

35

Pomiar kapitału intelektualnego i zrównoważona karta wyników

(Ewa Mizejewska)

35.1. Wprowadzenie

Do połowy ubiegłego stulecia na pytanie, co stanowi o wartości firmy, usłyszelibyśmy odpowiedź, że kapitał i ziemia. Ujęte w księgach rachunkowych, zgodnie z pięćsetletnią zasadą podwójnego zapisu, którą zaproponował Luca Pacioli, świadczyły o bogactwie firmy. Przywiązanie do tradycyjnej księgowości z ery feudalnej i stosowanie jej w erze informacji, spowodowało przepaść między wartością wykazywaną w księgach a wyceną rynkową przedsiębiorstw (Bontis i in., 1999, s. 392). Naturalną konsekwencją było zainteresowanie teoretyków i praktyków zarządzania źródłem tych rozbieżności. W niniejszym rozdziale przedstawione zostaną dwie koncepcje: kapitał intelektualny i zrównoważona karta wyników, tłumaczące wpływ niematerialnych aktywów na wartość firmy i stanowiące jednocześnie próbę ich pomiaru.

35.2. Kapitał intelektualny jako źródło wartości przedsiębiorstwa

Koncentracja na aktywach materialnych jako źródle przychodów okazała się niewystarczająca do oszacowania rzeczywistej wartości firm działających w turbulentnym otoczeniu. Leif Edvinsson i Michael S. Malone (2001, s. 9) podają za Charlesem Handym, że aktywa niematerialne mogą nawet trzy- lub czterokrotnie przekraczać wartość księgową firmy. Ta proporcja może być jeszcze wyższa dla firm technologicznych. Na koszt produktu na dzisiejszym rynku tylko w pewnym stopniu wpływają koszty materiału i robocizny, duże znaczenie mają dla niego również nakłady na badania i rozwój, zasoby intelektualne firmy i usługi (Stewart i Losee, 1994, s. 68).

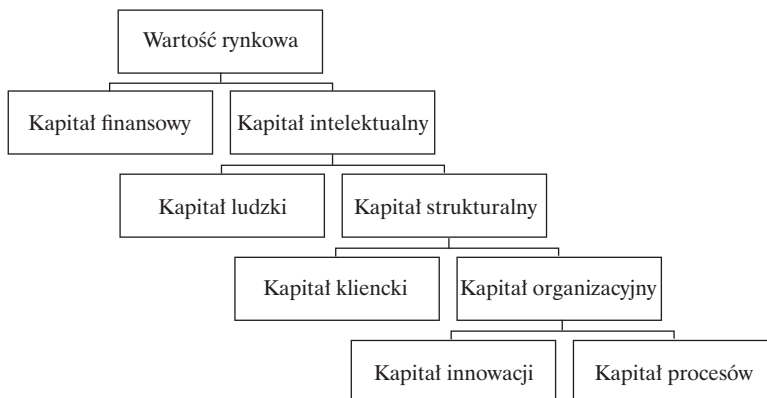
W konsekwencji, obok **kapitału realnego** (inaczej rzeczowego, obejmującego środki produkcji) oraz **kapitału finansowego** (pieniężnego) wyodrębniono **kapitał intelektualny**. Rozwój zainteresowania kapitałem intelektualnym (ang. *Intellectual Capital*, IC), stanowiącym odzwierciedlenie niematerialnych zasobów firmy, to lata 90. ubiegłego stulecia. Prekursorem raportowania tego kapitału była szwedzka firma ubezpieczeniowa Skandia, do której wkrótce dołączyły takie firmy jak: Dow Chemical, Huges Aircraft, Canadian Imperial Bank of Commerce oraz południo-

wokoreańskie Posco. Departamenty i programy uwzględniające generowanie wartości poprzez kapitał intelektualny powstawały też w czołowych firmach konsultingowych. Początki rozważań nad nieujętych w księgach rachunkowych przyczynami sukcesu firm to okres definiowania kapitału intelektualnego jako niewidzialnych/niematerialnych aktywów stanowiących rzeczywiste źródło przewagi konkurencyjnej. W tym czasie zapoczątkowano rozwój narzędzi zarządzania ukierunkowanego na wzrost wartości przedsiębiorstwa (Mouritsen, 2005, s. 461). To pierwszy z trzech etapów badań nad IC (Guthrie, Ricceri i Dumay, 2012, s. 69), obejmujący lata 80. i 90. ubiegłego stulecia. Przedstawiciele tego okresu to: Karl-Erik Sveiby, Leif Edvinsson (odpowiedzialny w latach 90. XX wieku za zarządzanie kapitałem intelektualnym w szwedzkiej firmie ubezpieczeniowej Skandia) oraz dziennikarz „Fortune” Thomas Stewart, popularyzator koncepcji IC w Stanach Zjednoczonych.

Sveiby (2001b) wyszedł od definicji wiedzy, którą określił jako zdolność do działania (ang. *capacity-to-act*). Jej efektem jest nowa wartość, która opiera się na indywidualnych kompetencjach. Pracownik w firmie produkcyjnej dodaje wartość poprzez np. wytwarzanie lepszych produktów (ukierunkowanie wewnętrzne) lub poprzez budowanie relacji z klientami, podnoszenie świadomości i reputacji marki (ukierunkowanie na zewnątrz). Wynika z tego podział na **strukturę zewnętrzną** i **strukturę wewnętrzną** oraz **umiejętności pracowników**. Pierwsza tworzy sieć relacji z otoczeniem (dostawcami, klientami), budując wizerunek firmy. Działania ukierunkowane do wewnątrz skutkują natomiast nowymi procesami wewnętrznymi, charakterystyczną kulturą organizacji lub innowacjami produktowymi.

Według definicji Stewarta (1997, s. 86) kapitał ludzki (inaczej kapitał indywidualny) to indywidualne kompetencje pracowników tworzące struktury (kapitał strukturalny i kapitał klienta), dzięki którym wartość firmy rośnie w czasie. Zbliżony podział stosował Leif Edvinsson w odniesieniu do analiz firmy Skandia, co zaprezentowano na rysunku 15.

Rysunek 15. Model wartości rynkowej przedsiębiorstwa



Źródło: Edvinsson i Malone (2001, s. 45).

Kapitał ludzki to wiedza pracowników, ich doświadczenie, a także kreatywność w adaptacji do zmieniających się warunków, czyli wszystko to, co pracownicy zabierają ze sobą, wychodząc z pracy (Roos i Roos, 1997, s. 415). **Kapitał strukturalny** stanowi infrastrukturę, wspierającą kapitał ludzki (Edvinsson i Malone, 2001, s. 34) i obejmuje m.in. systemy zbierania i przetwarzania informacji, kulturę organizacyjną, ale też markę, znaki towarowe i patenty, czyli wszystko to, co pozostaje w firmie po zakończonym dniu roboczym, po wyjściu z niej pracowników (Roos i Roos, 1997, s. 415). Edvinsson i Malone (2001) podzielili kapitał strukturalny na kapitał kliencki (dotyczących relacji z odbiorcami) oraz organizacyjny, który z kolei dzielił się na kapitał innowacji i procesów (Edvinsson i Malone, 2001, s. 45).

35.3. Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa

Niedopasowanie narzędzi pomiaru do wymogów rzetelnego obrazowania kondycji spółek i transparentności wobec inwestorów oraz analityków rynku, a także oczekiwań zarządzających firmami, spowodowały zainteresowanie tym obszarem. Choć prace nad miernikami kapitału intelektualnego zaliczono do drugiego etapu badań nad IC, kwestia nie jest nowa. Już w latach 60. ubiegłego stulecia podejmowano próby oszacowania wartości pracowników i zasobów niematerialnych jako źródeł sukcesu firmy.

W nurcie badań nad **HRA** (ang. *Human Resource Accounting*) pierwsze mierniki kapitału ludzkiego zaproponował R. Hermanson w monografii pt. *Accounting for human assets* w 1964 roku (Bontis i in., 1999, s. 393). Po nim Lev i Schwartz w 1971 r. stworzyli model, który określał dzisiejszą wartość udziału pracownika w tworzeniu przyszłego dochodu firmy (Lev i Schwartz, 1971, s. 105–106). Jego niedoskonałość polegała na nieuwzględnieniu wielu istotnych czynników, jak np. podnoszenia kwalifikacji czy nabywanego przez pracowników doświadczenia. Kolejnym znanym przykładem pomiaru był **wskaźnik q Tobina** (ang. *Tobin's q*). Pod koniec lat 60. XX wieku James Tobin (laureat Nagrody Nobla z ekonomii) opracował wskaźnik, który po części ujawnia także IC – element, który rynek ceni, a który nie znajduje odzwierciedlenia w fizycznych aktywach przedsiębiorstwa. Wskaźnik liczony jest jako stosunek ceny akcji pomnożonej przez liczbę akcji do kosztu zakupu kapitału.

Dopiero koniec lat 90. XX wieku przyniósł prawdziwy rozkwit narzędzi pomiaru i raportowania IC, rozpoczynając drugi etap badań nad IC (Guthrie i in., 2012, s. 70). Do 2005 roku opracowano ponad 50 metod mierzenia kapitału intelektualnego w ujęciu całościowym bądź pomiaru jego poszczególnych elementów (Dumay i Garanina, 2013, s. 11). Nastąpił też okres weryfikacji teorii stworzonych we wcześniejszym okresie. Kwestionowano np. poprawność proponowanego przez Stewarta (1997) sposobu mierzenia kapitału intelektualnego jako stosunku wartości rynkowej do wartości księgowej. Taki pomiar ma być nieprawidłowy ze względu na wahania rynkowej wyceny, tradycyjne podejście do księgowania kosztów i brak możliwości

wyrażenia aktywów niematerialnych w wartościach pieniężnych (Dumay i Garanina, 2013, s. 11). Spółki giełdowe działające w obiecujących obszarach mogą pochwalić się bardzo wysokimi wartościami wskaźnika C/WK (cena akcji do wartości aktywów pomniejszonych o zobowiązania, ang. *Price/Book Value*, P/BV), co świadczy o wierze inwestorów w ich przyszłe zyski, ale niekoniecznie wynika wyłącznie z wysokiej wartości kapitału intelektualnego firmy.

Sveiby zaproponował typologię metod pomiaru kapitału intelektualnego, wyróżniając metody **finansowe** (oparte na kapitalizacji rynkowej oraz lub na zwrocie z aktywów) oraz **holistyczne** (metody bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego oraz kart wyników) (Sveiby, 2001a). W tabeli 31 zaprezentowano przegląd przykładowych modeli i mierników dla poszczególnych typów metod.

Wszystkie znane z literatury mierniki (a jest już ich ponad setka) mają podstawową wadę – brak uniwersalności. Firma każdorazowo dokonuje wyboru wskaźnika odpowiedniego nie tylko dla branży, ale także swojej aktualnej sytuacji. Znacząco utrudnia to stałe monitorowanie kapitału intelektualnego, a także uniemożliwia porównania między firmami. Również cele analizy nie są oczywiste: czy ma to być narzędzie wspomagające menedżera w rozwoju IC i wtedy konieczna jest rozbudowana część narracyjna (Dumay i Garanina, 2013, s. 20), czy – jak zostało przyjęte – dane są liczbowe, agregowane na potrzeby zarządu lub inwestorów. Mimo apelu Sveibiego (2001a) o wykorzystywanie pomiaru do uczenia się, a nie kontroli lub działań wizerunkowych, tradycyjna mentalność menedżerów i podejście „księgowo” zdominowały sposób myślenia o IC. Według Dumaya (2012, s. 4) już samo użycie określenia „kapitał” ukierunkowuje myślenie na niewłaściwe tory. Kolejną przeszkodą w rozwoju IC jest złożoność modeli wymagających dużych umiejętności analitycznych kierownika i znaczącego zaangażowania z jego strony (Chiucchi, 2013, s. 407).

Analiza rzeczywistego związku między kapitałem intelektualnym a wynikami ekonomicznymi firm nie ujawniła jednoznacznej współzależności (Dumay i Garanina, 2013, s. 12). To przyczyniło się do nadejścia trzeciego etapu badań nad IC – weryfikacji empirycznej mierników i ich wdrażania w firmach. Powrócono do głównych założeń IC i zestawienia ich z rzeczywistością organizacyjną. Jak sugerują Guthrie, Ricceri i Dumay (2012, s. 76), ten etap rozpoczął się w 2004 roku publikacją specjalnego numeru czasopisma *Journal of Intellectual Capital* pod tytułem *IC at the crossroads – theory and research (Kapitał intelektualny na rozdrożu – teoria i badania)*.

W roku 2003 firma doradczą KPMG podjęła decyzję o zamknięciu komórki odpowiedzialnej za doradztwo w zakresie zarządzania wiedzą (autora *Value Explorer™*). Firma Skandia – ikona monitorowania kapitału intelektualnego – przestaje publikować swoje raporty. Czy nastąpił zmierzch IC? Koncepcja kapitału intelektualnego pierwotnie miała wspierać zarządzanie zasobami firmy, pomijanymi w księgach rachunkowych, a wpływającymi na jej rozwój. Zgodnie z zasadą, że zarządza się tym, co da się zmierzyć, dalsze prace nad metodami pomiaru kapitału intelektualnego wydają się koniecznością – o ile zgadzamy się, że firmy koncentrują uwagę na budowaniu swojej przyszłej wartości.

Tabela 31. Wybrane metody pomiaru kapitału intelektualnego

Metoda	Charakterystyka	Krytyczna analiza
METODY FINANSOWE		
– Oparte na kapitalizacji rynkowej (ang. <i>Market Capitalization Methods, MCM</i>)		
Wskaźnik q Tobina	Pokazuje stosunek ceny akcji pomnożonej przez ilość akcji do kosztu zakupu kapitału.	Ze względu na zbytnią podatność na wahania giełdowe nie pozwala na rzetelną wycenę IC. Założenie autora, że w długim okresie wskaźnik oscyluje wokół 1 nie znajduje potwierdzenia w sytuacji rynkowej. W branżach kapitałochłonnych wskaźnik jest <1, natomiast dla firm zaawansowanych technologii jest znacząco wyższy od 1. Porównania są możliwe w ramach jednej branży przy podobnych warunkowaniach, ewentualnie z danymi historycznymi tej samej firmy.
Model IAMV™	Sześciostopniowa procedura pozwalająca obliczyć pieniężną wartość składników IC, która po zsumowaniu z wartością księgową przedsiębiorstwa określa jego minimalną wartość rynkową.	Uzależniony od subiektywnej wyceny wartości pieniężnej składników kapitału intelektualnego. Słusznie zakłada, że różnica między wartością rynkową a księgową jest dowodem istnienia IC, a nie jego pomiarem.
– Oparte na zwrocie z aktywów (ang. <i>Return on Assets Methods ROA</i>)		
Ekonomiczna wartość dodana (ang. <i>Economic Value Added, EVA™</i>)	Stanowi różnicę pomiędzy wartością sprzedaży netto a sumą kosztów operacyjnych, podatków i kosztu kapitału. EVA™ rośnie, gdy średni ważony koszt kapitału jest mniejszy od stopy zwrotu z aktywów (Bontis i in., 1999, s. 394). Jest informacją o produktywności kapitału intelektualnego.	Wskaźnik ten uwrażliwia menedżerów na koszt kapitału, co wspiera efektywne inwestycje (Epstein i Manzoni, 1998, s. 191). Z drugiej strony nie odnosi się bezpośrednio do strategii firmy i jej operacji (Mouritsen, 1998, s. 479).
Współczynnik intelektualnej wartości dodanej (VAIC™)	Umożliwia kontrolę efektywności zarówno kapitału materialnego jak i aktywów niematerialnych w budowaniu wartości dodanej. Wartość dodana jest różnicą pomiędzy dochodami ze sprzedaży towarów i usług a wydatkami (poza tymi związanymi z kapitałem ludzkim). Stanowi punkt wyjścia do obliczenia efektywności wykorzystania kapitału przedsiębiorstwa, kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego. Ich suma to współczynnik intelektualnej wartości dodanej.	Jest prostym modelem wykorzystującym obiektywne, zweryfikowane przez audytorów dane (Nazari i Herremans, 2007, s. 601). Pozwala na porównanie firm z różnych branż.

METODY HOLISTYCZNE		
– Bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego (ang. <i>Direct Intellectual Capital methods, DIC</i>)		
“Odkrywca wartości” (ang. <i>The Value Explorer™</i>)	Pięcioetapowy model, oparty na kluczowych kompetencjach firmy (Andriesson, 2005, s. 480). Polega na analizie wartości dodanej dla klientów, konkurencyjności, nowych możliwości, trwałości i odporności. W ten sposób pozwala obliczyć wartość kluczowych kompetencji firmy.	Model trudny w implementacji. Wymaga od kierownictwa wnikliwej analizy i trafnego określenia kluczowych kompetencji. Wtedy jest pomocnym narzędziem strategicznym (podejście zasobowe), użytecznym dla celów wewnętrznych. Przy raportowaniu zewnętrzny wymaga dokładnego opisu metody (Andriesson, 2005, s. 482).
Metoda całościowego pomiaru wartości (IVM™)	Złożony model uwzględniający przy wycenie różnorodne źródła wartości firmy, zarówno finansowe, jak i pozafinansowe. Uwzględnia osiągnięte cele organizacji. Wykorzystuje wiedzę z zakresu statystyki, rachunkowości i zarządzania.	Jest to elastyczna metoda umożliwiająca przeprowadzenie próbnego audytu w celu weryfikacji wyników i decyzji. Ułomnością jest subiektywizm w doborze celów oraz złożoność metody.
– Metody kart wyników (ang. <i>Scorecard Methods, SC</i>)		
Nawigator Skandii (ang. <i>Skandia Navigator™</i>)	Najbardziej popularne narzędzie stworzone do zarządzania kapitałem intelektualnym. Wykorzystuje zestaw miar do pełnego oglądu firmy, definiuje „metawskazniki” i udziela jasnych informacji interesariuszom z zewnątrz (Edvinsson i Malone, 2001, s. 56). Wykorzystuje 164 mierniki z obszarów finansowego, klienta, procesów, zarządzania ludźmi i rozwoju.	Przedstawia całościowy obraz firmy, jednakże traci na uniwersalności przez subiektywny dobór wskaźników i nie daje łatwej możliwości porównania z innymi firmami.
Model IC Rating (ang. <i>IC Rating™</i>)	Dane do pomiaru IC zbierane są podczas rozmowy z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, którzy odpowiadają na ponad 200 pytań dotyczących polityki biznesu, kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego (Jacobsen i in., 2005, s. 571).	Opiera się na subiektywnych ocenach respondentów. Daje możliwość porównania jedynie w przypadku użycia dokładnie tych samych pytań przez inne organizacje, co z kolei ogranicza możliwości dostosowania narzędzia do specyfiki firmy.

Źródło: opracowanie własne.

35.4. Zrównoważona karta wyników

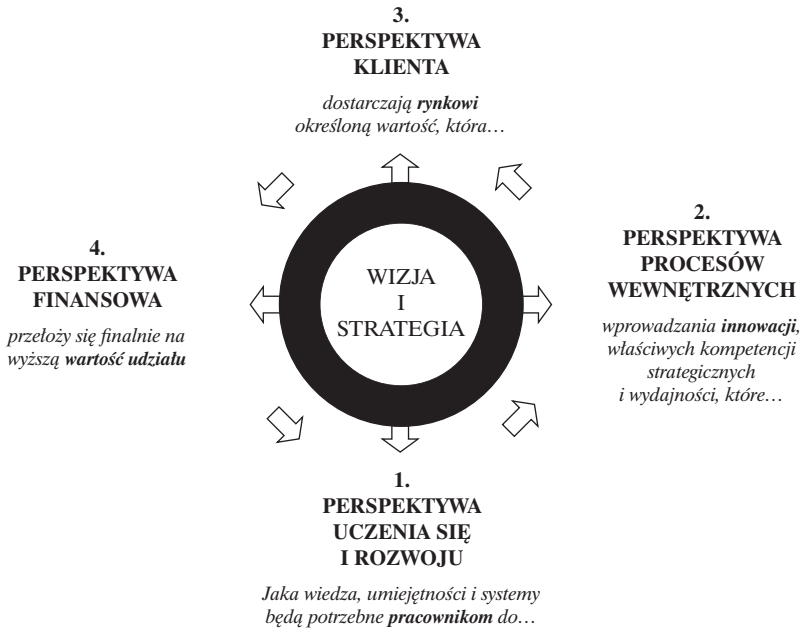
Metody pomiaru kapitału intelektualnego nie doczekały się powszechnego wdrożenia w przedsiębiorstwach. Podejścia odwołujące się do mierników finansowych nie cieszyły się popularnością wśród kadry kierowniczej (Dumay, 2012, s. 5). Interesującym i popularnym narzędziem, powiązanim z metodami pomiaru IC, stała się jednak tzw. strategiczna karta wyników lub zrównoważona karta wyników (ang. *balanced scorecard*, BSC), opracowana przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona w 1992 roku. BSC zakłada, że zdolność organizacji do budowania wartości wynika z niematerialnych aktywów, które wspierają wizję i strategię firmy (Kaplan i Norton, 2000, s. 167). Monitorowanie wyłącznie mierników finansowych, które są wskaźnikami wynikowymi, informują o rezultatach przeszłych decyzji i działań, nie pomaga więc budować wartości w długim okresie. W pewnych przypadkach może nawet utrudniać rozwój, ze względu na krótkookresowy charakter decyzji podjętych na ich podstawie, podczas gdy konieczna jest koncentracja zarządzających na obszarach definiujących przyszłe dochody firmy. Uznano zatem, że należy mierzyć cele oraz monitorować finansowe i niefinansowe wskaźniki, wynikające z obranej strategii. Narzędzie skonstruowano tak, aby w prosty sposób umożliwiało definiowanie krótko- i długookresowych celów, a poprzez owe cele przybliżało pracownikom strategię firmy. Dużą zaletą BSC jest logiczna struktura i uporządkowanie różnych, powiązanych obszarów działalności. Samo narzędzie nie stanowi przełomu w opracowaniu wskaźników, ale pozwala na połączenie ich w spójną całość, w jeden kompletny system, który tłumaczy związek mierników niefinansowych z perspektywą finansową (Kaplan i Norton, 2000, s. 172).

Każdy ze wskaźników wynika z celu, jest policzalny i przypisany zostaje do jednej z czterech perspektyw, poprzez które oceniane są wyniki firmy:

- **finansowej** – np. EBITDA (zysk przed potrąceniem podatków, amortyzacji i odsetek od kredytów), sprzedaż netto w ujęciu wartościowym, wolumen sprzedaży, ROE, wskaźnik bieżącej płynności;
- **klenta** – np. udział w rynku, wskaźniki lojalności klienta, wyniki badania jakości obsługi;
- **procesów wewnętrznych** – np. koszty jednostkowe produktu, czas realizacji zamówienia, czas potrzebny na opracowanie nowego produktu;
- **uczenia się i wzrostu** – np. liczba przeprowadzonych szkoleń, fluktuacja kadr.

Na rysunku 16 przedstawiono związki pomiędzy tymi czterema perspektywami a wynikiem finansowym firmy.

BSC nie jest pierwszą próbą systematycznego podejścia do mierzenia finansowych i niefinansowych wskaźników w ramach wspólnego modelu. W latach 50. XX wieku we Francji powstało narzędzie *Tableau de Bord*, stworzone przez inżynierów badających wpływ poszczególnych działań na wyniki procesu produkcyjnego z intencją wprowadzania usprawnień organizacyjnych. Z czasem narzędzie zostało zaadoptowane na potrzeby zarządu firmy, który poprzez analizę kluczowych wskaźników (nie tylko finansowych) mógł monitorować wyniki całej organizacji i porównywać je z celami (Epstein i Manzoni, 1998, s. 191). Podobną inicjatywę podjął w 1951 roku

Rysunek 16. Struktura strategicznej karty wyników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kaplan i Norton (2000).

prezes General Electric. Powołał zespół do przygotowania mierników (także niefinansowych), które ostatecznie zostały podzielone na: udziały rynkowe, produktywność, postawy pracownicze i odpowiedzialność publiczną, zapewniając równowagę krótko- i długookresowych celów firmy (Eccles, 1991, s. 132).

Według Kaplana i Nortona (1992, s. 72) wartość przedsiębiorstwa jest bezpośrednio związana z umiejętnością wdrażania poprawnie sformułowanej strategii. Dlatego BSC pełni funkcję centralnego planu działania, łączącego wszystkie jednostki biznesowe oraz funkcje organizacyjne (integracja pozioma), a także wszystkie poziomy hierarchii (integracja pionowa). Porządkuje cele, wskazuje mierniki sukcesu i ułatwia stały monitoring wyników i ewentualne wdrożenie nowych celów oraz działań korygujących, jeśli wystąpią odchylenia.

Nawiązuje tym samym do szkoły planistycznej w zarządzaniu strategicznym, w której kluczowy jest etap definiowania kwantyfikowalnych celów (Mintzberg, Ahlstrand i Lampel, 2002, s. 49). BSC radzi sobie jednak z pułapką przypisywaną takiemu podejściu do strategii, a mianowicie nie skupia się wyłącznie na aspektach ekonomicznych. Źródłem wartości są aktywa niematerialne – podnoszenie kompetencji pracowników (kapitał ludzki) i rozwój systemów informatycznych, przekładający się na innowacyjne procesy wewnętrzne (kapitał strukturalny), które prowadzą do zadowolenia klientów (kapitał klienta), czego wynikiem jest osiągnięcie celów finansowych.

Bontis i in. (1999, s. 397) zarzucają BSC brak elastyczności. Jednym z jego przejawów jest precyzyjny podział na cztery perspektywy, który decyduje o doborze kluczowych czynników sukcesu, choć zwykle ich skutki dotyczą kilku obszarów. Tu pojawia się ryzyko zbytowego skoncentrowania na perspektywach i analizowania firmy przez ich pryzmat, podczas gdy znaczenie samych aktywów schodzi na dalszy plan i istnieje groźba ich pominięcia. W efekcie kierownictwo nie uwzględnia istotnych czynników sukcesu tylko dlatego, że nie podlegają one ścisłemu powiązaniu z jednym z elementów modelu. Sam fakt uznania, że wszystkie mierniki można przypisać tylko czterem perspektywom, jest również ryzykowny. Wprawdzie Kaplan i Norton dopuszczają dodanie kolejnych perspektyw, ale wyrażają opinię, że model jest wyczerpujący, co zaprzecza idei rozbudowywania go. Wbrew krytyce Bontisa i in. (1999, s. 396) i Voelpela i in. (2006, s. 49) model umożliwia dostosowanie mierników do aktualnych potrzeb organizacji poprzez dodanie oryginalnych perspektyw, takich jak np. ochrona środowiska w firmach chemicznych (Kaplan i Norton, 2006, s. 422).

Kolejnym zastrzeżeniem jest ograniczenie zewnętrznego otoczenia firmy w BSC do klientów, co we współczesnym biznesie, opartym na szerszych relacjach z interesariuszami, może być niewystarczające (Bontis i in., 1999, s. 397). Także znaczenie pracowników, czyli wewnętrznych interesariuszy, ograniczono do perspektywy wzrostu, w której połączono kapitał ludzki z systemami informatycznymi. Z kolei innowacje, bezpośrednio wynikające z kreatywności i umiejętności pracowników, oddzielono od nich i umieszczono w perspektywie procesów wewnętrznych. Skutkiem tego może być niedostateczna uwaga skierowana na zarządzanie ludźmi i niepostrzeżenie tej praktyki w kontekście tworzenia innowacji. Krytycy zauważają także, że BSC nie może być użyte do porównań z innymi graczami na rynku (Voelpel i in, 2006, s. 51), co akurat jest naturalne w przypadku narzędzia wewnętrznego.

Mimo pojawiającej się krytyki strategiczna karta wyników pozostaje jednym z najchętniej wykorzystywanych narzędzi zarządzania na świecie. Jedną z czołowych, globalnych firm doradczych Bain & Company corocznie przeprowadza na próbie ponad 1000 menedżerów z całego świata badanie pod nazwą *Management Tools & Trends*, dotyczące najpopularniejszych koncepcji i narzędzi wykorzystywanych w biznesie.

Nieprzerwanie od 2008 roku *balanced scorecard* utrzymuje się w czołówce najlepiej ocenianych narzędzi i metod zarządzania, a raport z 2013 r. potwierdza jego szczególną popularność w Europie, przyznając mu pierwsze miejsce wśród różnych narzędzi wykorzystywanych w przedsiębiorstwach (Bain & Company, 2013), co wydaje się najlepszą rekomendacją użyteczności tego narzędzia. Co najważniejsze, BSC okazał się szeroko akceptowanym modelem pomiaru i zarządzania zasobami niematerialnymi.

35.5. Podsumowanie

Rozdział przybliżył tematykę budowania wartości firmy na bazie aktywów niematerialnych, których często nie można odnaleźć w sprawozdaniach finansowych firm. Przedstawia zbiór wskaźników i metod oceny kapitału intelektualnego, począwszy od pierwszych mierników kapitału ludzkiego, po metody holistyczne, uwzględniające

wszystkie istotne dla firmy elementy tworzące wartość, a niedające się sprowadzić do prostej, liczbowej postaci. Rozdział zawiera również opis zrównoważonej karty wyników, która jest pomocna w zarządzaniu strategicznym dzięki wzbogaceniu klasycznych, finansowych mierników sukcesu gospodarczego, oferując nowatorski sposób pomiaru kapitału intelektualnego. Opisane problemy są powiązane z zagadnieniami, które zostały zaprezentowane w rozdziałach dotyczących szkoły planistycznej w zarządzaniu strategicznym, podejścia zasobowego oraz wkładu Petera F. Druckera w rozwój teorii zarządzania. Kapitał intelektualny stanowi istotne źródło przewagi konkurencyjnej firmy, a jego pomiar pozwala na definiowanie celów strategicznych, przekładając się na efektywność zarządzania w różnych obszarach działalności organizacji.

Literatura

- Andriesson, D. (2005). Implementing the KPMG value explorer: Critical success factors for applying IC measurement tools. *Journal of Intellectual Capital*, 6(4), 474–488.
- Bain & Company (2013). *Management tools & trends 2013*. Pozyskano z: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf (30.10.2015)
- Bontis, N., Dragonetti, N.C., Jacobsen, K., Roos, G. (1999). The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17(4), 391–402.
- Chiucchi, M.S. (2013). Measuring and reporting intellectual capital: Lessons learnt from some interventionist research projects. *Journal of Intellectual Capital*, 14(3), 395–413.
- Dumay, J.C. (2012). Grand theories as barriers to using IC concepts. *Journal of Intellectual Capital*, 13(1), 4–15.
- Dumay, J.C., Garanina T. (2013). Intellectual capital research: a critical examination of the third stage. *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), 15–25.
- Eccles, R. (1991). The performance measurement manifesto, *Harvard Business Review*, 69(1), 131–137.
- Edvinsson, L., Malone, M.S. (2001). Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Epstein, M., Manzoni, O.J. (1998). Tableaux de bord: Implementing corporate strategy. *European Management Journal*, 16(2), 190–203.
- Guthrie, J., Ricceri, F., Dumay, J. (2012). Reflections and projections: A decade of intellectual capital accounting research. *British Accounting Review*, 44(2), 68–82.
- Jacobsen, K., Hofman-Bang, P., Nordby, R., Jr. (2005). The IC Rating™ model by Intellectual Capital Sweden. *Journal of Intellectual Capital*, 6(4), 570–587.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167–176.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2006). Response to S. Voelpel et al., “The tyranny of the balanced scorecard in the innovation economy”. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1), 43–60.
- Lev, B., Schwartz, A. (1971). On the use of the economic concept of human capital in financial statements. *The Accounting Review*, 46(1), 103–112.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2002). *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Mouritsen, J., Larsen, H.T., Bukh, P.N. (2005). Dealing with the knowledge economy: Intellectual capital versus balanced scorecard. *Journal of Intellectual Capital*, 6(1), 8–27.
- Nazari, J.A., Herremans, I.M. (2007). Extended VAIC model: Measuring intellectual capital components. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 595–609.
- Roos, G., Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, 30(3), 413–426.
- Stewart, T.A., Losee, S. (1994). Your company's most valuable asset: Intellectual capital. *Fortune*, 130(7), 68–74.
- Stewart, T.A. (1997). *Intellectual capital*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Sveiby, K.E. (2001a). *Methods for measuring intangible assets*. Pozyskano z: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> (30.10.2015).
- Sveiby, K.E. (2001b). *A knowledge-based theory of the firm to guide strategy formulation*. Pozyskano z: <http://www.sveiby.com/articles/knowledgetheoryoffirm.htm> (30.10.2015).
- Voelpel, S.C., Leibold, M., Eckhoff, R.A., Davenport, T.H. (2006). The tyranny of the balanced scorecard in the innovation economy. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1), 43–58.