania społecznego odbywa się powoli, o tyle utrata reputacji w wyniku jakiegoś kryzysu (zawinionego lub niezawinionego przez

firmę) następuje bardzo szybko. W dobie błyskawicznego rozprzestrzeniania informacji szkodliwe dla firmy pogłoski potrafią poważnie nadwyrężyć, a nawet zniszczyć w ciągu kilku dni budowaną latami reputację.

Sterowanie procesami tworzenia, podtrzymywania oraz obrony reputacji jest oczywiście możliwe, ale w ograniczonym stopniu, ze względu na specyfikę samego zjawiska reputacji i konieczność oddziaływania na odczucia innych ludzi. Reputacja jest budowana poprzez odpowiednie kształtowanie czynników organizacyjnych (misja, strategia, struktura, kultura), politycznych (*public relations*, ratingi, pogłoski i plotki), marketingowych (promocja rynkowa, jakość produktów) oraz relacyjnych (sieci kontaktów międzyludzkich i międzyorganizacyjnych) [Głuszek 2004]. Obrobie zagrożonej reputacji służą różne, właściwe danej sytuacji strategie zachowania się firmy wobec słusznych lub niesłusznych oskarżeń. Jednakże rezultaty tych działań nie są nigdy do końca przewidywalne, gdyż decyduje o tym zbyt wiele czynników o charakterze społecznym, jak normy kulturowe, wcześniejsza opinia o firmie, społeczna ocena wagi przewinienia itp.

6. Zmiany kapitału marki

Marka oznacza znak towarowy, ale również zespół cech produktu związanych z przeświadczeniem konsumentów o korzyściach wynikających z jego użytkowania [Altkorn 1999]. Na wartość marki składa się pięć kategorii aktywów (lub zobowiązań), a mianowicie lojalność wobec marki, świadomość marki, postrzegana jakość marki, skojarzenia, jakie budzi oraz aktywa właściwe marce, takie jak np. patenty czy znaki handlowe [Aaker 1991, za: Skrzypacz 1999].

Marka jest zasobem niematerialnym teoretycznie dość podatnym na zmiany, gdyż można ją budować samodzielnie od podstaw lub też kupić na rynku. W praktyce jednak koszt finansowy nabycia wartościowej marki jest tak duży, że opcja ta jest dostępna tylko nielicznym firmom. Pozostałe muszą mozolnie tworzyć kapitał swoich marek poprzez inwestycje w doskonalenie i rozwój produktów oraz inwestycje marketingowe związane z dystrybucją i promocją rynkową. Zbudowanie znanej marki cieszącej się lojalnością i zaufaniem konsumentów, dobrze kojarzonej i uważanej za unikatową wymaga nie tylko długiego czasu (mierzonego w latach), ale też sporych nakładów finansowych, tyle że rozłożonych w czasie. Szybkość akumulacji tego zasobu jest więc zróżnicowana – powolna w przypadku samodzielnego kreowania marki, duża w przypadku kupna. Utrata kapitału marki jest jednak – w przeciwieństwie do utraty reputacji – bardzo powolna, jest ona bowiem aktywem stosunkowo trwałym. Marki mające ukształtowany wizerunek, oparty na takich wyróżnikach, jak wartości, kultura i osobowość cechuje niezwykła długowieczność, czego dowodem jest fakt, że mogą one żyć dłużej aniżeli same produkty. Z drugiej strony zaniedbywanie działań wzmacniających markę i nieodpowiednia praktyka promocyjna (np. nadużywanie promocji cenowej) mogą stopniowo niszczyć wartość marki.

Marka jest zasobem dość dobrze sterowalnym, ponieważ właściwa polityka marketingowa przedsiębiorstwa (odpowiednie kanały dystrybucji, dokładnie

rozpoznana i zdefiniowana grupa docelowa, właściwie dobrane wyróżniki marki, dobrze przeprowadzone kampanie reklamowe itd.) pozwala z dużą dozą prawdopodobieństwa osiągnąć zaplanowany cel.

7. Zmiany w obszarze relacji biznesowych

Niektóre relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem, np. z jego dostawcami, kooperatorami, kredytodawcami, oparte na tzw. kontraktach relatywnych, a więc mające charakter domyślny, dobrowolny i oparty na wzajemnym zaufaniu, określa się mianem architektury przedsiębiorstwa [Kay 1996]. Tego typu sieci kontaktów zewnętrznych są niezwykle cenne, gdyż umożliwiają firmom dostęp do wiedzy i informacji partnerów, ich zasobów materialnych, rynków i technologii, pozwalają uzyskiwać przewagę konkurencyjną z tytułu ekonomii skali i zakresu czy też dzielić ryzyko oraz koszty badawczo-rozwojowe [Gulati, Nohria, Zaheer 2000].

Architektura zewnętrzna firmy jest zasobem niełatwo poddającym się zmianom, co wynika z samego jej charakteru. Budowanie organizacyjnego i emocjonalnego partnerstwa przedsiębiorstw polega bowiem głównie na kreowaniu tzw. kapitału relacyjnego, który można określić jako wzajemne zaufanie, szacunek i przyjaźń istniejące na poziomie indywidualnych osób pomiędzy powiązanymi firmami [Kale, Singh, Perlmutter 2000]. Takie kontakty osobiste tworzy się i umacnia latami, wymagają one czasu, cierpliwości i intensywnej komunikacji bezpośredniej. Generalnie sieci relacji muszą być oparte na etyce współdziałania, a zbudowanie takiej etyki jest tym trudniejsze, im większej grupy dotyczy, zwłaszcza gdy składają się na nią odrębne firmy, mające własne interesy [Kay 1996]. Dobre relacje można budować i umacniać m.in. poprzez systematyczne spotkania lub zespoły międzyorganizacyjne, wspólne szkolenia, seminaria, czasowe delegowanie pracowników i wszelkie formy wzajemnego doradztwa. Utrata tego zasobu może natomiast – podobnie jak przy reputacji – nastąpić dość szybko, w wyniku naruszenia pewnych zasad etycznych i zachwiania zaufania partnerów. Sterowalność architektury jest w dużej mierze ograniczona, pozostaje ona częściowo poza kontrolą menedżerów danego przedsiębiorstwa, gdyż jakość relacji z partnerami biznesowymi zależy w równym stopniu od obu stron i oparta jest na wzajemności oraz pełnej dobrowolności.

8. Podsumowanie

Przeprowadzona powyżej analiza prowadzi do wniosku, że zasoby niematerialne są w większości aktywami trudno poddającymi się zmianom. Ich samodzielna akumulacja w przedsiębiorstwach wymaga wielu lat konsekwentnych działań ze strony kierownictwa. Zaledwie dwa z nich, a mianowicie wiedza w postaci praw intelektualnych lub wiedzy specjalistów oraz marki produktów, są aktywami które można zdobyć szybko, poprzez kupno ich na rynku, pozostałe odznaczają się ograniczoną mobilnością (wiedza niejawna) lub wręcz całkowitą niemobilnością (kultura, reputacja i relacje z partnerami biznesowymi), a więc

trzeba je budować samemu od podstaw. Utrata niektórych zasobów niematerialnych następuje bardzo szybko, (jak w przypadku reputacji, sieci kontaktów oraz wiedzy osobowej), innych natomiast stosunkowo wolno (wiedza społeczna, kultura, marki). Aktywa niewidzialne ze względu na swój społeczny charakter rzadko również są dobrze sterowalne, zdecydowana większość daje się kontrolować kierownictwu przedsiębiorstwa w bardzo ograniczonym zakresie inicjatyw i działań, których wyniku nigdy nie sposób przewidzieć. Względnie skutecznie można kierować zmianami jedynie w zakresie wiedzy jawnej oraz marek produktów, gdzie w rękach menedżerów pozostają główne narzędzia oddziaływania na pracowników, projekt organizacji oraz świadomość i opinie konsumentów. Podsumowanie analizy zawiera tab. 1.

Tabela 1. Szybkość i zakres zmian w zasobach niematerialnych

Rodzaj zasobu	Podatność na zmiany	Szybkość zachodzenia zmian		Sterowalność zmianami
		pozyskiwanie zasobu	utrata zasobu	
1	2	3	4	5
Wiedza poznawcza	duża	ewolucyjne – procesy uczenia się (szkolenia), kreowanie nowej wiedzy; rewolucyjne – kupowanie wiedzy specjalistów, doradców, rekrutacja nowych pracowników	ewolucyjna – procesy zapominania; rewolucyjna – odchodzenie pracowników; utrata osobistych notatek, baz danych itp.	dość duża – poprzez procesy doboru i rozwoju, zatrzymywanie kluczowych pracowników, kupowanie wiedzy na rynku, zatrzymywanie i ochronę wiedzy
Wiedza automatyczna	średnia	ewolucyjne – uczenie się przez praktykę, obserwację, współuczestnictwo, przyswajanie nawyków, rutyn; rewolucyjne – kupowanie wiedzy cichej specjalistów i doradców	ewolucyjna – j.w. rewolucyjna – j.w.	średnia – poprzez procesy szkolenia i doskonalenia zawodowego, zatrzymywanie kluczowych pracowników, zatrudnianie specjalistów
Wiedza zobiektywizowana	duża	ewolucyjne – samodzielne wypracowywanie strategii, struktur, procedur, norm, technologii itd.; rewolucyjne – kupowanie gotowych rozwiązań, narzędzi itd.	ewolucyjna – zapominanie nieużywanych norm, instrukcji, procedur itd.; rewolucyjna – szpiegostwo gospodarcze, usuwanie zbędnej wiedzy z systemu informacyjnego	duża – poprzez narzędzia projektowania organizacji, decyzje kierownicze, ochronę wartościowej wiedzy, kupowanie rozwiązań na rynkach wiedzy

1	2	3	4	5
Wiedza kolektywna	średnia	ewolucyjne – uczenie się poprzez praktykę grupowego współdziałania, intensywne i częste powtarzanie zespołu zachowań	ewolucyjna – stopniowe zapominanie nietrenowanych wystarczająco często praktyk, erozja pamięci organizacyjnej	mała – poprzez grupowe systemy szkolenia zawodowego, socjalizację nowych pracowników itp.
Kultura organizacyjna	średnia	ewolucyjne – utrwalanie sprawdzonych sposobów działania, pożądanych zachowań w systemie norm i wartości; rewolucyjne – tylko w odniesieniu do artefaktów (język, zachowania, ubiór)	ewolucyjna – zinternalizowane normy i wartości są dość trwale, weryfikacja norm w wyniku nowych doświadczeń, kryzysów, zmiany otoczenia, nowych liderów itp.	mała – poprzez redefiniowanie norm i wartości, adaptację artefaktów, zmianę systemów doboru, rozwoju, motywowania, nagradzania, komunikacji, kształtowanie nowych bohaterów i wzorów osobowych
Reputacja firmy	duża	ewolucyjne – budowanie pozytywnego obrazu firmy w oczach wszystkich interesariuszy, przestrzeganie uczciwości, rzetelności i wiarygodności działań oraz zasad odpowiedzialności społecznej	rewolucyjna – w wyniku kryzysu (zawinionego lub nie) naruszającego dobro społeczne i zasady etyki lub w wyniku szkodliwych plotek i pogłosek	średnia – poprzez budowanie dobrych relacji z interesariuszami, dbanie o spójność polityki wewnętrznej, działania <i>public relations</i> , szybkie reagowanie na kryzys zaufania
Marki produktów	duża	ewolucyjne – stopniowe utrwalanie w świadomości klientów nazwy marki, pozytywnych skojarzeń, postrzeganej jakości, budowanie lojalności wobec marki; rewolucyjne – kupowanie lub licencjonowanie znaku towarowego	ewolucyjna – procesy zapominania, odchodzenie klientów do innych marek	duża – inwestycje w jakość i rozwój produktów, odpowiednia komunikacja (promocja) rynkowa
Architektura zewnętrzna	mała	ewolucyjne – budowanie relacji opartych na wzajemnym zaufaniu i dobrowolności świadczeń	rewolucyjna – w wyniku naruszenia zaufania partnerów, zachowań oportunistycznych itp.	mała – sukces kierowania współpracą z partnerami zależy częściowo także od nich

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie planowanymi zmianami w obszarze zasobów niematerialnych okazuje się zadaniem niezwykle trudnym, czasochłonnym i niepewnym. Należy w nim przyjąć perspektywę wieloletnią, gdyż nawet szybkie wejście w posiadanie pewnych zasobów (marki, patenty, wiedza specjalistów) wymaga ich adaptacji i „dotarcia” z całym kompleksem pozostałych aktywów niewidzialnych, a zwłaszcza z kulturą organizacyjną. Najważniejszą rzeczą, o której muszą pamiętać przy tej okazji menedżerowie, jest silne wzajemne powiązanie wiązki zasobów niematerialnych, gdyż zgodnie z podejściem systemowym zmiany dokonywane w jednym obszarze będą miały wpływ na pozostałe aktywa.

Literatura

- Aaker D. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press, New York.
- Altkorn J. (1999), *Strategia marki*, PWE, Warszawa.
- Conner K.R. (1991), *A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?*, „Journal of Management”, vol. 17, nr 1.
- Dierickx I., Cool K. (1989), *Asset Stock Accumulation and Sustainable of Competitive Advantage*, „Management Science”, vol. 35, nr 12.
- Fiol C.M. (1991), *Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-based View*, „Strategic Management Journal”, vol. 14.
- Fombrun C.J. (1996), *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Gluszek E. (2004), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław.
- Grant R.M. (1996), *Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*, „Organization Science”, vol. 7, nr 4.
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A. (2000), *Strategic Networks*, „Strategic Management Journal”, vol. 21.
- Hall R. (1992), *The Strategic Analysis of Intangible Resources*, „Strategic Management Journal”, vol. 13.
- Kale P., Singh H., Perlmutter H. (2000), *Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital*, „Strategic Management Journal”, vol. 21.
- Kay J. (1996), *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Liesbeskind Porter J. (1996), *Knowledge, Strategy and the Theory of the Firm*, „Strategic Management Journal”, vol. 17 (Winter Special Issue).
- Peteraf M.A. (1993), *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View*, „Strategic Management Journal”, vol. 14.
- Peters T., Waterman R.H. (1985), *In Search for Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, Harper and Row, New York.
- Polanyi M. (1962), *Personal Knowledge*, Routledge and Kegan Paul, London.
- Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Schein E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco.
- Skrzypacz B. (1999), *Zarządzanie marką a wzrost wartości firmy*, [w:] *Zarządzanie wartościami firmy*, red. A. Herman, A. Szablewski, Poltext, Warszawa.
- Smircich L. (1983), *Concept of Cultures and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 28.
- Spender J.C. (1996), *Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm*, „Strategic Management Journal”, vol. 17 (Winter Special Issue).
- Steinmann H., Schreyögg (1995), *Zarządzanie. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Tichy N.M. (1982), *Managing Change Strategically: The Technical, Political and Cultural Keys*, „Organizational Dynamics”, Autumn.
- Winter S.G. (1987), *Knowledge and Competence as Strategic Assets*, [w:] D.J. Teece, *The Competitive Challenge*, Ballinger Publishing, Cambridge, MA.

SCOPE AND RATE OF INTANGIBLE ASSETS CHANGES

Summary

Intangible assets such as knowledge, products brands, reputation, or organizational culture are the main source of competitive advantage on present market. This information-based and knowledge-based resources of the firms are subject of permanent changes. The article studies a rate, scope and the controllability this changes.