

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2017, nr 5 (72)



Mariusz Strojny, *Jak identyfikować i mierzyć niewidoczne zasoby przedsiębiorstwa? Zastosowanie metody The Value Explorer*, „e-mentor” 2017, nr 5(72), s. 52–58, <http://dx.doi.org/10.15219/em72.1324>.



## Jak identyfikować i mierzyć niewidoczne zasoby przedsiębiorstwa? Zastosowanie metody The Value Explorer

Mariusz Tomasz Strojny

*Stara maksyma zarządzania autorstwa Petera Druckera głosi, że „trudno zarządzać czymś, czego nie można zmierzyć”. Choć gospodarka jest w coraz większym stopniu oparta na zasobach niematerialnych (wartościach, wiedzy i kapitale intelektualnym), współczesna rachunkowość jest zorientowana na obszar materialny, a przez to mało efektywna. Potrzebne są nam zatem nowe metody pomiaru, które w sposób ilościowy lub jakościowy pozwolą uchwycić i zmierzyć otaczający nas „świat niematerialny”, i to zarówno na poziomie przedsiębiorstw (poziom mikroekonomiczny), jak i całych regionów czy krajów (poziom makroekonomiczny).*

### Systematyka metod pomiaru kapitału intelektualnego

Pierwsze narzędzie umożliwiające pomiar efektywności wykorzystania aktywów niematerialnych w organizacji, tzw. CIV (*Calculated Intangible Value*) zostało opracowane przez amerykański urząd podatkowy już w latach 30. XX w. (Luthy, b.d.). Na szerszą skalę podobne metody i narzędzia zaczęły pojawiać się mniej więcej w latach 60. (m.in. rachunkowość zasobów ludzkich – HRA). Jednak prawdziwy rozwój metod i narzędzi nastąpił dopiero w latach 90. XX w. i był bezpośrednio związany z pojawieniem się koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym (*intellectual capital management*) [Strojny, 2000a, s. 16] oraz koncepcji zarządzania wiedzą (*knowledge management*) [Strojny, 2000b, s. 20–25].

Zacząto dostrzegać, że tradycyjna rachunkowość nadmiernie koncentruje się na analizie zasobów materialnych i finansowych, a zaniedbuje zasoby niematerialne. Ponadto pokazuje przeszłość i mierzy efekty „wczorajszych” decyzji, nie dając podstaw do zobrazowania rzeczywistej kondycji przedsiębiorstwa na teraz, a tym bardziej na przyszłość. Wraz z przechodzeniem od gospodarki przemysłowej do gospodarki wiedzy (*knowledge economy*) i wdrażaniem systemów zarządzania wiedzą, organizacje coraz silniej odczuwały brak „sprawozdawczości intelektualnej”.

Odpowiedzią na te wyzwania była koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym. W ujęciu ogólnym sprowadza się ona do identyfikacji, pomiaru i pełnego wykorzystania „ukrytego potencjału firmy”, czyli

tych wszystkich elementów organizacji, które nie są wykazywane w sprawozdaniach finansowych, a od których zależy pozycja konkurencyjna firmy na rynku. Kapitał intelektualny firmy obejmuje zasadniczo trzy elementy: kapitał strukturalny, kapitał ludzki i kapitał relacyjny. Koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym doprowadziła do odejścia od koncentrowania się niemal wyłącznie na zasobach finansowych i materialnych w prowadzeniu działalności gospodarczej. Zerwała z zasadą podejmowania ważnych decyzji wyłącznie w oparciu o dane czysto finansowe na rzecz nowych wskaźników gospodarczych umożliwiających pomiar, a co za tym idzie – praktyczne wykorzystanie zasobów niematerialnych będących pochodną wiedzy i doświadczenia ludzi oraz reputacji i potencjału rozwojowego samej organizacji. Na gruncie polskiej literatury przedmiotu ważną rolę w popularyzacji i promocji metod pomiaru kapitału intelektualnego odegrali Dorota Dobija (Dobija, 2004, s. 61–76) oraz Jan Fazlagić (Fazlagić, 2007).

W literaturze przedmiotu opisano kilkadziesiąt metod oraz narzędzi, jakie można wykorzystać do pomiaru efektywności wykorzystania niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, zarówno na poziomie całej organizacji, jak i poszczególnych jej fragmentów i procesów. Jedną z najbardziej znanych jest systematyka zaproponowana przez pioniera badań nad kapitałem intelektualnym – K.E. Sveiby’ego (Sveiby, 2001). Obejmuje ona 21 najpopularniejszych metod i narzędzi pomiaru „kapitału intelektualnego” pogrupowanych w cztery kategorie (Strojny, 2003):

**Metody oparte na kapitalizacji rynkowej.** Umożliwiają stwierdzenie różnicy, jaka występuje pomiędzy wartością księgową przedsiębiorstwa, a jego rzeczywistą wartością. Różnica ta odzwierciedla wartość kapitału intelektualnego firmy. Najbardziej popularne spośród nich to wskaźnik „q” Tobina, powszechnie stosowany na giełdach całego świata wskaźnik relacji wartości rynkowej do wartości księgowej (MV/BV) oraz stosunkowo mało znany wskaźnik IAMV™ (*Investor Assigned Market Value*).

**Metody oparte o zwrot na aktywach (ROA).** Wskaźnik ROA jest uzyskiwany przez podzielenie średnich zysków przed opodatkowaniem za dany okres przez średnią wartość aktywów materialnych przedsiębior-

# Jak identyfikować i mierzyć niewidoczne zasoby...

stwa w tym okresie. Wynik jest następnie porównywany ze średnią dla danego sektora, a otrzymana różnica mnożona przez średnią wartość aktywów materialnych. Takie obliczenie daje wartość przeciętnych rocznych zysków z aktywów niematerialnych. Kwota ta podzielona przez średni koszt kapitału firmy lub stopę dyskontową pozwala oszacować całkowitą wartość kapitału intelektualnego. Najpopularniejsze metody zaklasyfikowane do tej kategorii to: ekonomiczna wartość dodana (EVA™), KCE (Knowledge Capital Earnings), VAIC™ (Value Added Intellectual Coefficiency), CIV (Calculated Intangible Value), w mniejszym zakresie również metoda HRCA (Human Resources Costing and Accounting), czyli rachunkowość i kosztorysowanie zasobów ludzkich.

**Metody bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego.** Pozwalają na szacowanie pieniężnej wartości poszczególnych składników kapitału intelektualnego. Do tej grupy metod należą: broker technologii (Technology Broker), wskaźnik patentów (Citation-Weighted Patents), IVM (Inclusive Valuation Methodology), odkrywca wartości (The Value Explorer), IAV (Intangible Assets Valuation), TVC™ (Total Value Creation), AFTF (Accounting for the Future).

**Metody Kart Punktowych.** Stanowią ostatnią i chyba najważniejszą grupę metod pomiaru kapitału intelektualnego. Pozwalają na identyfikację i pomiar poszczególnych elementów wchodzących w skład

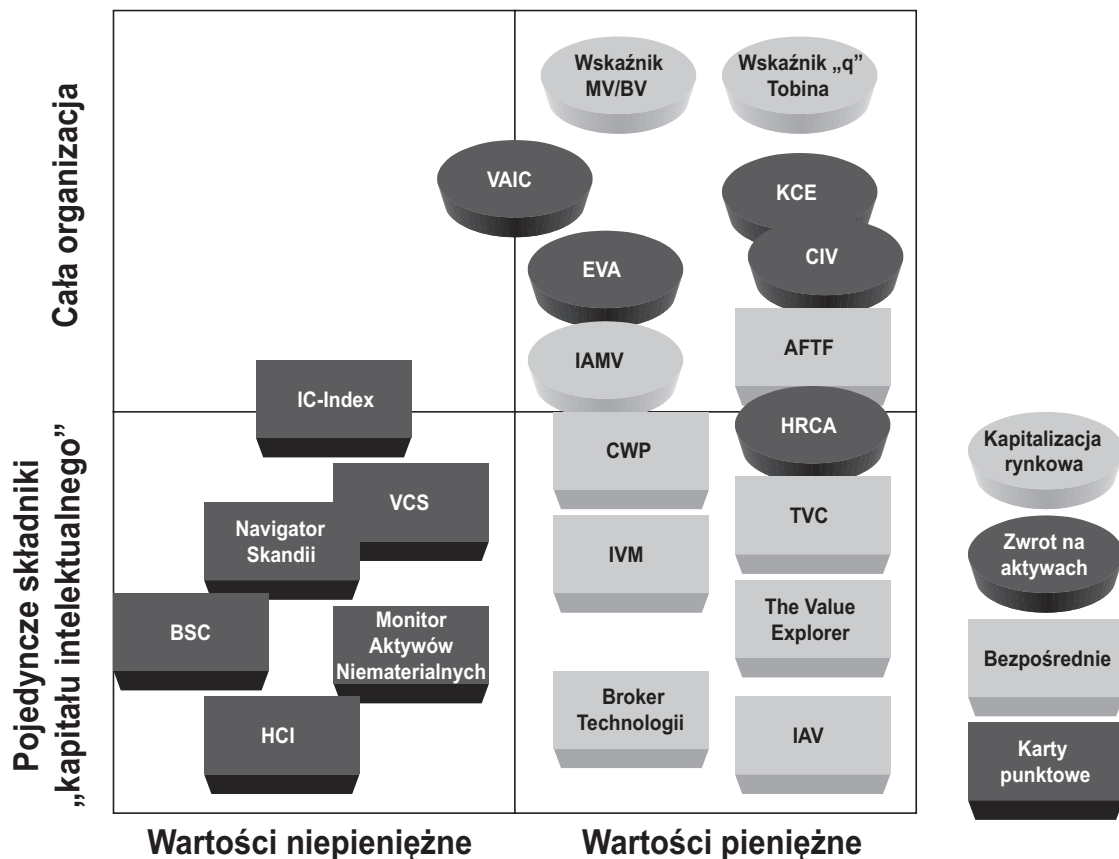
aktywów niematerialnych przy pomocy wskaźników niepieniężnych. Najważniejsze narzędzia i metody zaklasyfikowane do tej grupy to: strategiczne karty punktowe (BSC – Balanced Scorecard), HCI (Human Capital Intelligence), Navigator™ firmy Skandia, VCS™ (Value Chain Scoreboard), IC-Index™ oraz Monitor aktywów niematerialnych (IAM- Intangible Assets Monitor).

Wymienione metody i narzędzia Sveiby uporządkował w zależności od tego, czy pozwalają mierzyć aktywa niematerialne w wartościach pieniężnych oraz czy dotyczą całej organizacji, czy raczej poszczególnych składników kapitału intelektualnego.

## The Value Explorer

Metoda została opracowana w drugiej połowie lat 90. XX w. przez holenderski oddział firmy konsultingowej KPMG, przy współpracy Rene Tissen (Andriessen, Frijlink, van Gisbergen, Blom, 1999). Przyczynkiem do opracowania metody była koncepcja „zarządzania wiedzą opartego na wartości” (value-based knowledge management), opisana szczegółowo w 1998 roku (Tissen, Andriessen, Deprez, 1998). W roku tym zespół Knowledge Advisory Services KPMG uczestniczył w pilotażowym projekcie organizowanym przez Ministerstwo Gospodarki Holandii, którego celem było opracowanie nowych metod pomiaru aktywów niematerialnych. Opracowana wówczas metoda zakłada

Rysunek 1. Zestawienie metod i narzędzi pomiaru „kapitału intelektualnego”



Źródło: K.E. Sveiby (2001). *Methods for Measuring Intangible Assets*, www.sveiby.com.au.

kompleksowe podejście do mierzenia i zarządzania kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa i jest zorientowana na wartości.

Metoda obejmuje następujące cztery etapy (Andriessen, Frijlink, van Gisbergen, Blom, 1999, s. 11–12):

1. Zdefiniowanie aktywów niematerialnych oraz identyfikacja kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa.
2. Oszacowanie „siły” każdej ze zidentyfikowanych kluczowych kompetencji.
3. Określenie wartości każdej z kluczowych kompetencji.
4. Proces analizowania danych i monitorowania aktywów niematerialnych<sup>1</sup>.

W pierwszym etapie przedsiębiorstwo stara się odróżnić aktywa niematerialne, które mają duże znaczenie i potencjalny wpływ na przewagę konkurencyjną, od pozostałych aktywów niematerialnych. KPMG proponuje poszukiwać takich aktywów niematerialnych, które są ściśle związane z kluczowymi kompetencjami danego przedsiębiorstwa i biorą udział w tworzeniu wartości dodanej. Bliższa analiza kluczowych kompetencji pozwoli zidentyfikować składające się na wartość dodaną aktywa niematerialne, takie jak szczególne umiejętności lub wiedza, relacje z otoczeniem, kwalifikacje pracowników, kultura organizacji itp. Efektem pierwszego etapu jest znajomość kluczowych kompetencji i budujących je aktywów niematerialnych.

Etap drugi w metodzie The Value Explorer polega na określeniu siły kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. KPMG opracowało w tym celu zestaw pięciu testów odpowiadających kryteriom, które muszą spełniać kompetencje przedsiębiorstwa, aby móc je określić mianem „kluczowych”. Są to (Andriessen, Frijlink, van Gisbergen, Blom, 1999, s. 14–15):

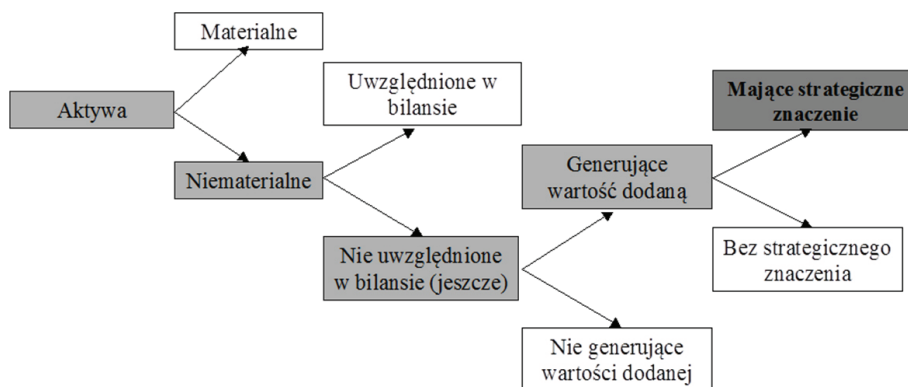
1. **Test na wartość dodaną.** Kluczowa kompetencja musi dostarczać określone korzyści dla klientów i otoczenia firmy w postaci wartości dodanej.
2. **Test konkurencyjności.** Kluczowa kompetencja musi gwarantować przewagę konkurencyjną w danym obszarze działalności przedsiębiorstwa.
3. **Test potencjału.** Kluczowa kompetencja musi zapewniać potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa na przyszłość.
4. **Test odporności na imitację.** Kluczowa kompetencja powinna uniemożliwić lub w dużym stopniu utrudnić imitowanie zachowań, produktów bądź usług danego przedsiębiorstwa.
5. **Test zakorzenienia.** Kluczowa kompetencja musi być mocno zakorzeniona w codziennych działaniach przedsiębiorstwa, być z nim nierozdzielnie związana.

Tabela 1. Pięć testów w The Value Explorer

Kryterium wyodrębnienia	Wskaźnik	Rodzaj testu
Korzyści dla klientów	Wartość dodana	Test na wartość dodaną
Przewaga nad konkurentami	Przewaga konkurencyjna	Test konkurencyjności
Przyszły potencjał rozwoju	Potencjał	Test potencjału
Trudność w imitowaniu	Trwałość	Test odporności na imitację
Mocne zakorzenienie	Zakorzenienie	Test zakorzenienia

Źródło: D. Andriessen, M. Frijlink, I. van Gisbergen, J. Blom (9–10 czerwca 1999). *A Core Competency Approach to Valuing Intangible Assets*, s. 14.

Rysunek 2. Identyfikacja aktywów niematerialnych o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstwa



Źródło: D. Andriessen, M. Frijlink, I. van Gisbergen, J. Blom (9–10 czerwca 1999). *A Core Competency Approach to Valuing Intangible Assets*. International Symposium: Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues, and Prospects. Amsterdam, s. 11.

<sup>1</sup> W późniejszych publikacjach autorzy omawianej metody wymieniają pięć etapów, przy czym piątym dodatkowym etapem jest opracowanie raportu dla kierownictwa firmy. Por. D. Andriessen (2005). Implementing the KPMG Value Explorer: Critical success factors for applying IC measurement tools. *Journal of Intellectual Capital*, 6(4), 474–488. <http://dx.doi.org/10.1108/14691930510628771>

## Jak identyfikować i mierzyć niewidoczne zasoby...

Etap trzeci polega na określeniu wartości każdej z kluczowych kompetencji, a co za tym idzie aktywów niematerialnych o strategicznym znaczeniu dla firmy. Wartość kluczowej kompetencji obliczamy zestawiając ze sobą wszystkie pięć charakteryzujących ją elementów, tj.:

Wartość kluczowej kompetencji  $V_{kk}$  = wartość dodana × przewaga konkurencyjna × potencjał × trwałość × zakorzenienie

Autorzy metody traktują wartość dodaną i przewagę konkurencyjną łącznie, gdyż oba te elementy przekładają się bezpośrednio na zysk brutto, który przedsiębiorstwo realizuje na sprzedaży swoich usług i/lub produktów. Zysk brutto, przypadający na produkt (usługę), można następnie przypisać danej kluczowej kompetencji (rysunek 3).

Autorzy The Value Explorer szacują wartość brutto zysku w ten sposób, że od przychodów, jakie generuje dany produkt, odejmują sumę kosztów bezpośrednich. Następnie uzyskana wartość jest korygowana przez odjęcie tej części zysku brutto, która jest rezultatem wykorzystania aktywów innych niż niematerialne.

Znając udział kluczowych kompetencji w zysku generowanym przez przedsiębiorstwo, przystępujemy do oceny potencjału, czyli szacowanego wzrostu zysku brutto w przyszłości. Potencjał jest wyrażany procentowo i może mieć wartość ujemną.

Kolejny krok to oszacowanie wartości wskaźnika „trwałość”. Dokonujemy tego poprzez oszacowanie liczby lat, w których dana kompetencja zapewni przewagę konkurencyjną. Wskaźnik trwałości kluczowych kompetencji (aktywów niematerialnych) jest odpowiednikiem wskaźnika amortyzacji dla aktywów materialnych. Gdy amortyzacja pokazuje żywotność aktywów materialnych, wskaźnik trwałości uwidacznia przez jaki okres aktywa niematerialne są źródłem przewagi konkurencyjnej.

Ostatni krok to oszacowanie wartości wskaźnika „zakorzenienie”. Wyrażamy go procentowo jako stopień, w jakim dana kluczowa kompetencja jest zakorzeniona w organizacji. Wartość poszczególnych wskaźników obliczona przez firmę KPMG dla holenderskiego wytwórcy zabawek Puzzled & Son została przedstawiona w tabeli 2.

**Tabela 2. Wartość poszczególnych wskaźników w Puzzled & Son**

Rodzaj testu	Wartość	Jednostka pomiarowa
Zysk brutto	7 700 000	Milionu USD
Potencjał	-3	%
Trwałość	2	Lata
Zakorzenienie	100	%

Źródło: D. Andriessen, M. Frijlink, I. van Gisbergen, J. Blom (9–10 czerwca 1999). *A Core Competency Approach to Valuing Intangible Assets*, op.cit., s. 18.

Znając wartości liczbowe poszczególnych kategorii kluczowych kompetencji, można przystąpić do obliczenia łącznej ich wartości, która będzie stanowiła odzwierciedlenie budujących je aktywów niematerialnych. KPMG proponuje w tym celu zastosować następującą formułę:

$$V_{kk} = \left[ \sum_{t=1}^T ZB * (1 + P)^t \right] * Z$$

gdzie:

$V_{kk}$  – wartość kluczowej kompetencji

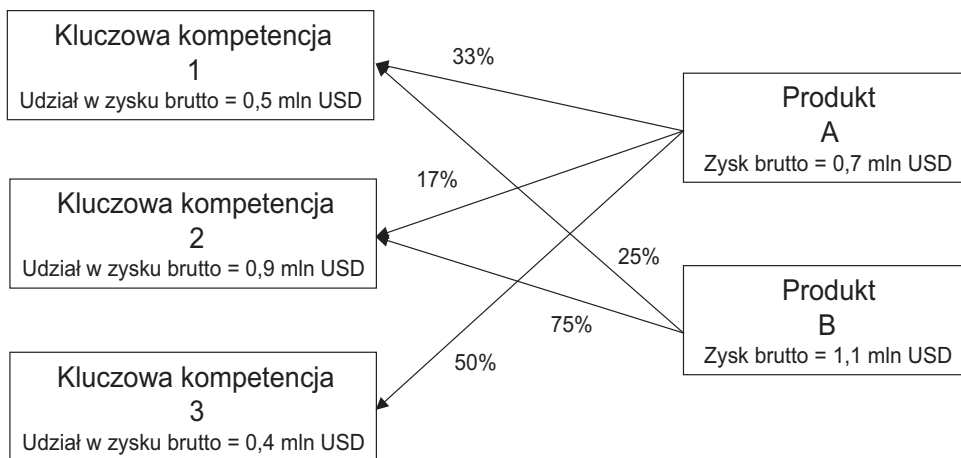
$ZB$  – udział w zysku brutto

$P$  – wskaźnik „potencjału”

$T$  – wskaźnik trwałości (w latach)

$Z$  – wskaźnik „zakorzenienia” (w procentach)

**Rysunek 3. Szacowanie udziału kluczowych kompetencji w zysku brutto**



Źródło: D. Andriessen, M. Frijlink, I. van Gisbergen, J. Blom (9–10 czerwca 1999). *A Core Competency Approach to Valuing Intangible Assets*, s. 17.

Ponieważ każda kluczowa kompetencja składa się z aktywów niematerialnych, łączna ich wartość może być obliczona według następującego wzoru:

$$Van = \sum Vkk$$

gdzie:

*Van* – wartość aktywów niematerialnych wchodzących w skład kluczowych kompetencji

Ostatnim, czwartym etapem w metodzie The Value Explorer jest monitorowanie przez kierownictwo kluczowych kompetencji za pomocą specjalnej tablicy (*dashboard*), tak aby z wyprzedzeniem reagować na niepokojące sygnały oraz móc efektywnie tymi kompetencjami zarządzać. Przykład Dashboardu dla firmy Puzzled & Son przedstawia tabela 3.

Metoda The Value Explorer została wdrożona w co najmniej kilkunastu przedsiębiorstwach, przy czym w literaturze przedmiotu szerzej opisano jej wdrożenie w zaledwie sześciu średniej wielkości firmach, których nazwy ukryto pod kryptonimami dla ochrony poufności (tabela 4).

W trzech przypadkach (Bank Ltd, Electro Ltd i Automotive Ltd) wdrożenie miało miejsce w latach 1988–89 i było integralną częścią projektu reali-

zowanego dla Ministerstwa Gospodarki Holandii. Głównymi kryteriami doboru firm do projektu była ich średnia wielkość oraz odmienny sektor działania, charakteryzujący się wysokim nasyceniem wiedzą. Czwartą firmą, Logistic Services BU, została włączona do projektu, ponieważ zarząd chciał m.in. wycenić wartość kluczowych kompetencji firmy. Professional Services LLP zależało na opracowania sposobu raportowania aktywów niematerialnych i zaprezentowaniu ich w swoich raportach rocznych. Dział Consultingu, który był relatywnie małą jednostką działającą w ramach dużej organizacji, chciał zidentyfikować mocne i słabe strony w kontekście możliwości uniezależnienia się i przekształcenia w niezależną firmę.

Spośród sześciu wdrożeń, w czterech odnotowano sukces, a w dwóch przypadkach (Bank Ltd i Automotive Ltd) zanotowano porażkę. W przypadku Bank Ltd wynikała ona z wyczerpania się budżetu, co sprawiło, że proces wdrożenia nie mógł zostać prawidłowo dokończony, i chociaż raport z wdrożenia udało się opracować, jego wpływ na decyzję kierownictwa firmy był mocno ograniczony. W przypadku Automotive Ltd właściciel firmy wstrzymał proces wdrożenia ze względu na inne priorytety i nie udało się nakłonić go do zmiany decyzji.

**Tabela 3. The Value Explorer Dashboard dla firmy Puzzled & Son**

Kluczowa kompetencja 1	Siła (0–5)	Wskaźnik	Wartość	Jednostka
Test na wartość dodaną	4	Zysk brutto	11 900 000	Miliony USD
Test na konkurencyjność	3			
Test potencjału	5	Potencjał	11	%
Test odporności	3	Trwałość	3	Lata
Test zakorzenienia	5	Zakorzenienie	100	%
Wartość = 44 mln USD				
Kluczowa kompetencja 1	Siła (0–5)	Wskaźnik	Wartość	Jednostka
Test na wartość dodaną	4	Zysk brutto	7 700 000	Miliony USD
Test na konkurencyjność	2			
Test potencjału	1	Potencjał	- 3	%
Test odporności	2	Trwałość	2	Lata
Test zakorzenienia	5	Zakorzenienie	100	%
Wartość = 15 mln USD				
Kluczowa kompetencja 1	Siła (0–5)	Wskaźnik	Wartość	Jednostka
Test na wartość dodaną	5	Zysk brutto	9 500 000	Miliony USD
Test na konkurencyjność	1			
Test potencjału	5	Potencjał	14	%
Test odporności	1	Trwałość	1	Lata
Test zakorzenienia	3	Zakorzenienie	60	%
Wartość = 7 mln USD				
<b>Łączna wartość aktywów niematerialnych Puzzled &amp; Son = 66 000 000 USD</b>				

Źródło: D. Andriessen, M. Frijlink, I. van Gisbergen, J. Blom (9–10 czerwca 1999). *A Core Competency Approach to Valuing Intangible Assets*, s. 20.

**Tabela 4. Przykłady przedsiębiorstw, w których wdrożono The Value Explorer**

Przedsiębiorstwo	Branża	Problem do rozwiązania	Czy wdrożenie było sukcesem
Bank Ltd	Bankowość	Utrzymanie niezależności w ramach holdingu	Nie
Electro Ltd	Firma inżynierska	Opracowanie strategii bazującej na posiadanych technologiach i kompetencjach	Tak
Automotive Ltd	Motoryzacja	Usprawnienie procesu opracowania strategii	Nie
Logistic Services BU	Logistyka	Określenie, jaka powinna być przyszłość firmy	Tak
Professional Services LLP	Usługi doradcze	Raportowanie na temat aktywów niematerialnych	Tak
Consulting Department	Bankowość	Określenie, jaka powinna być przyszłość departamentu	Tak

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Andriessen (2005). Implementing the KPMG Value Explorer: Critical success factors for applying IC measurement tools. *Journal of Intellectual Capital*, 6(4), s. 477–480.

## Mocne i słabe strony metody

Podobnie jak większość metod pomiaru kapitału intelektualnego, również The Value Explorer posiada zarówno słabe, jak i mocne strony.

Dużą wadą jest na pewno słaba znajomość metody. W 2002 roku Dział Consultingu został wyłączony ze struktur KPMG i częściowo sprzedany (np. oddziały w Wielkiej Brytanii i Holandii przejął ATOS Consulting – firma specjalizująca się w doradztwie IT). Spowodowało to szereg perturbacji i odejście z firmy kluczowych pracowników. W 2003 roku zespół KPMG, który ją opracował i wdrażał, został formalnie rozwiązany, a firma przestała ją stosować w praktyce. Nie wynikało to ze słabości metody, a raczej z niewielkiego zapotrzebowania na doradztwo z zakresu zarządzania wiedzą, w którym zespół się specjalizował, oraz w jeszcze większym stopniu ze zmian właścicielskich i organizacyjnych. Metoda nie była zatem dalej promowana, co przełożyło się na jej nikłą znajomość, nawet wśród ekspertów specjalizujących się tematyce zarządzania wiedzą czy kapitałem intelektualnym, a także specjalistów w zakresie wycen.

Kolejną słabością, na którą zwracają uwagę sami autorzy metody, jest brak etapu diagnozy (Andriessen, 2005). W rezultacie analityk przeprowadzający wycenę za pomocą The Value Explorer nie dokonuje sprawdzenia, czy dany problem organizacyjny mieści się w zakresie problemów, do rozwiązywania których metoda została zaprojektowana.

Dużym problemem może być również to, że przy analizie aktywów niematerialnych i budowaniu kluczowych kompetencji decydującą rolę odgrywają poziom doświadczenia oraz subiektywne zapatrywania analityków. Może to powodować niedoszacowanie lub przeszacowanie pewnych elementów, a w skrajnych sytuacjach nawet ich pominięcie.

Kolejną wadą jest fakt, że metoda nadmierną wagę przykładła do podejścia zasobowego (*resource-based view*), a w niewystarczający sposób odnosi się do uwzględnienia czynników zewnętrznych związanych z otoczeniem. Brakuje zatem równowagi pomiędzy tym, co firma posiada, a tym, w jakich warunkach działa.

Pomimo wymienionych wad, The Value Explorer ma wiele niezaprzeczalnych zalet. O unikalności metody świadczy jej kompleksowość oraz to, że skutecznie integruje wiele różnych obszarów zarządzania. Metoda pozwala decydomentom biznesowym nie tylko zidentyfikować strategiczne aktywa niematerialne i zbudowane na nich kluczowe kompetencje, ale też wycenić je i pokazać ich wartość w ujęciu pieniężnym. Umożliwia realną ocenę wartości kompetencji i łączy w sobie elementy zarządzania strategicznego, zarządzania wiedzą oraz wyceny wartości niematerialnych, przez co może mieć skuteczny wpływ na kluczowe decyzje podejmowane w przedsiębiorstwach, które ją wdrożyły lub planują wdrożyć.

Fakt, że metoda jest w Polsce praktycznie niezna- na i nie była prawdopodobnie wdrożona do tej pory w żadnej organizacji, może być dodatkową zaletą. Firmy, które zaimplementują ją jako pierwsze, odniosą nie tylko korzyści z bycia liderami (np. dodatkowa promocja), ale przede wszystkim mogą sobie dzięki temu zapewnić przewagę konkurencyjną wynikającą z efektywniejszego wykorzystania kapitału intelektualnego w postaci kluczowych kompetencji.

## Podsumowanie

Metody pomiaru i zarządzania kapitałem intelektualnym mogą pomóc przedsiębiorstwom działającym w Polsce lepiej zrozumieć istotę wartości oraz ułatwić wdrożenie rozwiązań mogących usprawnić identyfikację, pomiar oraz zarządzanie niewidocznymi wcześniej zasobami o charakterze niematerialnym. The Value Explorer jest tylko jedną z wielu takich metod, jednak dzięki swoim licznym zaletom, może skutecznie wspierać działalność tych podmiotów, które na wysokim miejscu stawiają innowacyjność i wykorzystanie zasobów kapitału intelektualnego.

## Bibliografia

Andriessen, D. (2005). Implementing the KPMG Value Explorer: Critical success factors for applying IC measurement tools. *Journal of Intellectual Capital*, 6(4), 474–488. <http://dx.doi.org/10.1108/14691930510628771>

Andriessen, D., Frijlink, M., van Gisbergen, I., Blom, J. (9–10 czerwca 1999). *A Core Competency Approach to Valuing Intangible Assets*. International Symposium: Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues, and Prospects. Amsterdam.

Dobija, D. (2004). Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego w organizacjach działających w „nowej gospodarce”. *Organizacja i Zarządzanie*, 1(115), 61–76.

Fazłagić, A. (2007). Jakościowe i ilościowe metody pomiaru kapitału intelektualnego. *Problemy jakości*, 9, 4–8.

Luthy, D.H. (b.d.) *Intellectual Capital and Its Measurement*, Utah: College of Business, Utah State University.

Strojny, M. (2000a). Zarządzanie kapitałem intelek-

tualnym: Ogólny zarys koncepcji. *Przegląd Organizacji*, 7/8, 16–19.

Strojny, M. (2000b). Zarządzanie wiedzą: Ogólny zarys koncepcji, *Przegląd Organizacji*, 2, 20–25.

Strojny, M. (2003). Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji. W: D. Dobija (red.), *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*. Warszawa: PFPK.

Sveiby, K.E. (2001). *Methods for Measuring Intangible Assets*, www.sveiby.com.au.

Tissen, R., Andriessen, D., Deprez, F.L. (1998). *Value-Based Knowledge Management: Creating the 21st Century Company: Knowledge Intensive, People Rich*. Amsterdam: Addison Wesley Longman.

### How to identify and assess the invisible assets of an enterprise: using The Value Explorer method

*Although the today's economy is increasingly based on intangible resources, values, knowledge and intellectual capital - accounting and methods of measuring the performance of national economies are grounded in the industrial age and thus inefficient and unreliable. Hence, new methods of performance measurement are needed. They should enable us to capture and measure in quantitative and/or qualitative way the „intangible world” surrounding us. The aim of this article is to give a closer look at one of the most interesting and least known methods called „The Value Explorer”. This method was developed in the second half of the 1990s by the Dutch consulting arm of KPMG in cooperation with prof. Rene Tissen. It assumes a holistic approach to the measurement and management of an enterprise's intellectual capital and is focused on capturing value.*

*[The article is a result of statutory research „Value-based management in the concept of integral development (humanistic)” conducted by the Institute of Value Management at the Warsaw School of Economics. The article is based on the desk research, the review of Polish and international literature as well as on the author's 17 years work experience at KPMG.]*

Autor jest adiunktem w Instytucie Zarządzania Wartością w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz Pełnomocnikiem Rektora ds. Transferu Technologii w tej uczelni. Wcześniej był związany z firmą doradczą KPMG, gdzie utworzył Departament Zarządzania Wiedzą i Badań Rynkowych, którym kierował.

## POLECAMY



Jacek Luszniwicz (red. naukowa),  
Katarzyna Obłąkowska-Kubiak (red. naukowa),  
*Polityka publiczna – doświadczenia i wyzwania*,  
Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017

Publikacja jest wynikiem współpracy autorów, który przyjrzeni się różnym ważnym obszarom polityki publicznej oraz relacji pomiędzy państwem, rynkiem i społeczeństwem. Opracowanie to pozycja dla wszystkich osób zainteresowanych dobrym funkcjonowaniem państwa. Jest ona przekrojowa i w jasny sposób omawia złożoną materię, z którą mamy do czynienia w naukach o polityce publicznej. Będzie również przydatna dla studentów, doktorantów, pracowników naukowych, pracowników administracji publicznej szczebla centralnego i samorządowego, polityków, dla organizacji pozarządowych i wszystkich obywateli.

W książce omówiono następujące zagadnienia: zawodność rynku oraz wartości jako źródła zapotrzebowania na politykę publiczną, ewaluacja, przemiany demograficzne w Polsce i ich skutki dla polityki publicznej, polityka konkurencji, polityka gospodarowania odpadami, polityka zagospodarowania przestrzeni, rola organizacji pozarządowych w polityce rozwojowej, rola

wymian akademickich w dyplomacji publicznej.

Książka jest dostępna na stronie: <http://wydawnictwo.sgh.waw.pl/>