

Aleksandra Kryszczuk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WARTOŚĆ AKTYWÓW NIEMATERIALNYCH W KONCEPCJI STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

1. Wstęp

Zmiana warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, oznaczająca przejście z ery przemysłowej do ery informacji, znalazła odzwierciedlenie także w systemach pomiaru efektywności i zarządzania w przedsiębiorstwach. Era przemysłowa charakteryzowała się powszechnie masową produkcją wyrobów jednorodnych. Poziom wymagań klientów był wówczas niewielki, rynki wielu krajów chronione, a stopień internacjonalizacji przedsiębiorstw znikomy [Michalak 2008, s. 79]. Sukces przedsiębiorstwa był zdeterminowany skutecznym i efektywnym zarządzaniem materialnymi środkami produkcji, a miarą tego sukcesu była m.in. wysoka rentowność prowadzonej działalności i dodatnie przepływy pieniężne netto [Nita 2008, s. 394]. W okresie tym systemy pomiaru wyników opierały się przede wszystkim na miarach finansowych, głównie ze względu na łatwość w interpretacji i możliwość wykorzystania w planowaniu działalności. Rewolucja informacyjna sprawiła, że fundamentalne zasady konkurowania w erze przemysłowej przestały być aktualne [Kaplan, Norton 1992, s. 22]. O osiągnięciu przez przedsiębiorstwa trwałej przewagi konkurencyjnej nie decydowały już szeroko pojęte aktywa materialne, ustępując miejsca zasobom niematerialnym, takim jak kompetencje pracowników, nowoczesne systemy komputerowe czy kultura organizacyjna firmy. W obliczu nowych warunków gospodarczych przedsiębiorstwa podejmują zatem próby stworzenia kompleksowych systemów służących pomiarowi, monitorowaniu i zarządzaniu tymi właśnie zasobami. Nie ulega bowiem wątpliwości, że efektywne nimi zarządzanie uzależnione jest od istnienia właściwego systemu pomiaru tych składników aktywów przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest zaprezentowanie podjętej przez P.S. Kaplana i D.P. Nortona próby pomiaru wartości aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa, zawartej w koncepcji strategicznej karty wyników.

2. Strategiczna karta wyników jako narzędzie pomiaru aktywów niematerialnych i zarządzania nimi

Koncepcja strategicznej karty wyników po raz pierwszy opublikowana została na łamach czasopisma „Harvard Business Review” w 1992 r. Jej autorzy, R.S. Kaplan i D.P. Norton, podzielili cele strategiczne przedsiębiorstwa oraz ich mierniki na cztery podstawowe grupy, które nazwali perspektywami. Należą do nich: perspektywa finansowa, perspektywa klienta, perspektywa procesów wewnętrznych, perspektywa uczenia się i rozwoju.

W ramach ostatniej z wymienionych perspektyw autorzy koncepcji wymienili te aktywa niematerialne, które warunkują zdolność przedsiębiorstwa do zapewnienia sobie trwałej przewagi konkurencyjnej, a co za tym idzie – dobrych i stabilnych wyników finansowych w długim okresie. Należą do nich [Kaplan, Norton 2004b, s. 13]:

- kapitał ludzki, który odzwierciedla potencjał kadrowy przedsiębiorstwa, czyli kwalifikacje, umiejętności, talent i kreatywność pracowników, oraz *know-how*, niezbędne przy realizacji strategii,
- kapitał informacyjny, czyli możliwości systemów informacyjnych oraz infrastruktura informatyczna, które są niezbędne w procesie zarządzania wiedzą na potrzeby realizacji strategii,
- kapitał organizacyjny, obejmujący elementy stanowiące w praktyce kulturę organizacyjną, takie jak motywacja, decentralizacja, zbieżność celów pracowników z celami przedsiębiorstwa czy możliwość pracy zespołowej.

W literaturze wskazuje się, iż elementy te umożliwiają firmie [Simons 1999, s. 186]:

- utrzymanie dobrych relacji z klientami, zapewniających lojalność obecnych klientów oraz efektywną i wydajną obsługę nowych grup klientów i obszarów,
- wprowadzenie innowacyjnych produktów i usług, pożądanym przez docelowe grupy klientów,
- szybkie i efektywne kosztowo wytwarzanie produktów i świadczenie usług o wysokiej jakości, dostosowanych do indywidualnych potrzeb klientów,
- motywowanie pracowników do podnoszenia kwalifikacji, ciągłego doskonalenia procesów, poprawy jakości i skrócenia czasu reakcji na potrzeby rynku,
- rozwijanie technologii informatycznych, baz danych i systemów informacyjnych.

Wartość tych elementów wynika przede wszystkim z faktu, iż trudno je kopiować i imitować, czyniąc je tym samym głównymi elementami tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej [Kaplan, Norton 2004a, s. 52]. R.S. Kaplan i D.P. Norton twierdzą, iż stworzenie właściwego systemu pomiaru wartości aktywów niematerialnych pozwoliłoby przedsiębiorstwu na osiągnięcie takiej przewagi. W praktyce jednak jest to zadanie trudne ze względu na kilka podstawowych przyczyn. Po pierw-

sze, aktywa niematerialne mają różną wartość dla różnych podmiotów¹. Po drugie, zasoby niematerialne najczęściej nie są w stanie kreować wartości samodzielnie, lecz przy współpracy z innymi aktywami przedsiębiorstwa². I po trzecie, wpływ wykorzystania posiadanych aktywów niematerialnych na wyniki finansowe jednostki nie jest bezpośredni, lecz pośredni, przez łańcuchy zależności przyczynowo-skutkowych³.

Wymienione czynniki świadczą o niemożności dokonania prostego i uniwersalnego pomiaru wartości aktywów niematerialnych, wskazując przy tym na ich wielkie znaczenie przy kreowaniu wartości dla przedsiębiorstwa.

Wnioskować należy zatem, iż wartość aktywów niematerialnych może być oceniana tylko i wyłącznie w kontekście strategii, jaką ma do zrealizowania dane przedsiębiorstwo. Jak bowiem określić wartość wykształconego i odpowiednio zmotywowanego personelu [Kaplan, Norton 2000, s. 53]? Kwantyfikacja taka jest nie tylko niemożliwa, ale także pozbawiona sensu. Jedyne, co można ocenić, to to, w jakim stopniu personel ten jest przygotowany i zmotywowany do wykonywania działań mających na celu realizację strategii przedsiębiorstwa. Zatem pomiar dokonań uwzględniający niematerialne składniki zasobów majątkowych przedsiębiorstwa polega na określeniu, w jakim stopniu aktywa te przyczyniają się do osiągnięcia obranych celów i zamierzeń strategicznych. Jeżeli wykorzystanie posiadanych aktywów niematerialnych ma niewiele wspólnego ze strategią, tylko w niewielkim stopniu będą przyczyniać się one do wzrostu wartości przedsiębiorstwa, bez względu na to, jak wiele w nie zainwestowano.

3. Aktywa niematerialne a strategia przedsiębiorstwa w koncepcji strategicznej karty wyników

W strategicznej karcie wyników pomiar wartości aktywów niematerialnych poprzedzony został stworzeniem tzw. mapy strategii [Kaplan, Norton 2000, s. 167-176]. Ukazuje ona związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy celami i miernikami zdefiniowanymi w poszczególnych perspektywach. Dzięki temu możliwy jest po-

¹ Na przykład personel zapewniający obsługę klienta na najwyższym poziomie będzie miał większą wartość dla przedsiębiorstwa zajmującego się sprzedażą detaliczną, które ma bezpośredni kontakt z takim klientem, aniżeli dla producenta, który nie ma z nim styczności.

² Wprowadzenie nowoczesnego systemu komputerowego obsługi klienta samo w sobie nie tworzy wartości. Dopiero odpowiedni trening personelu, powalający na jego efektywne wykorzystanie, może przyczynić się do poprawy relacji z klientem, a co za tym idzie – do wzrostu jego zaufania do danej marki.

³ Implementacja nowoczesnego systemu zarządzania jakością produktów i usług powinna przekładać się na ich lepszą jakość, która implikuje większą satysfakcję klientów. Stan taki wpływać powinien następnie na wyższy poziom ich lojalności. Jednak inwestycja w nowoczesny system zarządzania opłacić może się tylko wtedy, gdy lojalność ta wykorzystana zostanie przez zarządzających w celu osiągnięcia wyższego poziomu sprzedaży czy zintensyfikowanej retencji klientów.

miar ich „strategicznej wartości” (*strategic readiness*)⁴, czyli stopnia powiązania celów i mierników związanych z aktywami niematerialnymi ze strategią przedsiębiorstwa, oraz ich zdolności do tworzenia wartości dla klientów i właścicieli przez oddziaływanie na kluczowe w tym względzie procesy wewnętrzne [Kaplan, Norton 2004a, s. 56].

Strategiczna wartość kapitału ludzkiego zależy od posiadania przez personel odpowiedniej wiedzy i umiejętności do udoskonalania wspomnianych procesów wewnętrznych. W jej określaniu wyróżnia się następujące etapy:

1) zidentyfikowanie grup pracowników, zajmujących określone stanowiska w przedsiębiorstwie i posiadających największy wpływ na doskonalenie procesów wewnętrznych, a co za tym idzie, na powodzenie w realizacji obranej strategii. Są to tzw. strategiczne grupy pracowników (*strategic job families*),

2) określenie właściwego rodzaju oraz poziomu wiedzy, umiejętności i kompetencji, jakie powinny mieć wspomniane grupy pracowników. Jest to tzw. profil kompetencyjny (*competency profile*), wykorzystywany także przez pracowników działu personalnego do rekrutowania, zatrudniania i szkolenia pracowników na najważniejszych dla realizacji strategii stanowiskach,

3) oszacowanie bieżącego poziomu wiedzy i umiejętności pracowników grup, zajmujących wymienione stanowiska. Na podstawie dokonanej oceny określa się strategiczną gotowość personelu wyrażoną przez liczbę osób lub też odsetek osób spełniających wymagane kryteria. Etap ten ma ponadto na celu wskazanie działań, jakie należy podjąć, aby cele zdefiniowane w mapie strategii zostały osiągnięte⁵.

Przykład oszacowania wartości strategicznej kapitału ludzkiego dla wybranych aspektów zarządzania prezentuje tab. 1.

Strategiczna wartość kapitału informacyjnego⁶ to miara tego, na ile infrastruktura oraz aplikacje systemów informacyjnych stanowią wsparcie dla procesów wewnętrznych w realizacji strategii przedsiębiorstwa. Infrastruktura obejmuje elementy, takie jak centralny serwer czy sieci komunikacyjne, a także standardy bezpieczeństwa i plany kryzysowe niezbędne do właściwego korzystania z aplikacji komputerowych. Na bazie tej infrastruktury zbudowane są dwa rodzaje aplikacji, których rola polega na:

- przetwarzaniu informacji dotyczących procesów biznesowych,
- analizie i interpretacji tych informacji.

⁴ W niniejszym opracowaniu pojęcie strategicznej wartości używane jest zamiennie z określeniem strategiczna gotowość aktywów niematerialnych.

⁵ Działania te mogą polegać np. na przeprowadzeniu kursów i szkoleń dla części personelu, rekrutacji i pozyskiwaniu nowych pracowników czy też utworzeniu nowych komórek w przedsiębiorstwie, które odpowiedzialne będą za osiągnięcie określonych celów.

⁶ W niniejszym artykule poruszone zostały zasadnicze kwestie dotyczące pomiaru wartości kapitału informacyjnego przedsiębiorstwa. Zagadnienie to szerzej opisano i przedstawiono w postaci tabelarycznej w artykule pt. *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets* [Kaplan, Norton 2004a, s. 52-63].

Tabela 1. Strategiczna wartość kapitału ludzkiego

Wyszczególnienie	Zarządzanie operacyjne	Zarządzanie relacjami z klientem
Proces strategiczny	Zminimalizowanie liczby usterek	Skrócenie czasu reakcji na dokonywane przez klientów reklamacje
Grupa strategiczna	Pracownicy działu kontroli jakości	Pracownicy <i>call center</i>
Profil kompetencyjny	<ul style="list-style-type: none"> • Program Six Sigma • Komputerowy system rozwiązywania problemów operacyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrum obsługi klienta • Program obsługi reklamacji klientów • Budowanie zespołów
Wymagana liczba pracowników	30	20
Liczba pracowników spełniających wymagania	28	15
Strategiczna gotowość kapitału ludzkiego (%)	93%	75%
Target	90%	90%

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kaplan, Norton 2004a, s. 61].

Każda z tych aplikacji może, lecz nie musi, służyć przekształcaniu i doskonaleniu procesów wewnętrznych, ukierunkowując je w ten sposób na realizację wyznaczonej strategii. Te z nich, które spełniają takie zadanie, mają największe znaczenie w kontekście realizacji strategii przedsiębiorstwa. Są to tzw. aplikacje transformacyjne (*transformational application*), a ich efektywne zastosowanie wymaga wielu zmian i modyfikacji stosowanych w przedsiębiorstwie rozwiązań organizacyjnych.

Proces pomiaru wartości kapitału informacyjnego dla przedsiębiorstwa przebiega w podobny sposób jak w przypadku kapitału ludzkiego. Odbywa się on w następujących etapach:

1) określenie przez opisane grupy pracowników aplikacji, które są niezbędne dla realizacji głównych procesów wewnętrznych,

2) dobór odpowiednich rozwiązań infrastruktury informatycznej, wspierających wybrane aplikacje,

3) pomiar bieżącej gotowości strategicznej wybranych aplikacji i rozwiązań infrastrukturalnych przez nadanie im wartości punktowej w skali od 1 do 6 punktów. Wynik od 1 punktu do 2 punktów oznacza, iż system jest przygotowany do realizacji zadań wynikających z wyznaczonej strategii lub ewentualnie wymaga drobnych modyfikacji. Rezultat od 3 do 4 punktów informuje o tym, iż odpowiednie rozwiązania istnieją w przedsiębiorstwie, jednak nie są jeszcze zainstalowane lub w pełni wykorzystane, by mogły służyć efektywnemu wsparciu procesów wewnętrznych. Wartości od 5 do 6 punktów obrazują brak odpowiednich rozwiązań informatycznych w tym zakresie.

Strategiczna wartość kapitału organizacyjnego⁷ uzależniona jest od istnienia w przedsiębiorstwie:

- kultury organizacyjnej, w której pracownicy są świadomi i dążą do internalizacji wizji, misji i podstawowych wartości niezbędnych do realizacji strategii przedsiębiorstwa,
- przywództwa, czyli menedżerów na każdym poziomie struktury organizacyjnej jednostki, którzy pomogą pracownikom zrozumieć, jakie zmiany należy poczynić dla osiągnięcia obranych celów, oraz będą motywować ich do działania w tym kierunku,
- zbieżności celów strategicznych przedsiębiorstwa z priorytetami i inicjatywami poszczególnych pracowników, grup i oddziałów,
- pracy zespołowej, szczególnie w kwestii dzielenia się strategiczną wiedzą wśród wszystkich pracowników przedsiębiorstwa.

Określenie strategicznej wartości polegać będzie w tym przypadku na zidentyfikowaniu zmian, jakie należy poczynić w kapitale organizacyjnym przedsiębiorstwa w celu realizacji obranej strategii, a następnie na pomiarze bieżącego stanu kultury organizacyjnej, przywództwa, zbieżności celów i pracy zespołowej w kontekście planowanych zmian.

4. Podsumowanie

W obliczu zmieniających się warunków gospodarczych posiadanie i efektywne wykorzystanie aktywów niematerialnych, takich jak kapitał ludzki, informacyjny i organizacyjny, umożliwia przedsiębiorstwu tworzenie i utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Stąd pomiar wartości tych zasobów stanowi obecnie duże wyzwanie dla menedżerów. Inaczej jednak niż w przypadku aktywów materialnych niemożliwe jest określenie wartości aktywów niematerialnych bez powiązania ich z realizacją określonej strategii przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne tworzą bowiem określoną wartość wówczas, gdy przyczyniają się do udoskonalenia procesów wewnętrznych, mających z kolei wpływ na wzrost satysfakcji klientów i właścicieli przedsiębiorstwa. Zaproponowana przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona koncepcja strategicznej karty wyników pozwala na systematyczny pomiar wartości aktywów niematerialnych, dzięki czemu możliwe staje się zarządzanie tymi zasobami, w celu zapewnienia przedsiębiorstwu realizacji obranej strategii ukierunkowanej na długookresowy sukces rynkowy przedsiębiorstwa.

⁷ Podobnie jak w przypadku kapitału informacyjnego, zagadnienie pomiaru wartości kapitału organizacyjnego zostało szerzej opisane i przedstawione w postaci tabelarycznej w artykule pt. *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets* [Kaplan, Norton 2004a, s. 52-63].

Literatura

- Kaplan R.S., Norton D.P., *Having trouble with your strategy? Then map it*, „Harvard Business Review”, September- October 2000.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Measuring the strategic readiness of intangible assets*, „Harvard Business Review”, February 2004a.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2006.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The balanced scorecard: measures that drive performance*, „Harvard Business Review”, January- February 1992.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets*, „Strategy & Leadership” 2004b.
- Michalak J., *Pomiar dokonań – od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Difin, Warszawa 2008.
- Nita B., *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Simons R., *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey 1999.

THE VALUE OF INTANGIBLE ASSETS BASED ON BALANCED SCORECARD CONCEPT

Summary

Changes in business environment cause that employees' skills, IT systems, and organizational cultures are worth far more to many companies than their tangible assets. Measuring the value of intangible assets consists of estimating how closely aligned those assets are to the company's strategy. The paper refers to the concepts and tools of the Balanced Scorecard, which presents a way to systematically measure the alignment of the company's human, information, and organization capital – what is called strategic readiness and without which company's strategy cannot succeed.