

Bartłomiej Nita

Pomiar kreowanej wartości i ocena kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa w warunkach stosowania "balanced scorecard"

Ekonomiczne Problemy Usług nr 39, 85-92

2009

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.

BARTŁOMIEJ NITA

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

POMIAR KREOWANEJ WARTOŚCI I OCENA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA W WARUNKACH STOSOWANIA *BALANCED SCORECARD*

Wprowadzenie

Zrównoważona karta wyników (*balanced scorecard*) stanowi instrument, który pierwotnie umożliwiał wieloaspektowy pomiar wyników przedsiębiorstw w ujęciu zarówno finansowym, jak i niefinansowym¹. Współcześnie *balanced scorecard* stanowi znacznie bardziej złożone narzędzie, które pozwala na kompleksowe zarządzanie dokonaniaми przedsiębiorstw m.in. poprzez integrację z innymi metodami. Takie zintegrowane podejście ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia zarządzania finansami przedsiębiorstwa, ponieważ ułatwia osiąganie nadrzędnych celów finansowych poprzez orientację na cele cząstkowe, w szczególności związane z satysfakcją klientów, realizowanymi procesami oraz zdolnością organizacji do uczenia się i wzrostu. Wymienione cele odnoszą się natomiast do obszarów pomiaru dokonań w zrównoważonej karcie wyników, zwanych perspektywami i determinują strukturę tego instrumentu.

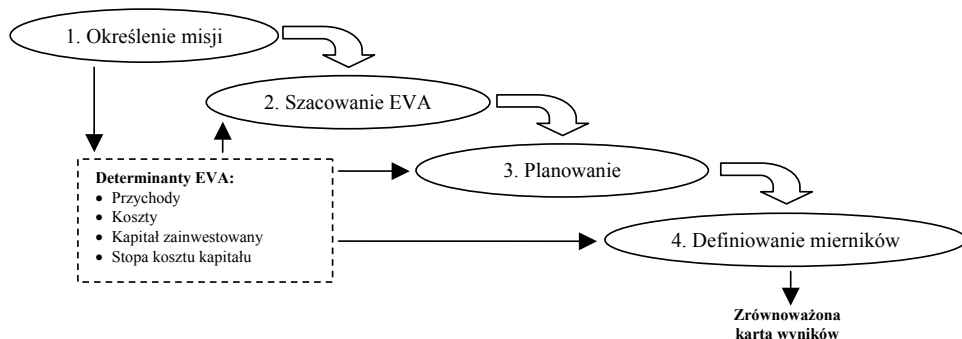
Celem niniejszego opracowania jest ukazanie możliwości rozszerzenia formuły zrównoważonej karty wyników w drodze integracji tej metody z innymi instrumentami wykorzystywanymi w obszarze zarządzania finansami. W związku z tym podano dyskusję implementację ekonomicznej wartości dodanej (EVA) oraz metod zorientowanych na ocenę kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa w warunkach stosowania *balanced scorecard*.

Ekonomiczna wartość dodana w zrównoważonej karcie wyników

Ekonomiczna wartość dodana (EVA) stanowi koncepcję pomiaru dokonań, która może być stosowana niezależnie od zrównoważonej karty wyników. Jednak wielu autorów, w tym twórcy *balanced scorecard*, postuluje rozpatrywanie karty wyników łącznie z metodami

¹ Por. B. Nita: *Cztery generacje balanced scorecard w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa*. W: *Współczesne finanse. Stan i perspektywy rozwoju finansów przedsiębiorstw i ubezpieczeń*. Red. B. Kołosowska. Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2008, s. 205–214.

oceny kreowania wartości². G. Lawrie³ wyraża przekonanie, że EVA ułatwia identyfikację mierników, które są wykorzystywane w procesie zarządzania wartością, natomiast przy projektowaniu karty wyników dochodzi do testowania założeń kadry kierowniczej dotyczących stopnia, w jakim te mierniki rzeczywiście wywołają reakcję klientów niezbędną do wykreowania wartości. Możliwości aplikacji ekonomicznej wartości dodanej w powiązaniu ze zrównoważoną kartą wyników przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Aplikacja EVA w ramach zrównoważonej karty wyników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: 2GC Active Management, *Combining Balanced Scorecard & EVA*. Berkshire 2001, s. 7.

Jak wynika z rysunku, ekonomiczna wartość dodana jest szacowana na podstawie kilku parametrów wejściowych, do których zalicza się przychody, koszty operacyjne, kapitał zainwestowany oraz stopę kosztu kapitału. Każdy z tych determinantów z jednej strony wpływa z misji organizacji, z drugiej zaś jest powiązany z planami działań, które są projektowane w celu poprawy wartości wymienionych kategorii ekonomicznych. Następnie dla każdego planu definiuje się mierniki, które służą monitorowaniu realizacji planów oraz stopnia osiągnięcia wytyczonych celów.

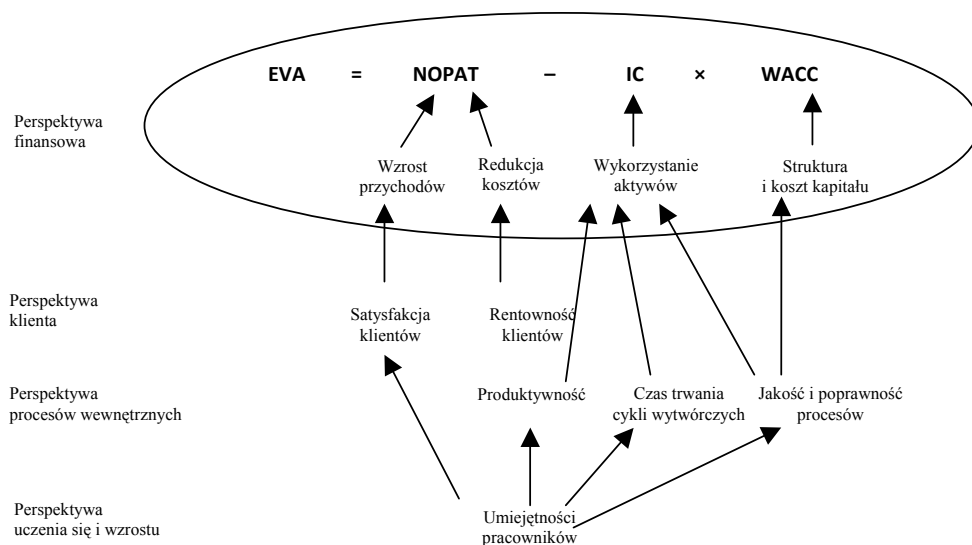
Determinanty ekonomicznej wartości dodanej są zbliżone do celów, które definiuje się w perspektywie finansowej *balanced scorecard*. W związku z tym zastosowanie oryginalnego sposobu kalkulacji EVA może ułatwić dobór celów cząstkowych oraz mierników finansowych w zrównoważonej karcie wyników. Pozostałe trzy perspektywy karty wyników wymuszają niejako formułowanie założeń stanowiących podstawę decyzji zarząd-

² Podkreślają, że mierniki kreowania wartości można wykorzystać jako podstawowe miary perspektywy finansowej w zastępstwie mierników, takich jak stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału. Zob. R.S. Kaplan, D.P. Norton: *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II*. „Accounting Horizons” 2001, vol. 15, nr 2, s. 156.

³ G. Lawrie: *Combining EVA with Balanced Scorecard to Improve Strategic Focus and Alignment*. 2GC Discussion Paper, Berkshire 2001, s. 4.

czych, które mogą ostatecznie oddziaływać na determinanty ekonomicznej wartości dodanej. Dzięki zastosowaniu odpowiedniego zestawu mierników i celów można weryfikować te założenia już w trakcie ich przyjmowania bez konieczności oczekiwania na wyniki kalkulacji EVA w trybie *ex post*⁴. Ideę integracji ekonomicznej wartości dodanej ze zrównoważoną kartą wyników, przy uwzględnieniu tych postulatów, przedstawiono na rysunku 2.

W praktyce integrację ekonomicznej wartości dodanej oraz zrównoważonej karty wyników można postrzegać jako sposób na przejście od mierników prowadzących, takich jak satysfakcja pracowników, do mierników wynikowych, do których zalicza się miernik EVA. Silną stroną ekonomicznej wartości dodanej jest to, że ukierunkowuje ona przedsiębiorstwo na nadrzędny cel związany z kreowaniem wartości. Natomiast mocną stroną zrównoważonej karty wyników jest to, że koncentruje ona uwagę zarządu na związkach przyczynowo-skutkowych, które prowadzą do kreowania wartości⁵.



Rys. 2. Integracja ekonomicznej wartości dodanej ze zrównoważoną kartą wyników

Źródło: opracowanie własne.

Menedżerowie, którzy wykorzystują mierniki kreowania wartości w oderwaniu od całościowego spojrzenia na pomiar dokonań np. w nurcie zrównoważonej karty wyników, działają zwykle krótkoterminowo i nie podejmują dużego ryzyka. Oznacza to, że koncen-

⁴ 2GC Active Management, *Combining Balanced Scorecard & EVA*, Berkshire 2001, s. 17.

⁵ H.D. Fletcher, D.B. Smith: *Managing for Value: Developing a Performance Measurement System Integrating Economic Value Added and the Balanced Scorecard in Strategic Planning*. „Journal of Business Strategies” 2004, vol. 21, nr 1, s. 4.

trują się na redukcji kosztów oraz pozbywają się niewykorzystanych aktywów po to, aby osiągnąć poprawę wyników finansowych. Wzrost przychodów wymaga natomiast czasu, podejmowania ryzyka, projektowania i wprowadzania na rynek nowych produktów, zacieśniania współpracy z klientami, zdobywania nowych rynków, poprawy jakości obsługi posprzedażowej oraz zwiększania umiejętności pracowników. Wymienione inicjatywy mają wymiar strategiczny i wymagają znacznie szerszego spojrzenia na pomiar dokonań, co prowadzi do wniosku, że ekonomiczna wartość dodana znakomicie wpisuje się w metodykę zrównoważonej karty wyników⁶.

Ocena kapitału intelektualnego w warunkach *balanced scorecard*

Powiązanie zrównoważonej karty wyników z koncepcjami odnoszącymi się do kapitału intelektualnego było postulowane przez twórców metody *balanced scorecard*. R.S. Kaplan i D.P. Norton w artykule z 2004 roku⁷ a następnie w pozycji zwartej⁸ wskazali na pomiar i zarządzanie kapitałem intelektualnym jako istotny element zrównoważonej karty wyników.

B. Marr i in. twierdzą, że orientacja zrównoważonej karty wyników na kapitał intelektualny w ujęciu R.S. Kaplana i D.P. Nortona jest niewystarczająca⁹. Zgadza się z poglądem, że mapy strategii stanowią przydatny instrument wizualizacji przełożenia aktywów niematerialnych na cele przedsiębiorstwa. Stwierdzają jednak, że między różnymi aktywami o charakterze niematerialnym zachodzą wieloaspektowe relacje i sprzężenia. Nie można postrzegać związków przyczynowo-skutkowych między różnymi składnikami aktywów jako jednokierunkowych relacji przebiegających od perspektywy uczenia się i wzrostu aż po perspektywę finansową¹⁰. Autorzy przekonują, że zarządzanie dokonaniem przedsiębiorstwa jest niemożliwe bez rozpoznania i zrozumienia wzajemnych relacji, które występują między poszczególnymi składnikami aktywów zaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa. W związku z tym postulują uzupełnienie metodyki *balanced scorecard* oraz map strategii o tzw. mapy kreowania wartości. Przykład powiązań w ramach takiej mapy ukazano na rysunku 3.

⁶ R.S. Kaplan, D.P. Norton: *Transforming the Balanced Scorecard...*, s. 156.

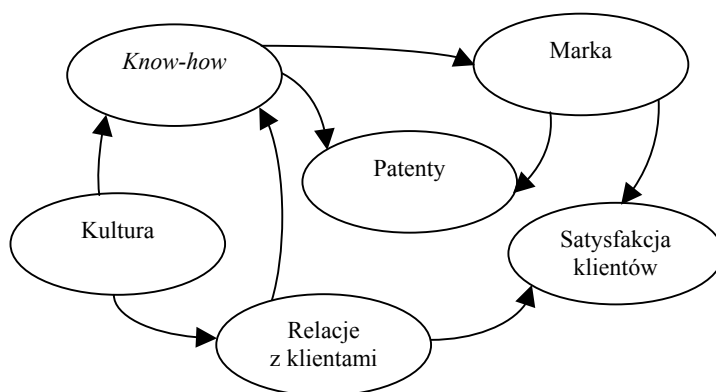
⁷ R.S. Kaplan, D.P. Norton: *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*. „Harvard Business Review” 2004, vol. 82, nr 2.

⁸ R.S. Kaplan, D.P. Norton: *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press, Boston 2004.

⁹ B. Marr, G. Schiuma, A. Neely: *The Dynamics of Value Creation: Mapping Your Intellectual Performance Drivers*. „Journal of Intellectual Capital” 2004, vol. 5, nr 2, s. 317.

¹⁰ Przykładowo, w perspektywie uczenia się i wzrostu uwzględnia się kompetencje pracowników oraz stosowane technologie. Obu wymienionych zasobów nie można rozdzielić, ponieważ kompetencje zależą od rozwiązań technologicznych, natomiast nawet najnowsza technologia jest bezwartościowa bez odpowiedniej wiedzy i poziomu kompetencji pracowników. Wreszcie doskonale rozumienie zasad działania określonej technologii jest również nieprzydatne, jeśli pracownicy nie mają do niej dostępu.

Przedstawione powiązania mogą być mniej lub bardziej bezpośrednie, przy czym w odróżnieniu od tradycyjnych map strategii przy definiowaniu celów należy uwzględnić znacznie szerszy krąg interesariuszy. Mapa kreowania wartości jest definiowana jako graficzne odwzorowanie strategii organizacyjnej ze wskazaniem najważniejszych elementów, które determinują strategię, czyli korzyści dla interesariuszy, kluczowe kompetencje oraz zasoby. Taka mapa porządkuje relacje między tymi komponentami i dzięki temu ułatwia zrozumienie oraz komunikowanie strategii¹¹.

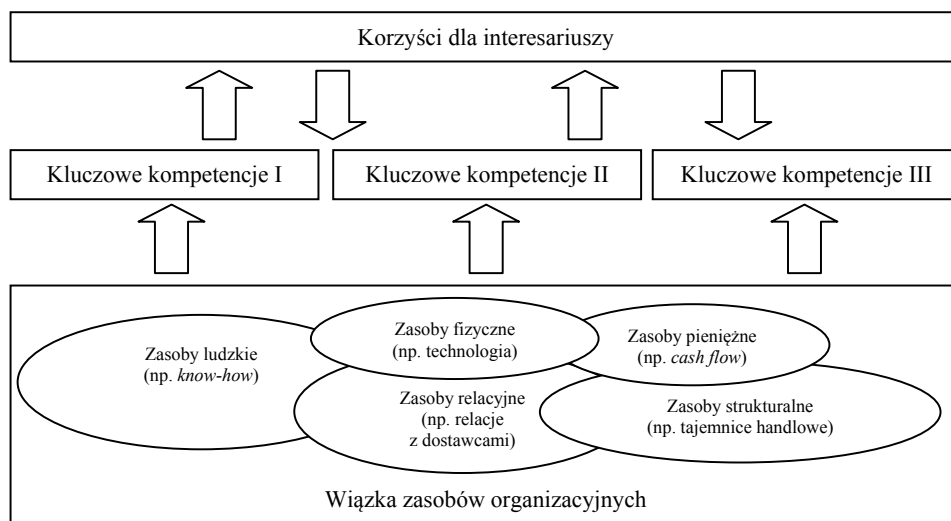


Rys. 3. Przykład powiązań w mapie kreowania wartości

Źródło: B. Marr, G. Schiuma, A. Neely: *op.cit.*, s. 319.

Schemat ideowy mapy kreowania wartości ukazano na rysunku 4. Na górze rysunku umieszczono korzyści, które powinni otrzymać różni interesariusze. Korzyści te należy określić w wyniku obserwacji otoczenia zewnętrznego i różnych metod analizy strategicznej. Poniżej znajdują się kluczowe kompetencje (*core competencies*), na których należy się skoncentrować w celu realizacji strategii oraz zaspokojenia potrzeb interesariuszy. Wreszcie mapa kreowania wartości przedstawia zasoby organizacyjne, przy czym powierzchnia pól może odzwierciedlać ich względne znaczenie z punktu widzenia kluczowych kompetencji. Ważną rolę odgrywają w tym miejscu metody oceny aktywów niematerialnych i kapitału intelektualnego, które umożliwiają opisowy lub wartościowy pomiar poszczególnych składników oraz określenie ich ważności.

¹¹ B. Marr: *Strategic Performance Management. Learning and Measuring Your Intangible Value Drivers*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2006, s. 66-67.



Rys. 4. Schemat mapy kreowania wartości

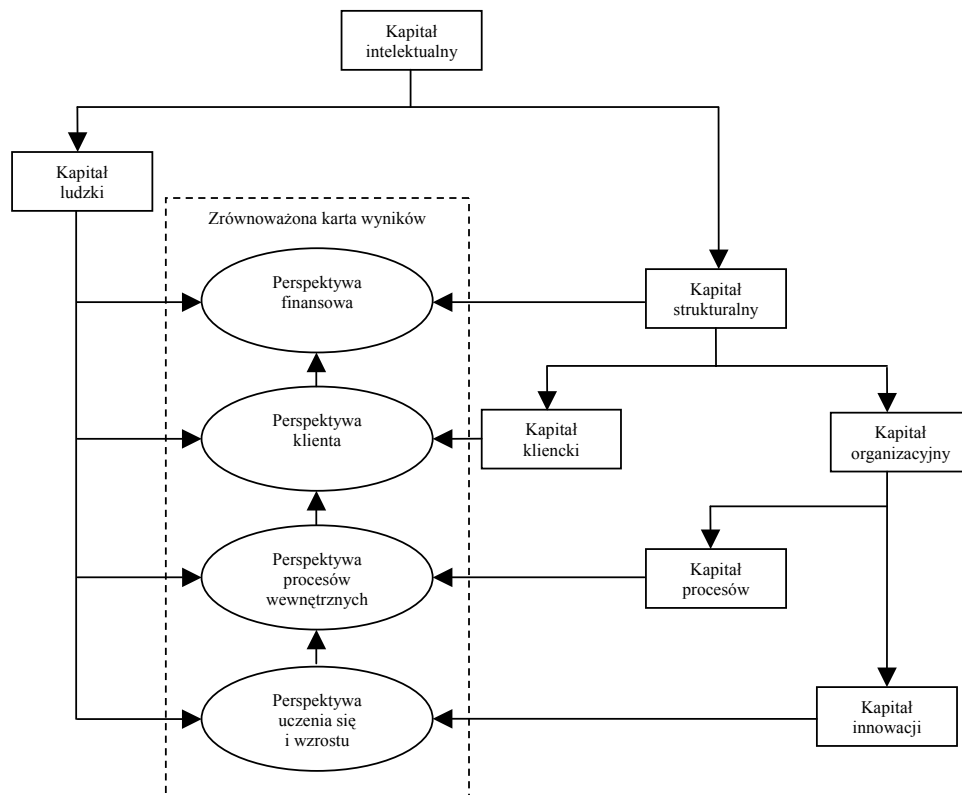
Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Marr: *op.cit.*, s. 68.

Związki zrównoważonej karty wyników z kapitałem intelektualnym można również postrzegać analizując, w jaki sposób *balanced scorecard* przyczynia się do poprawy zarządzania kapitałem intelektualnym¹². W tym ujęciu można sformułować kilka wniosków. Po pierwsze, wszystkie perspektywy karty wyników wspomagają osiągnięcie korzyści finansowych dla właścicieli, korzyści dla klientów, zarządzanie łańcuchem wartości, a także przyszły rozwój przedsiębiorstwa z uwzględnieniem poszczególnych składników kapitału intelektualnego. Po wtóre, zarządzanie kapitałem intelektualnym wymaga okresowej oceny jego wartości oraz wpływu na dokonania przedsiębiorstwa jako całości. Można zatem stwierdzić, że mierniki zawarte w *balanced scorecard* ułatwiają ocenę kapitału intelektualnego oraz ułatwiają jego odpowiednie wykorzystanie ukierunkowane na realizację strategii organizacyjnej.

Na rysunku 5 zaproponowano syntetyczne podsumowanie rozważań na temat związków między kapitałem intelektualnym i zrównoważoną kartą wyników. Pokazano na nim, że kapitał ludzki, który obejmuje wiedzę pracowników, ich innowacyjność oraz zdolność do sprawnego wykonywania zadań, można monitorować w ramach każdej perspektywy, mimo

¹² A. Wu: *The Integration Between Balanced Scorecard and Intellectual Capital*. „Journal of Intellectual Capital” 2005, vol. 6, nr 2, s. 271.

tego, że R.S. Kaplan oraz D.P. Norton postulują głównie perspektywę uczenia się i wzrostu do oceny kapitału intelektualnego, w tym kapitału ludzkiego¹³.



Rys. 5. Idea integracji zrównoważonej karty wyników z kapitałem intelektualnym

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Pomiar i ocena wyników współczesnych przedsiębiorstw, a także ukierunkowanie działań menedżerów na przyszłe dokonania finansowe wymagają wdrażania coraz bardziej złożonych instrumentów, do których zalicza się zrównoważoną kartę wyników. W teorii i praktyce zarządzania finansami oferuje się wiele metod, przy czym nie można ich traktować jako zbioru niepowiązanych ze sobą koncepcji. Z prowadzonych rozważań wynika,

¹³ Por. np. R.S. Kaplan, D.P. Norton: *The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets*. „Strategy & Leadership”, vol. 32, nr 5, 2004, s. 13.

że wspomaganie osiągnięcia celów przedsiębiorstwa jest możliwe m.in. poprzez integrację *balanced scorecard* z ekonomiczną wartością dodaną, która z jednej strony opisuje w ujęciu finansowym dokonania przedsiębiorstwa, z drugiej zaś może być zdezagregowana na nośniki kreowania wartości, które uwzględnia się w pozostałych perspektywach zrównoważonej karty wyników. Tradycyjne podejście do zrównoważonej karty wyników, zgodnie z którym orientacja na kapitał intelektualny stanowi domenę perspektywy uczenia się i wzrostu, jest również niewystarczające. Podane przykłady powiązań między miernikami poszczególnych perspektyw *balanced scorecard* oraz składnikami kapitału intelektualnego wskazują na wieloaspektowe zależności między różnymi niematerialnymi źródłami kreowania wartości. Omawiając mapę kreowania wartości uzasadniono, że zarządzanie dokonaniami przedsiębiorstwa i realizacja jego strategii są niemożliwe bez rozpoznania i zrozumienia wzajemnych relacji, które występują między poszczególnymi składnikami aktywów zaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa.

VALUE CREATION MEASUREMENT AND INTELLECTUAL CAPITAL ASSESSMENT IN A COMPANY WHILE USING BALANCED SCORECARD

Summary

The paper presents two aspects of corporate performance measurement and management under the framework of balanced scorecard. The first aspect refers to the value creation measurement by means of economic value added metric (EVA) while using balance scorecard. It was argued that the determinants of economic value added are tied to the objectives defined in financial perspective. Thus the application of the original way of EVA calculation may enable the choice of objectives and measures used in balanced scorecard. The second aspect is concerned with the integration of intellectual capital assessment methods and perspectives of balanced scorecard. It turns out that all the perspectives contribute to value chain management and future growth of a company as well as the benefits obtained by shareholders and customers taking into account various components of intellectual capital.