

**Iwona Gładzewska, Andrzej R.
Chrzanowski**

**Aktywa niematerialne jako istotna
determinanta wartości
przedsiębiorstwa**

Zarządzanie Zmianami : zeszyty naukowe nr 3, 1-22

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Andrzej R. Chrzanowski, Iwona Głazewska*

Aktywa niematerialne jako istotna determinanta wartości przedsiębiorstwa

Streszczenie

Analizując źródła wartości przedsiębiorstwa, można zauważyć, że punkt ciężkości przesuwają się z zasobów finansowych na niematerialne. Zasoby niematerialne rzadko jednak wywierają bezpośredni wpływ na wzrost wartości firmy. Oddziałują poprzez złożone łańcuchy przyczynowo-skutkowe. Dlatego tak ważną rolę odgrywa dopasowanie wszystkich czynników niematerialnych do procesów tworzących wartość dla klienta, a następnie wartość przedsiębiorstwa. Do zbadania stopnia dopasowania zaproponowaliśmy metodę samooceny przedsiębiorstwa opartą na koncepcji modelu 7-S. Do przebadania relacji w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa wykorzystaliśmy natomiast koncepcję Kaplana i Nortona, którzy rozpatrują zasoby niematerialne w perspektywie uczenia się i rozwoju.

Celem artykułu jest przeanalizowanie i ocena tych dwóch metod w kontekście określenia możliwości i zakresu ich wykorzystania do oceny wpływu dopasowania zasobów niematerialnych na proces wdrażania strategii organizacji, a tym samym wytwarzania wartości dla wszystkich grup interesariuszy.

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, aktywa niematerialne, wartość przedsiębiorstwa

Wstęp

O wartości współczesnego przedsiębiorstwa, wyrażonej zdolnością do generowania przepływów pieniężnych, w coraz większym stopniu decydują zasoby niematerialne, tj. wiedza pracowników i organizacja przedsiębiorstwa oraz cała infrastruktura zapewniająca sprawną komunikację i zarządzanie informacją. To one, tworząc tzw. kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, w decydujący sposób oddziałują na przebieg procesów wewnętrznych tworzących wartość dla klientów. Mimo tak ważnej i ciągle

rosnącej roli kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie ciągle jeszcze mamy problemy z jego identyfikacją i pomiarem, a tym samym z efektywnym w niego inwestowaniem. Również inwestorzy oczekują informacji o zasobach tego kapitału w przedsiębiorstwie, ponieważ tradycyjne sprawozdania księgowe ich nie uwzględniają. Leif Edvinsson, dyrektor ds. kapitału intelektualnego w Skandii, stwierdził, że w jego organizacji zidentyfikowano ok. 50 czynników, które można zaliczyć do aktywów niematerialnych, m.in. znaki towarowe, prawa autorskie,

* Dr Andrzej R. Chrzanowski — Wyższa Szkoła Zarządzania / Polish Open University,
e-mail: Andrzej.Chrzanowski@pou.pl.
Mgr Iwona Głazewska — Wyższa Szkoła Zarządzania / Polish Open University,
e-mail: Iwona.Glazewska@pou.pl.

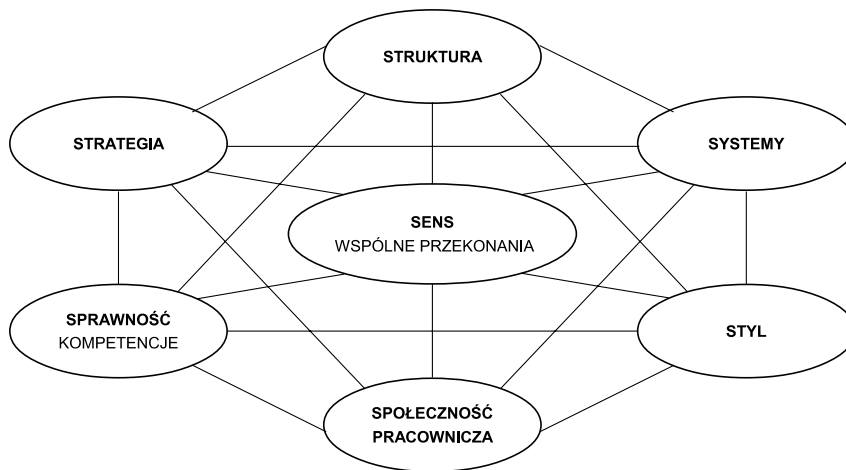
koncesje, licencje, bazy danych klientów, systemy dystrybucji, systemy komputerowe, systemy zarządzania aktywami, główne kompetencje, kluczowe osoby, powiązania z kooperantami i struktury organizacyjne. System księgowy nie odzwierciedla żadnego z nich. Dlatego tak ważną rolę odgrywa dopasowanie wszystkich czynników niematerialnych do procesów tworzących wartość dla klienta i wartość przedsiębiorstwa.

Do zbadania stopnia dopasowania posłużyliśmy się metodą samooceny przedsiębiorstwa, opartą na modelu 7-S. Natomiast do przebadania relacji w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa wykorzystaliśmy koncepcję Kaplana i Nortona, którzy rozpatrują kapitał intelektualny w perspektywie uczenia się i rozwoju. Celem artykułu jest analiza tych dwóch metod w kontekście określenia możliwości i zakresu ich wykorzystania w ocenie wpływu

dopasowania zasobów niematerialnych na proces wdrażania strategii organizacji, a tym samym wytwarzania wartości dla wszystkich grup interesariuszy.

W pierwszej części artykułu zaproponowaliśmy metodę badania stopnia dopasowania zasobów niematerialnych opartą na modelu 7-S oraz zaprezentowaliśmy wyniki badań nad zastosowaniem tej metody do analizy kondycji i stopnia zaawansowania w procesie doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstw z różnych branż w okresie transformacji w latach 1999-2002 oraz w latach 2003-2005. W dalszej części przedstawiliśmy koncepcję wykorzystania instrumentarium Strategicznej Karty Wyników do systematycznego pomiaru stopnia dopasowania kapitału ludzkiego, kapitału informacyjnego i kapitału organizacyjnego do realizacji wyznaczonych celów strategicznych.

Rysunek 1. Model 7-S



Źródło: Waterman, Peters, Philips [1980].

1. Badanie stopnia dopasowania zasobów niematerialnych w organizacji według modelu 7-S

1.1. Propozycja modelu badania dopasowania zasobów niematerialnych do strategii przedsiębiorstwa

Do oceny zmian zachodzących w firmach podczas ich dopasowywania do wizji firmy i realizowanej strategii postanowiliśmy wykorzystać koncepcję modelu 7-S McKinseya (rys. 1).

Jedną z przyczyn wyboru tej koncepcji jest jej kompleksowe, a zarazem oryginalne spojrzenie na organizację oraz fakt, że umożliwia ona prześledzenie procesu zmian i innowacji zachodzących w przedsiębiorstwie.

Waterman i wsp. [1980, ss. 14-26] wskazują następujące zalety tego modelu:

- Uwzględnia wiele charakterystyk, które wpływają na zdolność organizacji do zmiany i właściwy sposób jej wdrożenia. Oprócz strategii i struktury wprowadza pięć innych elementów

mających istotny wpływ na przeprowadzane zmiany;

- Konstrukcja modelu wskazuje, że niemożliwe jest wprowadzenie jakiegokolwiek istotnej zmiany tylko jednego elementu bez korekt w pozostałych charakterystykach. Tłumaczy to nieskuteczność wielu starannie przygotowanych strategii, których wdrażaniu nie towarzyszyły zmiany pozostałych sześciu elementów;
- Kształt modelu 7-S wskazuje na brak hierarchii charakterystyk. Nie można założyć, który z siedmiu elementów będzie siłą napędową zmiany. W pewnych przypadkach siłą tą może być strategia, w innych struktura, a jeszcze w innych systemy lub style.

Poszczególne elementy modelu 7-S zostały przetransformowane na siedem kryteriów oceny. Zgodnie z założeniami metody dyferencjału semantycznego [Frankfort-Nachmias, Nachmias 2001]

Rysunek 2. Schemat modelu samooceny na bazie modelu 7-S

MODEL SAMOOCENY				
TRADYCYJNE PODEJŚCIE		NOWE PODEJŚCIE		
1	2	3	4	5
SENS/WSPÓLNE PRZEKONANIA				
1	2	3	4	5
STRATEGIA				
1	2	3	4	5
STRUKTURA				
1	2	3	4	5
SYSTEMY OPERACYJNE				
1	2	3	4	5
SPOŁECZNOŚĆ PRACOWNICZA				
1	2	3	4	5
STYL ZARZĄDZANIA				
1	2	3	4	5
SPRAWNOŚĆ/KOMPETENCJE				
1	2	3	4	5

Źródło: opracowanie własne.

każde kryterium oceny stanowiła pięciopunktowa skala oceny, na początku i na końcu której znajdowały się pary przeciwstawnych określeń (rys. 2).

Przygotowując w ten sposób model 7-S do analizy poszczególnych organizacji założyliśmy, że badane firmy będą szukały sposobu połączenia kreatywności z dyscypliną i unikały skrajnych rozwiązań, tzn. stawiania na nadmierną kontrolę bądź na nieskrępowaną niczym kreatywność.

W zaproponowanym modelu wyróżniamy dwa obszary:

- tradycyjne podejście, w którym dominuje tzw. orientacja strukturalna oraz podażowy (push) model działania,
- nowe podejście, w którym dominuje tzw. orientacja procesowa oraz popytowy (pull) model działania.

Orientacja strukturalna dominuje w firmach, których przebiegi i procesy muszą być regulowane. Struktury zapewniają porządek i przejrzystość, dzięki czemu można kontrolować zarówno poszczególne części organizacji, jak i całość. Orientacja ta pozwala szybko zidentyfikować wszelkie nieprawidłowości powodujące spowolnienie procesu, co jest niedopuszczalne, ponieważ o sukcesie organizacji decydują wydajność i koszty jednostkowe. W tradycyjnym podejściu uważa się, że im precyzyjniej zastosuje się podaną strukturę, tym lepsze można osiągnąć wyniki. W firmach o tradycyjnym podejściu struktura zawsze jest ważniejsza niż procesy. Orientacja procesowa, charakterystyczna dla nowego podejścia, cechuje systemowe podejście

do organizacji. „Człowiek i jego przedmiot pracy są niepodzielnie związane” [Durlik 2002, s. 28]. W orientacji procesowej efektywność procesów decyduje o efektywności organizacji, a struktura jest tylko środkiem pomocniczym. „Im wolniej płynie proces, tym praca przebiega bardziej innowacyjnie i kreatywnie” [Durlik 2002, s. 29]. Właśnie elastyczność i otwarcie na nowości zaspakajające potrzeby klienta jest charakterystyczną cechą nowego podejścia.

W ramach tych dwóch podejść rozpatrujemy poszczególne elementy modelu 7-S¹:

- 1. Sens / wspólne przekonania.** Sens mówi o wizji, do której dąży organizacja, oraz zwięźle wyjaśnia, czym się organizacja zajmuje. Tłumaczy, jaki system wartości dominuje w firmie oraz jakie miejsce zajmuje w nim klient. Informuje, czy firma koncentruje się na efektach sprawności, gdy o sukcesie decydują wydajność i koszty jednostkowe wyników (pierwszy obszar), czy cechy produktu: wzornictwo, jakość, różnorodność w ramach określonych wzorów, norm (trzeci obszar), czy raczej dominują efekty pozacenowe, takie jak jakość obsługi, kompleksowe rozwiązywanie problemów klienta (piąty obszar).
- 2. Strategia.** Strategia wskazuje sposób, w jaki można wykorzystać atrakcyjność środowiska i własne atuty, aby osiągnąć cel — poprawienie swojej pozycji względem konkurencji. Czy to dzięki niskim kosztom produkcji lub dostaw (pierwszy obszar), czy też dostarczając klientowi wyższą, wyróżniającą oferowany produkt wartość

¹ Dokładny formularz do oceny organizacji z wykorzystaniem modelu 7-S został zamieszczony w: Chrzanowski A.R. [2009], *Przeobrażenia polskich przedsiębiorstw i ich konkurencyjność*, Wydawnictwo PRET S.A., Warszawa, ss. 195-198.

(trzeci obszar), czy uzyskując wyższą sprzedaż dzięki lepszej jakości serwisu (piąty obszar). Zgodnie z koncepcją Treacy'ego i Wiersemy [Treacy, Wiersema 1995, ss. 150-200] model strategii opartej na doskonałości operacji jest najbliższy tradycyjnemu podejściu — obszar pierwszy, model przywództwa produktowego — obszar trzeci, a model bliskich związków z klientem — obszar piąty.

3. **Struktura.** Struktura zapewnia organizacji skuteczność, ekonomiczność i korzystność działania oraz stwarza warunki dla rozwoju i stabilnej realizacji różnych funkcji. Redukuje niepewność i ułatwia kontrolowanie ryzyka wynikającego ze zmian otoczenia i zmian zachodzących w samej organizacji. Zapewnia również godzenie interesów i celów wszystkich zainteresowanych stron. Podstawową zasadą jest podział strukturalny na elementy, którymi można zarządzać. W części określanej jako tradycyjne działania funkcjonują struktury o charakterze statycznym, w drugiej części (nowe podejście) o charakterze dynamicznym. Stąd na lewym biegunie znajduje się struktura sformalizowana, scentralizowana, w której przestrzega się zasad statycznych, o mechanistycznym systemie rozwiązywania problemów, umożliwiającą sprawne zarządzanie całością — obszar pierwszy, na drugim biegunie zaś organizacja nieformalna i niejednoznaczna, zdecentralizowana, płaska, z kreatywnymi, autonomicznymi jednostkami biznesu; cechuje ją organiczny system rozwiązywania problemów — obszar piąty. Między oboma biegunami mieszczą się liczne formy pośrednie — struktury umiarkowanie sformalizowane, zdecentralizowane,

w których przestrzega się kombinacji zasad statycznych i podejścia dynamicznego, np. struktura macierzowa — obszar trzeci.

4. **Systemy operacyjne (rozumiane jako kluczowa cecha kapitału informacyjnego).** Ta charakterystyka informuje, w jaki sposób realizować operacje. Mówi również o obiegu informacji w badanej firmie. W części określanej jako tradycyjne działanie funkcjonuje system mechanistyczny, charakterystyczny dla przedsiębiorstw zorientowanych produkcyjnie, nazywany systemem sterowania operacjami (*push control*), w drugiej zaś funkcjonuje organiczny system rozwiązywania problemów, charakterystyczny dla przedsiębiorstw zorientowanych rynkowo, nazywany systemem sterowania operacjami (*pull control*). Istnieją następujące systemy operacyjne:

- system produkcji ciągłej, wymagający wysoce wyspecjalizowanego sprzętu, który może pracować przez całą dobę bez przebrożeń i zakłóceń. W tym procesie produkt jest strumieniem materii, a nie zestawem pojedynczych elementów — obszar pierwszy,
- system produkcji masowej, polegający na wytwarzaniu dużej liczby pojedynczych produktów, oparty na równomiernym wysokim popycie, dzięki czemu raz wdrożony nie wymaga dużego wysiłku, by utrzymać jego funkcjonowanie; w ostateczności może być całkowicie zautomatyzowany — obszar drugi,
- system produkcji seryjnej, charakteryzujący się wytwarzaniem niewielkich grup produktów tymi samymi narzędziami. Ten typ organizacji produkcji jest przydatny w średnim

rozmiarze produkcji, gdy potrzeby klienta są znane z wyprzedzeniem. Oznacza mniejsze zróżnicowanie produktów i ich standaryzację. W procesie mogą występować częste zmiany — obszar trzeci,

- system produkcji małoseryjnej oznacza wykonywanie małej liczby różnorodnych produktów, zazwyczaj zgodnie z zapotrzebowaniem klienta. Produkcja małoseryjna wymaga elastyczności sprzętu i wykwalifikowanej załogi oraz utrzymywania w magazynach różnorodnych surowców. Przeciętne wykorzystanie zasobów jest niewielkie. Produkcja małoseryjna charakteryzuje się niskimi kosztami stałymi, ale wysokimi zmiennymi kosztami jednostkowymi — obszar czwarty,
- system produkcji jednostkowej, którą tworzą pojedyncze projekty, polega na wytwarzaniu pojedynczych wyrobów przystosowanych do indywidualnych wymagań klienta. W ten sposób powstają produkty jedyne w swoim rodzaju, niepowtarzalne, proces ich wytwarzania charakteryzuje wielka różnorodność. Oznacza to dużą elastyczność i łatwość przystosowywania się do nowej sytuacji i problemów. Wiąże się również z wysokimi zmiennymi kosztami jednostkowymi — obszar piąty.

5. Społeczność pracownicza (rozumiana jako jedna z kluczowych cech kapitału organizacyjnego). Społeczność pracownicza to charakterystyka związana ze stylem pracy. Po pierwsze, stawiamy na indywidualne umiejętności (ważną rolę odgrywa rekrutacja), a po drugie na doskonalenie umiejętności przy stanowisku pracy — obszar pierwszy. Jej przeciwieństwem

jest praca w zespole, gdy o sukcesie decyduje wspólnie wykonana praca oraz umiejętność dzielenia się wiedzą i pomysłami. Wg Jona Katzenbacha i Douglasa Smitha zespół to niewielka grupa ludzi o uzupełniających się umiejętnościach, którzy mają takie samo podejście do pracy, prawdziwie zaangażowanych w działania zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu ogólnego i celów szczegółowych — obszar nr 5 [Katzenbach, Smith 2006, s. 114]. Między oboma biegunami mieści się cała gama form pośrednich, poszerzających zakres umiejętności indywidualnych w kierunku wielofunkcyjności i pracy grupowej, przy czym w tradycyjnym podejściu obszar trzeci zajmuje grupa robocza z silnym liderem, której działania koncentrują się na indywidualnych celach i indywidualnej odpowiedzialności. Każdy członek grupy odpowiada wyłącznie za swoje wyniki. W nowym podejściu zespoły zasadniczo tym się różnią od grup roboczych, że opierają się na odpowiedzialności nie tylko indywidualnej, ale i zbiorowej.

6. Styl zarządzania / przywództwo (jako jedna z kluczowych cech kapitału organizacyjnego). Styl zarządzania jest związany z kulturą organizacji. Określa, co jest dla organizacji najważniejsze. Można wyróżnić dwa krańcowe style zarządzania:

- na jednym biegunie styl autokratyczny, skoncentrowany na pracy lub zadaniu, w którym podwładni nie mają żadnej swobody w wykonywaniu zadań, charakteryzujący się zupełnym brakiem zaufania kierownika do podwładnych — obszar pierwszy
- na drugim biegunie styl partycypacyjny, skoncentrowany na pracow-

nikach, w którym kierownik darzy podwładnych całkowitym zaufaniem, chętnie z nimi dyskutuje i minimalizuje sprawowanie funkcji kontroli — obszar piąty.

Między tymi dwoma stylami występują cała gama stylów demokratycznych o różnym stopniu zaufania kierownika i swobody pracowników. Można zatem wyróżnić: styl opresyjno-autorytatywny odpowiadający stylowi autokratycznemu, zajmujący obszar 1-2; styl patronacko-autorytatywny zwany przez niektórych stylem autorytatywnym lekkim, zajmujący obszar 2-3; styl konsultatywny zajmujący obszar 3-4 i styl partycypacyjny zajmujący obszar 4-5 [Likert 1961].

7. Sprawność/kompetencje² (jako kluczowa cecha kapitału ludzkiego). Sprawność informuje, co decyduje o przewadze konkurencyjnej firmy. Przede wszystkim stanowić ją mogą tzw. twarde umiejętności przesądzające o wydajności lub niskich kosztach, a tym samym o dominacji na rynku. Kluczową rolę w podejmowaniu decyzji odgrywiają wskaźniki finansowe — obszar pierwszy. Odmienna jest sytuacja, kiedy o przewadze konkurencyjnej firmy decydują tzw. miękkie umiejętności tworzące wizerunek firmy kreatywnej i przyjaznej dla klienta, w której na jakość decyzji oprócz wskaźników finansowych mają wpływ wskaźniki pozafinansowe. Informują one o zadowoleniu i lojalności klientów — obszar piąty. Między oboma biegunami znajduje się wiele form pośrednich, w których wraz z prze-

chodzeniem do kolejnych obszarów modelu samooceny coraz większą rolę w podejmowaniu decyzji odgrywiają wskaźniki pozafinansowe.

1.2. Badania dotyczące stopnia dopasowania zasobów niematerialnych do strategii przedsiębiorstwa

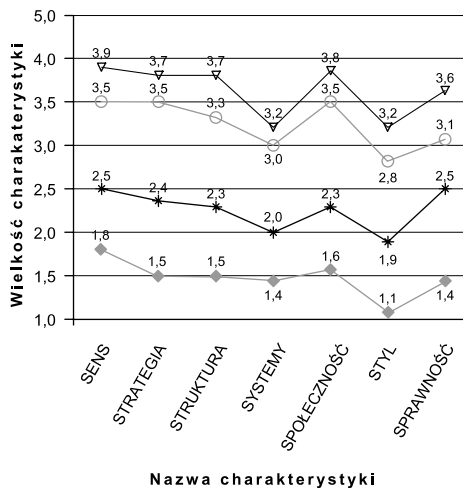
Badania nad kondycją i zaawansowaniem procesu doskonalenia funkcjonowania wybranych przedsiębiorstw z różnych branż w okresie transformacji gospodarki polskiej przeprowadzono w latach 1999-2002 oraz 2003-2005.

Celem pierwszego etapu badań (lata 1995-1998) było opracowanie modelu rozwoju firm. Etap ten szczegółowo przedstawiono w książce *Strategiczna rola zarządzania operacyjnego w firmach* [Chrzanowski 2003]. W zaproponowanym modelu wyróżnia się cztery fazy rozwoju przedsiębiorstw, są to:

- faza I — w której dominują działania o orientacji wewnętrznej, określana jako restrukturyzacja naprawcza,
- faza II — podczas której następuje zmiana orientacji działań z wewnętrznych na zewnętrzne, określana jako restrukturyzacja funkcji,
- faza III — którą cechują działania o orientacji zewnętrznej, nakierowane na stworzenie jednolitego systemu powiązanych procesów, poczynając od klienta, określana jako restrukturyzacja procesów,
- faza IV — nastawiona na stworzenie struktury formalnej, umożliwiającej maksymalne uruchomienie i wykorzystanie tzw. rezerw strukturalnych w celu urzeczywistnienia wizji. Struk-

² Kompetencje rozumiane jako „ogół wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw, a więc także gotowość pracownika do działania i zdolność przystosowania się do zmieniających się warunków” [Egeman 2000, s. 20].

Rysunek 3. Wielkość poszczególnych charakterystyk/elementów w kolejnych fazach przeobrażenia przedsiębiorstwa w latach 1999-2002



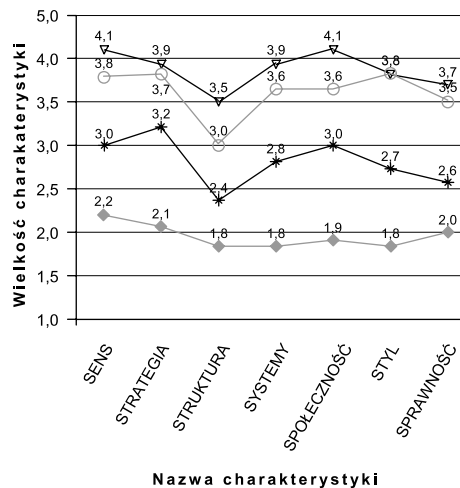
◆ Faza I * Faza II ○ Faza III ▽ Faza IV

Źródło: Chrzanowski [2009, s. 214].

tura ta musi być na tyle elastyczna, aby poddawać się ciągłym adaptacjom. Firmę cechuje w tym okresie stałe samodoskonalenie (*continuous improvement*) oraz następuje stopniowa zmiana orientacji działań z zewnętrznych na wewnętrzne.

Wyniki badań drugiego (lata 1999-2002) i trzeciego (lata 2003-2005) etapu, których celem była odpowiedź na pytania, w jaki sposób polskie przedsiębiorstwa dostosowywały się do gospodarki rynkowej i jaka była efektywność tych dostosowań, przedstawiono w książce *Przeobrażenia*

Rysunek 4. Wielkość poszczególnych charakterystyk/elementów w kolejnych fazach przeobrażenia przedsiębiorstwa w latach 2003-2005



◆ Faza I * Faza II ○ Faza III ▽ Faza IV

Źródło: Chrzanowski [2009, s. 230].

polskich przedsiębiorstw i ich konkurencyjność [Chrzanowski 2009].

Badane przedsiębiorstwa (161) wybrano w dwóch etapach spośród firm działających w sektorach zróżnicowanych pod względem cyklu życia (sektory młode i dojrzałe) oraz w sektorach o różnym poziomie rozwoju technologicznego. Położono nacisk na dużą różnorodność zebranego materiału, by umożliwić kompleksowe spojrzenie na dostosowywanie się przedsiębiorstw do gospodarki rynkowej i ocenę efektywności tych dostosowań³ oraz wyjaśnić, jaką rolę odgrywają w tym procesie zasoby niematerialne.

³ Wybierając firmy, starano się, aby rozkład procentowy firm w poszczególnych działach, w badaniach przeprowadzonych w latach 1999-2002 i 2003-2005 był podobny do rozkładu procentowego firm w poszczególnych działach wg rocznika statystycznego, odpowiednio za lata 2000 i 2004.

Wyniki badań przeprowadzonych w latach 1999-2002 (drugi etap badań) z wykorzystaniem macierzy przedstawiono na rys. 3. Zastosowanie tego narzędzia do zbadania poszczególnych organizacji umożliwiła naszym zdaniem odpowiedź na dwa pytania:

1. W jakim stopniu w poszczególnych przedsiębiorstwach zaawansowany jest proces zmian, którego celem jest realizacja wizji?
2. Jak współgrają ze sobą poszczególne charakterystyki/elementy modelu 7-S?

Wyniki badań przeprowadzonych w latach 2003-2005 (drugi etap badań) z wykorzystaniem macierzy przedstawiono na rys. 4.

Dzięki zastosowaniu w analizie modelu 7-S okazało się, że największe opory wystąpiły przy przechodzeniu organizacji od stylu zarządzania przez procedury/instrukcje, który cechuje lojalność, konformizm i dyscyplina (faza I), do zarządzania przez cele (faza III), charakteryzującego się bardziej elastycznym podejściem i sprawdzającym się zarówno w firmach o tradycyjnym, jak i nowym podejściu. Mniejsze opory wystąpiły w obszarze systemów, choć uwidoczniły się one przy przechodzeniu z fazy III do IV. Pomocne w wytłumaczeniu tego zjawiska są spostrzeżenia T. Wielickiego, który twierdzi, że tylko firmy adaptujące nowe rozwiązania IT są w stanie zareagować wystarczająco szybko na zapotrzebowanie rynku, zmiany w technologii, politykę cenową rynku czy w sposób ciągły i precyzyjny kontrolować koszty i świadomie zarządzać ryzykiem. Z drugiej strony nowe zintegrowane systemy są inwestycjami drogimi lub nawet bardzo drogimi, wymagającymi w pełni przygotowanej do ich wdrożenia orga-

nizacji. „Światowe statystyki wdrożenia systemów MRP II zakończonego pełnym sukcesem są dość mizerne i wynoszą niewiele ponad 40%” [Wielicki 2002, ss. 46-62]. Wydaje się prawdopodobne, że to właśnie te czynniki (duże koszty inwestycji w IT i brak pewności, że przyniosą spodziewane efekty) były główną przyczyną wyhamowania rozwoju organizacji w obszarze systemów w kolejnych latach (do 2005 r.).

Kolejnym modelem, przydatnym w interpretacji uzyskanych wyników jest model M. Treacy’ego i F. Wiersemy [Treacy, Wiersema 1995, ss. 150-200]. Zaproponowano w nim trzy spójne strategie rozwoju organizacji: doskonałości operacyjnej, doskonałości produktu i bliskich związków z klientem, które pomogły uporządkować obraz zmian, jakie zachodziły w poszczególnych elementach modelu 7-S. Dotyczy to szczególnie trzech obszarów: wspólnych wartości, strategii i sprawności (kompetencji). Każdemu przedstawionemu modelowi towarzyszyły odmienne wspólne wartości mające wpływ na specyfikę zmian, co wymagało zastosowania odmiennych strategii działania. Model ten pomógł zinterpretować zmiany zachodzące w poszczególnych obszarach w kolejnych fazach przeobrażenia przedsiębiorstwa oraz pomógł stwierdzić, czy przedsiębiorstwo rozwija się harmonijnie we wszystkich obszarach.

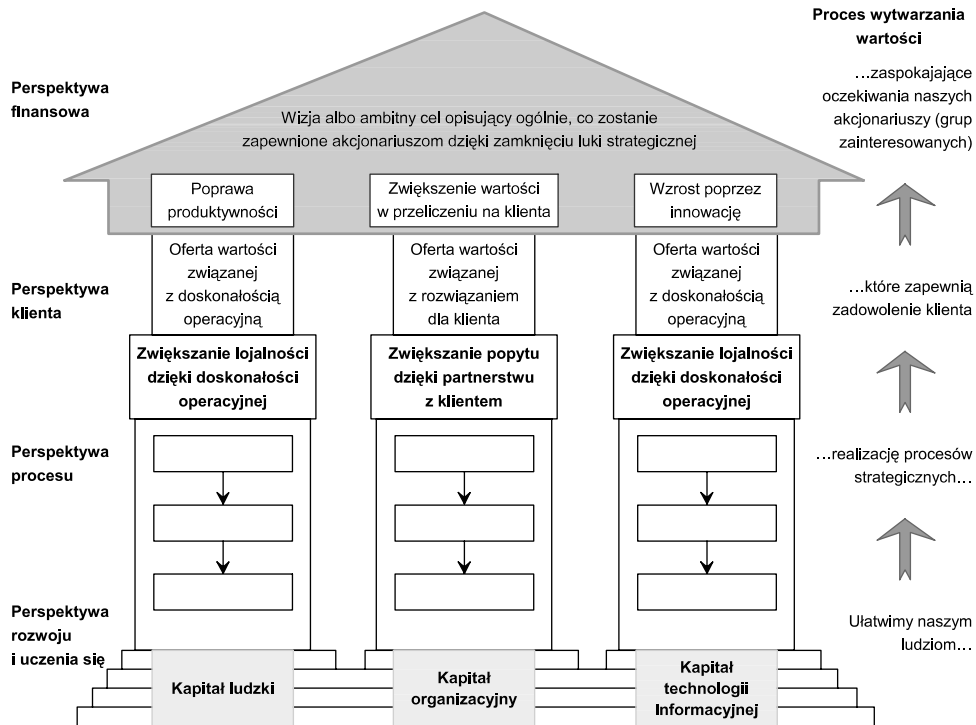
Wyniki badań przeprowadzonych w latach 2003-2005 dodatkowo wskazują, że w organizacjach od 1999 r. (kiedy rozpoczęto pierwsze badania ankietowe) do 2005 r. włącznie (kiedy zakończono drugie badania ankietowe) dokonały się istotne dla ich funkcjonowania przeobrażenia.

1.3. Ocena wykorzystania modelu samooceny do opisu procesu dopasowania zasobów niematerialnych do realizowanej strategii przedsiębiorstwa

Badania przeprowadzone z wykorzystaniem zmodyfikowanego modelu 7-S przyniosły interesujące wyniki, zwłaszcza w odniesieniu do przedsiębiorstw w pierwszej bądź drugiej fazie, kiedy zasoby niematerialne firmy są wykorzystywane w niezadowalającym stopniu. Sytuacja nieznacznie się poprawiała w kolejnych fazach przeobrażania przedsiębiorstwa, przy czym najwięcej problemów stwarzało im efektywne wykorzystanie kapitału organizacyjnego.

Wykorzystując model doskonałości, można stwierdzić, w jakich elementach modelu 7-S występują największe opory w efektywnym wykorzystaniu zasobów niematerialnych. Niemniej wiedza uzyskana dzięki tej analizie, zwłaszcza dla firm będących w trzeciej i czwartej fazie rozwoju (podejście procesowe), jest niedostateczna. Dlatego też w ich przypadku należy wykorzystać inne, bardziej precyzyjne narzędzia, jak: monitor aktywów niematerialnych, Skandia Navigator czy Strategiczną Kartę Wyników. Na potrzeby tego artykułu skoncentrujemy się na Strategicznej Karcie Wyników, koncepcji Kaplana i Nortona.

Rysunek 5. Proces wytwarzania wartości



Źródło: Kaplan, Norton [2010, s. 68].

2. Dopasowanie zasobów niematerialnych a proces wytwarzania wartości według Kaplana i Nortona

Kaplan i Norton w książce *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej* [2010] proponują mapę strategii, której podstawę stanowi perspektywa rozwoju i uczenia się. Właśnie w tej perspektywie zapadają najważniejsze decyzje dotyczące zarządzania kapitałem ludzkim, kapitałem organizacyjnym i kapitałem technologii informacyjnej. Wg nich kształtowane w tej perspektywie kompetencje pracowników, systemy informatyczne czy kultura organizacyjna miały w większości badanych przez nich firm dużo większą wartość niż zasoby materialne. Poza tym stwierdzili, że zasoby niematerialne są trudne do skopiowania przez konkurentów, co czyni je ważnym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Choć rzadko zasoby te wywierają bezpośredni wpływ na wynik finansowy przedsiębiorstwa, to zawsze można udowodnić ich wpływ pośredni, w złożonych łańcuchach przyczynowo-skutkowych (rys. 5).

Można zatem powiedzieć, że głównym celem perspektywy rozwoju i uczenia się jest ułatwienie pracownikom realizacji procesów strategicznych wewnątrz organizacji, które z kolei zapewniają zadowolenie klienta (perspektywa klienta), tzn. tworzenie wartości dla klienta, która z kolei w perspektywie finansowej jest podstawą tworzenia wartości dla akcjonariuszy (grup zainteresowanych) [Kaplan, Norton, 2010, s. 69].

Natomiast w publikacji „Czy niematerialne zasoby współgrają ze strategią twojej firmy?” wspomniani autorzy wyjaśniają, w jaki sposób zarządzać tymi zasobami. Stwierdzają, „że pomiar wartości zasobów niematerialnych oznacza tak

naprawdę szacowanie, jak bardzo [...] zasoby są dostosowane do strategii firmy. Jeśli bowiem przedsiębiorstwo posiada trafną strategię, a jego niematerialne zasoby dobrze z nią współgrają, można być pewnym, że przyniosą one zyski. Jeśli zaś zasoby nie będą odpowiednio dopasowane do strategii lub strategia będzie niewłaściwa, nie będą w stanie wypracować one dużej wartości — nawet gdy ponieś się na ich rzecz znaczne inwestycje” [Kaplan, Norton, 2004, s. 74].

W dalszej części artykułu proponujemy wykorzystać koncepcję i instrumentarium Strategicznej Karty Wyników (*Balanced Scorecard*) do systematycznego pomiaru stopnia dopasowania kapitału ludzkiego, kapitału informacyjnego i kapitału organizacyjnego w realizacji celów strategicznych. Stopień dopasowania niematerialnych zasobów do realizowanej strategii nazwijmy strategiczną gotowością. Należy pamiętać, że bez pożądanego stanu strategicznej gotowości nawet najlepiej zaplanowane wdrożenie strategii nie ma szans powodzenia.

Przyjrzyjmy się bliżej zasobom niematerialnym uwzględnionym w perspektywie rozwoju i uczenia się. Jak wcześniej wspominaliśmy, stanowią je trzy kategorie zasobów:

- kapitał ludzki (*human capital*) — umiejętności, zdolności i wiedza pracowników firmy,
- kapitał informacyjny (*information capital*) — bazy danych, systemy informacyjne, sieci i infrastruktura technologiczna firmy,
- kapitał organizacyjny (*organization capital*) — kultura organizacyjna, jakość przywództwa, dostosowanie ludzi do zadań strategicznych oraz zdolność pracowników do dzielenia się wiedzą z innymi (praca zespołowa).

Właśnie stopień, w jakim przedstawione zasoby przyczyniają się do właściwego przebiegu procesów uwzględnionych w perspektywie procesów wewnętrznych, określa ich strategiczną gotowość, a tym samym informuje, jaką wartość stanowią dla przedsiębiorstwa.

Strategiczną gotowość trzech kategorii zasobów wyróżnionych przez Kaplana i Nortona jako podstawowe kategorie zasobów niematerialnych rozumiemy w następujący sposób:

„Kapitał ludzki: Pomiar strategiczny gotowości kapitału ludzkiego polega na stwierdzeniu, czy pracownicy mają odpowiedni rodzaj i poziom umiejętności dla realizacji kluczowych procesów wewnętrznych umieszczonych na mapie strategii. [...]

Kapitał informacyjny: Pomiar strategicznej gotowości kapitału informacyjnego wymaga oceny, w jakim stopniu posiadana infrastruktura i aplikacje technologii informatycznej wspierają bardzo ważne procesy wewnętrzne firmy. [...]

Kapitał organizacyjny: Pomiar strategicznej gotowości kapitału organizacyjnego polega w pierwszej kolejności na określeniu, jakich zmian będzie wymagać wdrożenie nowej strategii firmy (nazywanej planem zmian organizacyjnych), a następnie na identyfikowaniu i mierzeniu [...] gotowości do realizacji tych zadań kolejno — kultury organizacyjnej, przywództwa, procesu dostosowywania się załogi do strategii firmy oraz wszelkich systemów sprzyjających pracy zespołowej” [Kaplan, Norton 2004, s. 77].

Za autorami koncepcji Strategicznej Karty Wyników można przyjąć, że pojęcie strategicznej gotowości zasobów niematerialnych jest silnie związane z pojęciem płynności, używanym w odniesieniu do

finansów i rzeczowych aktywów w bilansie firmy. Podobnie można stwierdzić, że — „ich stan strategicznej gotowości jest tym wyższy, im szybciej przyczyniają się do zarabiania gotówki”. Właśnie te zależności tak dobrze zostały zaprezentowane na rys. 5: zasoby niematerialne tworzą podstawę całego systemu tworzenia wartości dla akcjonariuszy (zarobiona gotówka), a proces dopasowania działań w poszczególnych perspektywach, likwidujący występujące opory, przyczynia się do zwiększenia właśnie tej wartości.

Najpierw przyjrzyjmy się bliżej roli kapitału informacyjnego w budowaniu wartości przedsiębiorstwa. W tym celu ocenimy znaczenie poszczególnych kategorii IT dla realizowanej strategii ogólnej, a następnie przeanalizujemy krok po kroku, na czym polega ocena strategicznej gotowości kapitału informacyjnego w przedsiębiorstwie.

2.1. Rola kapitału informacyjnego w budowaniu wartości przedsiębiorstwa

2.1.1. Znaczenie poszczególnych kategorii IT w realizowanej strategii przedsiębiorstwa

Zacznijmy od zdefiniowania poszczególnych pojęć. Systemy informacyjne stanowią układ nerwowy organizacji, który łączy w całość elementy systemu zarządzania. Podstawowym zadaniem tego systemu jest gromadzenie danych, przetwarzanie ich, magazynowanie, analizowanie i rozpowszechnianie informacji w określonym celu. Wyróżnia się systemy informacyjne sformalizowane (bazujące na ustalonych definicjach danych i informacji oraz procedurach ich gromadzenia, przetwarzania, magazynowania i rozpowszechniania) i nieformalne (np. rozmowy, plotki).

Natomiast systemy informatyczne stanowią wyodrębnioną część systemów informacyjnych. System informatyczny składa się ze sprzętu komputerowego, oprogramowania, bazy danych, urządzeń i środków łączności (sieci), ludzi i procedur. Integralną częścią systemu informatycznego jest system komputerowy.

Z kolei technologie informacyjne to zasoby wykorzystywane przez organizację do zarządzania informacjami potrzebnymi do wypełnienia misji. Tak szeroka definicja technologii informacyjnych obejmuje zarówno zbiór systemów informacyjnych, jak i ich użytkowników oraz metody zarządzania wykorzystywane do ich nadzoru [Januszewski 2008, ss. 20-37].

Pomiar dopasowania kapitału informacyjnego do strategii przedsiębiorstwa z wykorzystaniem mapy strategii obejmuje następujące kroki:

- stworzenie mapy strategii,
- przygotowanie strategicznego portfolio kapitału informacyjnego,

- ocena gotowości strategicznej kapitału informacyjnego.

Zgodnie z koncepcją Kaplana i Nortona głównym celem zarządzania technologiami informacyjnymi w przedsiębiorstwie jest budowanie wartości przedsiębiorstwa. Można to osiągnąć, wspierając realizację strategii firmy strategią IT oraz modyfikując te strategie w obszarach, w których zastosowanie technologii może się przyczynić do zbudowania przewagi nad konkurencją. „Zmienia się także sposób zarządzania IT; korzyści nie płyną już głównie ze standardowych, wbudowanych w oprogramowanie najlepszych praktyk, lecz z umiejętnego wykorzystania oprogramowania i infrastruktury IT do wspierania głównych procesów biznesowych w przedsiębiorstwie” [Orzechowski, 2008, s. 55]. Wynika z tego, że obecnie źródłem budowania wartości firmy nie są same technologie informacyjne, ale ich umiejętne zastosowanie. Przedsiębiorstwa

Tabela 1. Znaczenie poszczególnych kategorii IT wyrażone w % dla strategii przedsiębiorstw (rozkład ze względu na przynależność do sektora)

Sektor	ERP	SCM	CRM	PLCM	BI	CPM	ECCM	EAI	B2B
Przemysł	91,3	73,9	82,6	47,8	87,0	73,9	87,0	56,5	65,2
Usługi	91,7	41,7	83,3	58,3	91,7	91,7	91,7	58,3	41,7
Finanse	66,7	33,3	100	33,3	100	66,7	100	100	33,3

Źródło: Orzechowski [2008, s. 108].

Tabela 2. Stopień dojrzałości poszczególnych kategorii IT w przedsiębiorstwach (rozkład ze względu na przynależność do sektora)

Sektor	ERP	SCM	CRM	PLCM	BI	CPM	ECCM	EAI	B2B	Średnia
Przemysł	4,4	2,8	2,8	1,7	3,5	2,6	2,6	2,3	2,8	2,8
Usługi	4,6	2,2	3,9	3,2	4,4	3,7	3,9	2,8	3,4	3,4
Finanse	2,7	1,6	3,7	1,9	3,6	3,0	4,3	4,4	3,1	3,1

Źródło: Orzechowski [2008, s. 108].

zaczynają działać w nowych obszarach, stosują nowe formy współpracy, takie jak zamknięte i otwarte sieci biznesowe oraz związane z nimi offshoring i outsourcing, czy oferują firmom nową usługę — *cloud computing*.

2.1.2. Kategorie aplikacji IT i ich wkład w realizację strategii przedsiębiorstwa

W celu uporządkowania dyskusji na temat roli IT w realizacji strategii firmy, Remigiusz Orzechowski zaproponował, aby przyporządkować poszczególne aplikacje IT do następujących kategorii:

- planowanie zasobów przedsiębiorstwa (*Enterprise Resource Planning* — ERP)
- zarządzanie łańcuchem dostaw (*Supply Chain Management* — SCM)
- zarządzanie relacjami z klientem (*Customer Relationship Management* — CRM)
- zarządzanie cyklem życia produktu (*Product Life Cycle Management* — PLCM)
- wspomaganie podejmowania decyzji (*Business Intelligence* — BI)
- zarządzanie efektywnością przedsiębiorstwa (*Corporate Performance Management* — CPM)
- praca grupowa i zarządzanie treścią (*Enterprise Collaboration and Content Management* — ECCM),
- integracja aplikacji korporacyjnych (*Enterprise Application Integration* — EAI)
- integracja systemów IT między partnerami (*Business-to-Business Integration* — B2B).

Kolejnym krokiem było określenie znaczenia poszczególnych kategorii IT (wyrażonego w %) dla realizowanych strategii przedsiębiorstw w poszczegól-

nych sektorach. Uzyskane wyniki przedstawiono w tabeli 1.

W celu zbadania stopnia dojrzałości wyróżnionych kategorii w określaniu strategicznego dopasowania IT zaproponowano następującą skalę oceniania dojrzałości poszczególnych aplikacji:

- 0 — aplikacja nie jest potrzebna do realizacji strategii przedsiębiorstwa,
- 1 — aplikacja jest potrzebna do realizacji strategii przedsiębiorstwa, ale nic jeszcze nie zrobiono, aby ją opracować, kupić lub uruchomić,
- 2 — aplikacja została zidentyfikowana i poczyniono pierwsze kroki, aby ją zakupić lub zbudować,
- 3 — aplikacja została zakupiona (lub jej budowa jest zaawansowana), ale nie została jeszcze uruchomiona,
- 4 — aplikacja jest dostępna i funkcjonuje, przy czym wymaga niewielkich udoskonaleń,
- 5 — aplikacja jest dostępna i funkcjonuje w pełnym docelowym zakresie [Orzechowski 2008, s. 106].

Uzyskane wyniki przedstawiono w tabeli 2. Wyniki badań pokazują, jak duży potencjał mają poszczególne kategorie IT i jak ważne są dla skutecznego wdrażania strategii w przedsiębiorstwach. Z drugiej strony stopień dojrzałości poszczególnych kategorii IT w przedsiębiorstwach świadczy o tym, jak wiele jeszcze należy zrobić w tym obszarze.

2.1.3. Ocena strategicznej gotowości kapitału informacyjnego w przedsiębiorstwie

Kaplan i Norton w publikacji „Czy niematerialne zasoby współgrają ze strategią twojej firmy?” [2004] wyróżniają następujące kategorie technologii informacyjnych, ważne z punktu widzenia

sprawnego i efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem:

- infrastruktura technologiczna,
- aplikacje/programy transakcyjne,
- aplikacje/programy analityczne,
- aplikacje/programy transformacyjne [Kaplan, Norton 2004, s. 80].

Charakteryzując infrastrukturę technologiczną stwierdzają, że efektywnie dostarcza ona i wykorzystuje aplikacje. Obejmuje ona sprzęt, taki jak serwery centralne, sieci komunikacyjne, oraz wiedzę menedżerską, odpowiednie standardy jakości, plany awaryjne, zabezpieczenia systemów.

W ramach infrastruktury technologicznej można wyróżnić: infrastrukturę fizyczną i infrastrukturę zarządczą (tabela 3).

Infrastruktura technologiczna umożliwia wykorzystanie dwóch zasadniczych typów programów:

- programów do przetwarzania transakcji,
- programów do analizy, umożliwiających analizowanie, interpretację i wymianę informacji lub wiedzy.

Oba typy mogą — choć nie muszą — stanowić programy transformacyjne, czyli takie, które zmieniają model biznesowy przedsiębiorstwa.

Najważniejsze, aby menedżerowie rozumieli sposób, w jaki infrastruktura wspiera przebieg określonych procesów biznesowych, oraz wiedzieli, czy umożliwia lub ogranicza funkcjonowanie poszczególnych aplikacji.

Natomiast aplikacje transakcyjne to oprogramowanie automatyzujące powtarzalne czynności wynikające z operacyjnej działalności przedsiębiorstwa. W aplikacjach transakcyjnych można wyróżnić:

- zintegrowane systemy zarządzania typu ERP/MRP (*Enterprise Resource*

Tabela 3. Dwa typy struktury technologicznej: infrastruktura fizyczna i infrastruktura zarządcza

Infrastruktura fizyczna	
Infrastruktura aplikacji	Aplikacje współdzielone, np. e-mail, dostęp do Internetu
Zbiory danych	Scentralizowana hurtownia danych
Bezpieczeństwo i ryzyko	Polityka bezpieczeństwa, planowanie awarii, fire-wall
Kanały dostępu	Strony WWW, call center
Sprzęt	Komputery klasy mainframe, sieci, farmy serwerów
Infrastruktura zarządcza	
Zarządzanie IT	Planowanie systemów informatycznych, SLA (<i>Service Level Agreement</i>), negocjacje z dostawcami
Architektura i standardy	Dla danych, komunikacji, technologii
Edukacja w zakresie IT	Szkolenia z zakresu IT i zarządzania
Badania i rozwój w zakresie IT	Nowe technologie

Źródło: Kaplan, Norton [2004, s. 255].

Planning / Manufacturing Resource Planning),

- zarządzanie łańcuchem dostaw (*Supply Chain Management — SCM*),
- zarządzanie relacjami z klientem (*Customer Relationship Management — CRM*),
- komputerowo zintegrowane środowisko wytwarzania (*Computer Integrated Manufacturing — CIM*),
- standardy i technologie kształtujące łańcuchy dostaw.

Z kolei aplikacje analityczne to oprogramowanie służące do przeprowadzenia analiz, interpretacji wyników oraz dzielenia się informacjami i wiedzą.

W aplikacjach analitycznych wyróżniamy dwie główne aplikacje:

- aplikacje Business Intelligence (BI),
- aplikacje wspomagające zarządzanie wiedzą (*Knowledge Management Systems — KMS*).⁴

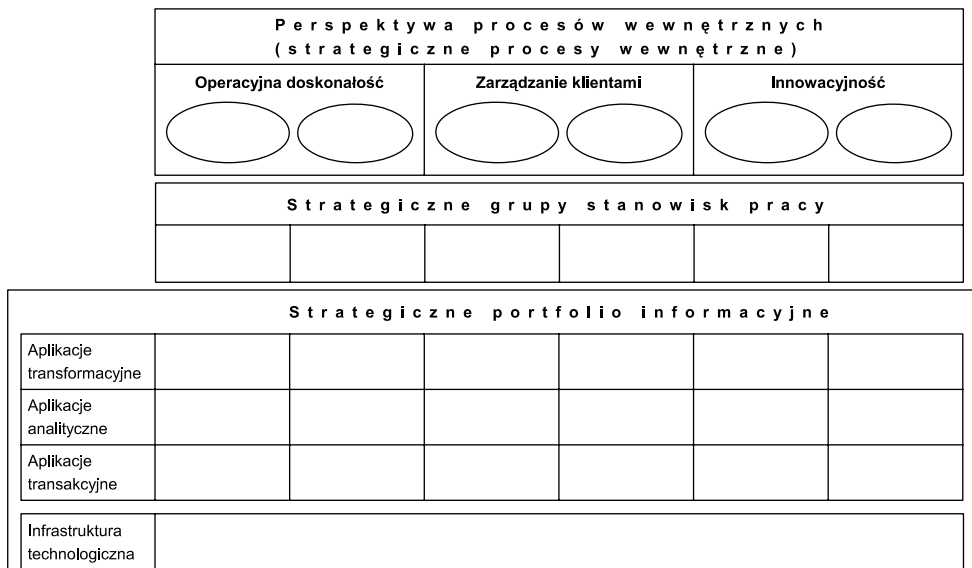
Aplikacje transformacyjne natomiast stanowią aplikacje, których zastosowanie wpływa na zmianę modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa (np. wejście na rynek, świadczenie nowych usług). Mają największy wpływ na realizację celów strategicznych i wymagają bardzo dużych zmian w organizacji firmy, aby mogły przynieść oczekiwane efekty. Mogą to być zarówno systemy transakcyjne (np. interaktywny system pozwalający szyć dzinsy według indywidualnych wymagań klienta), jak i analityczne (np. system pomiaru „zysku na sekundę” generowanego podczas sprzedaży produktów). Generalnie celem programów transformacyjnych jest taka zmiana modelu biznesowego przedsiębiorstwa, aby efektywnie uczestniczyć w realizacji lub tworzeniu wartości dla klienta.

Tabela 4. Typowe źródła wartości IT

Kategoria IT	Źródło wartości	Przeciętny udział w budżecie IT
Infrastruktura IT	<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność biznesu • integrowanie zasobów informacyjnych • sprzedaż wiązana • wprowadzanie nowych produktów 	58%
Aplikacje transakcyjne	<ul style="list-style-type: none"> • głównie redukcja kosztów 	12%
Aplikacje analityczne	<ul style="list-style-type: none"> • dostarczanie informacji do zarządzania przedsiębiorstwem (wspomaganie podejmowania decyzji) szczególnie istotne w sektorach nasyconych informacjami 	16%
Aplikacje transformacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • krótszy czas wejścia na rynek • większa marża wynikająca z wyższych przychodów na pracownika 	14%

Źródło: Kaplan, Norton [2004, s. 255].

⁴ *Knowledge Management System (KMS)* – w wąskim znaczeniu system informatyczny, którego celem jest wsparcie zarządzania wiedzą (ZW) w organizacji, w szerokim znaczeniu ogół działań (w tym system informatyczny, system motywacyjny, system pomiarowy), których celem jest wsparcie ZW w organizacji. (AscMe, Hyperwave, OpenText, PYTON, Icons).

Rysunek 6. Strategiczna gotowość kapitału informacyjnego przedsiębiorstwa

Źródło: Kaplan, Norton [2010, s. 81].

Narzędziem pomagającym realizować taki program jest Strategiczna Karta Wyników IT, której schemat przedstawia rys. 6.

Zgodnie z zaproponowaną przez Kaplana i Nortona filozofią opracowywania mapy strategicznej gotowości kapitału informacyjnego przedsiębiorstwa, w pierwszej kolejności należy przygotować strategiczne portfolio kapitału informacyjnego dla danego przedsiębiorstwa, tzn. ustalić szczegółowe potrzeby w zakresie kapitału informacyjnego (aplikacje, infrastruktura) wynikające z kluczowych procesów wewnętrznych, a następnie przystąpić do oceny strategicznej gotowości kapitału informacyjnego, która polega na subiektywnej ocenie stopnia przygotowania kapitału informacyjnego przedsiębiorstwa (infrastruktury i aplikacji) do wspierania realizacji jego strategii. Przykładowa skala ocen przedstawia się następująco:

1 — wymagana aplikacja lub infrastruktura są dostępne i funkcjonują normalnie, są gotowe do działania,

2 — wymagana aplikacja lub infrastruktura są dostępne, wymagają co najwyżej niewielkich udoskonaleń,

3 — projekt w trakcie realizacji, tzn. określony element kapitału informacyjnego został zidentyfikowany i zakupiony, ale jeszcze go nie uruchomiono (lub jeszcze nie funkcjonuje, przy czym jego budowa jest zaawansowana),

4 — projekt jest opóźniony, tzn. określony element kapitału informacyjnego został zidentyfikowany, podjęto decyzję o jego zakupie bądź jest już zakupiony, ale jeszcze go nie uruchomiono (lub jeszcze nie funkcjonuje, wystąpiły opóźnienia w jego realizacji),

5 — konieczne duże zmiany, dany element infrastruktury lub dana aplikacja są potrzebne do realizacji strategii firmy, ale

nic jeszcze nie zrobiono w celu ich zakupu lub uruchomienia,

6 — zgłoszono potrzebę uruchomienia programów informatycznych, ale jeszcze nie przystąpiono do ich opracowania [Kaplan, Norton 2004, s. 81].

2.2. Znaczenie zasobów ludzkich i organizacyjnych w realizowanej strategii przedsiębiorstwa

Jak ustaliliśmy w rozdziale pierwszym, aby określić, w jakim stopniu zasoby niematerialne są dostosowane do realizacji mapy strategii, należy stwierdzić, oprócz strategicznej gotowości kapitału informacyjnego do realizacji tej strategii, także strategiczną gotowość kapitału ludzkiego i organizacyjnego. W tym celu należy wyznaczyć strategiczne grupy stanowisk pracy i opracować plan zmian organizacyjnych umożliwiających realizację strategii.

2.2.1. Gotowość kapitału ludzkiego

Stwierdzenie strategicznej gotowości kapitału ludzkiego polega na ustaleniu, czy pracownicy mają kompetencje do realizacji kluczowych procesów wewnętrznych wyszczególnionych na mapie strategii. W tym celu należy określić grupy strategicznych stanowisk pracy (strategic job families), czyli takich, które obsadzone przez ludzi o odpowiednich kwalifikacjach, zdolnościach i wiedzy, mają największy wpływ na właściwy przebieg wszystkich wewnętrznych procesów przedsiębiorstwa. Następnie należy zidentyfikować, jakie kompetencje powinni posiadać pracownicy obsadzeni na tych stanowiskach. Takie określenie wymogów wobec osób, zatrudnianych na strategicznych stanowiskach pracy często jest nazywane profilowaniem stanowisk bądź profilowaniem kompetencji i służy

do opracowania profilu kompetencyjnego stanowiska pracy, zawierającego informację nt. wiedzy, wartości i umiejętności wymaganych od kandydatów na te stanowiska. Różnica między tymi wymaganymi a rzeczywistymi stanowi tzw. lukę kompetencyjną, która stanowi informację o strategicznej gotowości kapitału ludzkiego. Przykładowe zestawienie wymaganych kompetencji na strategicznych stanowiskach pracy i przełożenie ich na strategiczną gotowość stanowisk pracy przedstawia tabela 5.

Przedstawione w tabeli wyniki wskazują, że zadowalający stan gotowości uzyskano na trzech strategicznych stanowiskach pracy: menedżer jakości, pracownik call-center i wewnętrzny „łowca głów”. Na pozostałych wystąpiła zbyt duża luka kompetencyjna, zwłaszcza związana na stanowisku specjalisty ds. marketingu, ponieważ tylko 20% specjalistów spełnia te warunki. Ogólnie natomiast możemy powiedzieć, że stan gotowości kapitału ludzkiego został oceniony na 65%.

2.2.2. Gotowość kapitału organizacyjnego

Stwierdzenie strategicznej gotowości kapitału organizacyjnego polega na ustaleniu, w jakim stopniu kultura organizacyjna, jakość przywództwa, dostosowanie ludzi do strategicznych zadań oraz zdolność pracowników do dzielenia się wiedzą z innymi przyczyniają się do zrealizowania wizji. Wg Kaplana i Nortona [2004, ss. 76-77] „firmy, które odniosły sukces, posiadały kulturę organizacyjną, w której pracownicy dobrze znali i w pełni akceptowali misję, wizję i podstawowe wartości niezbędne do realizacji strategii przedsiębiorstw, [...] dążyły do jak najwyższego poziomu przywództwa na wszystkich szczeblach swojej

Tabela 5. Ocena gotowości kapitału ludzkiego

	Zarządzanie operacjami		Zarządzanie klientami		Innowacje		Procesy regulacyjne i społeczne
Strategiczne procesy	Minimalizowanie problemów	Szybkie reagowanie	Sprzedawanie pokrewnych linii produktów	Przeniesienie do odpowiedniego kanału sprzedaży	Poznanie segmentów nabywców	Opracowywanie nowych produktów	Dywersyfikacja pracowników
Strategiczne stanowiska pracy	Menedżer jakości	Pracownik call-center	Profesjonalny planista finansowy	Telemarketer	Specjalista ds. marketingu	Menedżer ds. wspólnych przedsięwzięć	Wewnętrzny „łowca głów”
Profil kompetencji	Program „six sigma” Systemowe zarządzanie problemami	Komunikacja z klientami Systemowe zarządzanie problemami Budowanie zespołu	Sprzedawanie rozwiązań Zarządzanie relacjami Wiedza o produktach Certyfikat zawodowy	Sprzedaż telefoniczna Wiedza o produktach Systemowe zarządzanie zamówieniami	Badania rynkowe Komunikacja marketingowa Procesy ogólnobiznesowe	Zarządzanie relacjami Negocjacje Wiedza w zakresie e-commerce	Dobra znajomość lokalnej społeczności
Wymagana liczba pracowników	30	20	100	20	10	30	10
Strategiczna gotowość stanowiska pracy	100% (+)	90% (+)	40% (-)	50% (-)	20% (-)	70% (?)	80% (+)

Źródło: Kaplan, Norton [2004, s. 79].

struktury, takiego, które byłyby w stanie mobilizować zespół do wysiłku na rzecz powodzenia strategii. [W firmach tych] starano się zadbać o jak największy stopień dopasowania celów strategicznych [...] do indywidualnych, zespołowych i wydzielonych celów lub motywów postępowania. Wreszcie promowano w nich pracę zespołową, a szczególnie przekazywanie strategicznej wiedzy wszystkim pracownikom firmy”.

Na tej podstawie można stwierdzić, że pomiar strategicznej gotowości kapitału organizacyjnego powinien polegać na określeniu, jakie zmiany będą potrzebne, aby udało się sprawnie wdrożyć zaproponowaną strategię. Taki model działania został nazwany przez Kaplana i Nortona planem zmian organizacyjnych. Po opracowaniu planu zmian organizacyjnych należy zidentyfikować i pomierzyć stan gotowości kultury organizacyjnej, przy-

wództwa, procesu dostosowania załogi do realizacji strategii oraz pracy zespołowej do realizacji tych zadań. Ocena gotowości kapitału organizacyjnego polega na oszacowaniu, w jakim stopniu przedsiębiorstwo jest zdolne do realizacji planu zmian organizacyjnych.

Założmy, że podstawowym celem planu zmian organizacyjnych jest skoncentrowanie uwagi na kliencie. Podstawowe działania w obszarze zasobów organizacyjnych powinny zatem dotyczyć kultury organizacyjnej. Należy oszacować, w jakim stopniu liderzy są w stanie zaszczepić

załodze tę orientację, zbadać, czy pracownicy są świadomi istnienia założeń, na bazie których opracowano nową strategię działania i rozwoju, czy pracownicy są zmotywowani, by świadczyć usługi na odpowiednim (najwyższym możliwym) poziomie jakości, oraz jak dalece pracownicy dzielą się z innymi wiedzą o nabywaczach. Przykładowe zestawienie gotowości poszczególnych elementów kapitału organizacyjnego przedstawia tabela 6.

Wyniki wskazują, że zadowolający stan gotowości udało się uzyskać tylko w obszarach przywództwa oraz pracy zespołowej

Tabela 6. Gotowość kapitału organizacyjnego

Elementy kapitału organizacyjnego	Kultura organizacyjna		Przywództwo	Dostosowanie organizacji do strategii		Praca zespołowa
Cele strategiczne	Wywołać powszechną świadomość misji, wizji i podstawowych wartości niezbędnych do wdrożenia strategii		Zapewnić firmie na wszystkich szczeblach zarządzania takich liderów, którzy zmobilizują pracowników do realizacji strategii	Dostosować cele i systemy motywacyjne do wymogów strategii na wszystkich szczeblach firm		Zadbać wewnątrz firmy o wymianę wiedzy i umiejętności strategicznym znaczeniu
Mierniki osiągnięcia celów	Orientacja na klienta (badanie nabywców; odsetek pracowników właściwie pojmujących misję firmy)	Stosunek do innych podstawowych wartości (badanie gotowości pracowników do przeprowadzenia zmian)	Luka kompetencyjna (procent najważniejszych cech z modelu kompetencji ocenianych powyżej poziomu granicznego)	Świadomość strategii	(odsetek pracowników wykazujących się znajomością strategicznych priorytetów firmy)	Dostosowanie do strategii (odsetek pracowników, których cele i bodźce motywacyjne są powiązane ze SKW)
Założony poziom osiągnięcia celu	80%	80%	90%	80%	100%	5,0
Obecny poziom osiągnięcia celu	68%	52%	92%	75%	60%	6,1
	(-)	(-)	(+)	(-)	(-)	(+)

Źródło: Kaplan, Norton [2004, s. 83].

i dzielenia się wiedzą. Pozostałe obszary, tzn. kultury organizacyjnej i dostosowania firmy do realizowanej strategii, wykazują niewielką gotowość do wspierania realizowanej strategii. W takim przypadku proces przystosowania się przedsiębiorstwa do strategii będzie przebiegał dwustopniowo. Najpierw menedżerowie będą komunikować pracownikom główne cele strategiczne firmy wraz z wytłumaczeniem, na czym polegają relacje między misją, wizją i wartościami organizacji oraz wynikającymi z nich celami strategicznymi i realizowaną strategią. Działania te będą miały na celu budowanie wewnętrznej motywacji pracowników oraz będą zachęcać ich do postrzegania ogólnych celów i wartości przedsiębiorstwa. Będą one stanowić dobrą podstawę do sformułowania indywidualnych i zespołowych celów działania, dopasowanych do ogólnej strategii oraz opracowania całego systemu zachęt do osiągnięcia wyznaczonych celów. Właśnie takie działania powinny wzmocnić gotowość kapitału organizacyjnego firmy do wdrażania strategii.

Podsumowanie

Rozważania na temat wpływu dopasowania zasobów niematerialnych na proces wdrażania strategii pozwoliły wyraźnie wyznaczyć zakres zastosowania metody samooceny opartej na modelu 7-S oraz metody opartej na koncepcji wytwarzania wartości wg Kaplana i Nortona. Modele samooceny opartej na koncepcji modelu 7-S okazał się przydatny dla małych i średnich niezdywersyfikowanych przedsiębiorstw, w których wyznaczenie poszczególnych charakterystyk nie naręczało problemów. Przedsiębiorstwa te zazwyczaj charakteryzowały się mało skomplikowaną strukturą organizacyjną, także systemy operacyjne były

stosunkowo łatwe do zidentyfikowania. Wyznaczone dzięki modelowi 7-S profile poszczególnych organizacji pomagały ocenić stopień wykorzystania aktywów niematerialnych w sprawnym zarządzaniu organizacją. Odmiennie wyglądała sytuacja w przypadku firm o rozbudowanych, zdywersyfikowanych strukturach. Wykorzystanie modelu 7-S, który nie odzwierciedla złożoności organizacji, byłoby zbyt dużym uproszczeniem. Dlatego też w przypadku tych firm należy wykorzystać inne, bardziej precyzyjne narzędzia — model wytwarzania wartości wg koncepcji Kaplana i Nortona. Tę koncepcję można stosować dla każdego rodzaju organizacji bez względu na jej wielkość, profil czy stosowane systemy. Na rys. 5 wyraźnie widać, że niematerialne zasoby opisane w perspektywie rozwoju i uczenia się Strategicznej Karty Wyników powinny stanowić podstawę strategii każdego przedsiębiorstwa, a pomiar ich dopasowania do procesów odpowiedzialnych za tworzenie wartości dla klienta dostarcza wielu istotnych informacji. Skoncentrowanie się na relatywnie niewielu stanowiskach pracy związanych z procesami realizacji strategii, zapewnienie odpowiedniej infrastruktury i zestawu aplikacji oraz stworzenie kultury organizacyjnej opartej na doświadczonej i świadomej swoich ról kadrze pracowniczej może w decydujący sposób oddziaływać na przebieg procesów wewnętrznych, a tym samym na tworzenie wartości dla klientów.

Bibliografia

- Chrzanowski A.R. [2003], *Strategiczna rola zarządzania operacyjnego w firmach*, Wydawnictwo PRET Warszawa.
- Chrzanowski A.R. [2004], *Model rozwoju firm w transformacji polskiej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10, październik.
- Chrzanowski A.R. [2009], *Przeobrażenia polskich przedsiębiorstw i ich konkurencyjność*, Wydawnictwo PRET S.A., Warszawa.
- Durlik I. [2002], *Reengineering i technologia informatyczna w restrukturyzacji procesów gospodarczych*, WNT Warszawa.
- Egeman M.E. [2000], *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, cz. 1, Poltext, Warszawa.
- Frankfort-Nachmias C., Nachmias D. [2001], *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wyd. Zysk Poznań.
- Januszewski A. [2008], *Funkcjonalność informatycznych systemów zarządzania (Tom 1. Zintegrowane systemy transakcyjne)*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Januszewski A. [2008], *Funkcjonalność informatycznych systemów zarządzania (Tom 2. Systemy business intelligence)*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P. [2004], *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan R.S., Norton D.P. [2004], *Czy niematerialne zasoby współgrają ze strategią twojej firmy?* „Harvard Business Review Polska”, kwiecień.
- Kaplan R.S., Norton D.P. [2008], *Jak osiągnąć mistrzostwo osobiste w stosowaniu systemu zarządzania?* „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień.
- Kaplan R.S., Norton D.P. [2010], *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Profesjonalne PWM, Warszawa.
- Kotzenbach J.R., Smith D.K. [2006], *Dyscyplina zespołów*, „Harvard Business Review Polska”, luty.
- Likert R. [1961], *New Patterns of Management*, McGraw, New York.
- Orzechowski R. [2008], *Budowanie wartości przedsiębiorstwa z wykorzystaniem IT*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Treacy M., Wiersema F. [1995], *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, Perseus Books, Cambridge, Massachusetts.
- Waterman R.H., Peters T.J., Philips J.R. [1980], *Structure is Not Organization*, „Business Horizons”, nr 6.
- Wilecki T. [2002], *Ewolucyjny model doskonalenia firmy XXI wieku: od ISO i TQM do organizacji inteligentnej* [w:] „Przedsiębiorstwo przyszłości”, Diffin, Warszawa.

Non-material Assets as Important Determinant of Enterprise Value

Summary

It is possible to notice that doing analyses of sources of enterprise value that point of heaviness is moved from financial on marketing and non-material generators. However, non-material stocks seldom render direct influence on growth of this value. Their interaction is realized through compound consecutive-causally chains.

So, adjusting of all non-material factors plays such important role for responsible processes for creation of value for client and as a consequence value of enterprise. Authors have suggested a model of self-estimation of enterprise for researching degree of adjusting, based on a concept of 7-S model. To do a research of interaction in process of creation of enterprise value authors have utilized concept of Kaplan and Norton, placing non-material stocks in Learning and Innovation Perspective.

The purpose of the article is an analysis and evaluation of these two methods in a context of determination of capability and the range of utilization of the methods for estimation of influence of adjusting non-material assets on a process of implementation of organization strategy but same producing value for all groups of stakeholders.

Keywords: Intellectual capital, non-material assets, enterprise value