

Bartosz Góralski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

WSKAŹNIKI NIEFINANSOWE STRUKTURY WEWNĘTRZNEJ MONITORA WARTOŚCI NIEMATERIALNYCH

1. Wstęp

Rozwój sektora usługowego, wprowadzenie nowych technologii pozwalających na znaczne ograniczenie zatrudnienia w sprzedaży i biurach, deregulacja oraz prywatyzacja, globalizacja, wzrost liczby małych podmiotów, zmiany oczekiwań klientów – wszystkie te czynniki miały i nadal mają duży wpływ na zmianę postrzegania aktywów niematerialnych [2]. Zdolność przedsiębiorstwa do zdobycia i wykorzystania aktywów intelektualnych staje się powoli ważniejsza niż inwestycje i zarządzanie aktywami rzeczowymi [1]. Powstające metody pomiaru i prezentacji aktywów niematerialnych starają się nadążyć za rynkiem, wprowadzając obok wskaźników finansowych wiele wskaźników niefinansowych mających na celu lepszy opis nowych zjawisk.

2. Monitor wartości niematerialnych

Monitor wartości niematerialnych [6] (*intangible assets monitor* – IAM) jest metodą pomiaru i prezentacji przedsiębiorstwa, i to zarówno za pomocą tradycyjnych wskaźników zarówno finansowych, jak i niefinansowych. Wskaźniki niefinansowe muszą uzupełniać dane finansowe, jednakże trzeba zauważyć, że mają one wymiar strategiczny, a nie operacyjny. Dotyczą więc aktywów niematerialnych poprzez ukazanie ich z trzech perspektyw: struktury wewnętrznej, struktury zewnętrznej oraz kompetencji indywidualnych. Taka metodologia pomiaru wartości niematerialnych nie jest jednakże nowym instrumentem kontrolnym, lecz pomaga w lepszym zrozumieniu posiadanych aktywów niematerialnych oraz wymianie informa-

cji. IAM zakłada, że posiadany przez firmę kapitał intelektualny jest jedynym źródłem generowania zysku, dlatego też ludzie nie powinni być traktowani jako koszt dla organizacji, ale jako inwestycja przynosząca dochód, ich kompetencje zaś jako źródło dobrobytu. Natomiast wysiłki ludzi mają swoje odzwierciedlenie w budowie wewnętrznych i zewnętrznych zasobów organizacji, stąd wprowadzenie pojęcia przedsiębiorstwa opartego na wiedzy (*the knowledge organization*) [5].

Wartość rynkowa				
Wartości niematerialne i prawne				
Obszary kreowania wartości	Tradycyjne wskaźniki finansowe	wskaźniki struktury zewnętrznej	wskaźniki struktury wewnętrznej	wskaźniki kompetencji indywidualnych
	wskaźnik wzrostu	wskaźniki wzrostu	wskaźniki wzrostu	wskaźniki wzrostu
	wskaźniki odnowy/ innowacyjności	wskaźniki odnowy/ innowacyjności	wskaźniki odnowy/ innowacyjności	wskaźniki odnowy/ innowacyjności
	wskaźniki efektywności/ wykorzystania	wskaźniki efektywności/ wykorzystania	wskaźniki efektywności/ wykorzystania	wskaźniki efektywności/ wykorzystania
	wskaźniki ryzyka/ stabilności	wskaźniki ryzyka/ stabilności	wskaźniki ryzyka/ stabilności	wskaźniki ryzyka/ stabilności

Rys. 1. Struktura Monitora wartości niematerialnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3].

W dalszej części artykułu szerzej zaprezentowana zostanie struktura wewnętrzna (Internal Structure), na którą składają się posiadane przez firmę:

- patenty,
- koncepcje,
- wzory,
- modele,
- systemy informatyczne oraz zarządcze.

Poszczególne składniki struktury wewnętrznej, tworzone przez pracowników bądź pozyskiwane z zewnątrz, należą do organizacji i są w niej wdrażane.

Podstawowym elementem tego obszaru są pracownicy „pomocniczy” (*support staff*), do których należą pracownicy zatrudnieni w administracji, księgowości, menedżerowie, czyli nie związani bezpośrednio z procesem produkcyjnym oraz kontaktami z klientami, a których podstawowym zadaniem jest zapewnianie firmie ciągłości działania.

Decyzje dotyczące rozwoju bądź inwestycji w te wartości mogą być dokonywane z pełną świadomością, gdyż w głównej mierze dotyczą wewnętrznych procesów, które są realizowane przez pracowników bądź zatrudnionych z zewnątrz specjalistów i konsultantów. W skład struktury wewnętrznej wchodzi także takie elementy jak kultura organizacyjna, sieci informatyczne, a także nieformalne powiązania pomiędzy pracownikami, czyli składniki tworzące razem organizacje. W przypadku struktury wewnętrznej osoby z otoczenia, w szczególności klienci, odgrywają dużą rolę, gdyż kompleksowe rozwiązania przygotowane dla jednego klienta mogą zostać wykorzystane ponownie, co jest ważnym czynnikiem innowacji w przedsiębiorstwie.

Wszystkie perspektywy wraz z podstawowymi kategoriami wskaźników zostały przedstawione na rys. 1. W przypadku struktury wewnętrznej wskaźniki niefinansowe odgrywają odpowiednią rolę:

- wskaźniki wzrostu – mają wskazywać na możliwości rozwoju systemów informatycznych, zarządczych oraz procesów, wynikające z podejmowanych w tym obszarze inwestycji bądź działań.
- wskaźniki odnowy/innowacyjności – ukazują, w jakim stopniu struktura wewnętrzna podlega zmianom oraz pomaga wyróżnić podstawowe czynniki mające wpływ na innowacyjność w obszarze zarówno procesów wewnętrznych, jak i produktów oraz usług,
- wskaźniki efektywności/wykorzystania – odpowiadają na pytania: jak efektywnie w przedsiębiorstwie wykorzystywani są pracownicy „pomocniczy”, czy może są potrzebne zmiany, czy wykorzystany jest potencjał w tym względzie,
- wskaźniki ryzyka/stabilności – starają się opisać, w jakim stopniu posiadani pracownicy są przywiązani do organizacji oraz określić strukturę wieku zatrudnionych, rozumianą jako liczbę lat w organizacji.

3. Wybrane wskaźniki niefinansowe struktury wewnętrznej IAM

Wskaźniki niefinansowe w obrębie struktury wewnętrznej można podzielić na cztery kategorie, związane z poszczególnymi obszarami kreowania wartości:

1. Wskaźniki wzrostu struktury wewnętrznej

- inwestycje w strukturę wewnętrzną (*investments in the internal structure*) – stosunek wydatków na strukturę wewnętrzną do wartości przychodów ze sprzedaży bądź procentowy udział w wartości dodanej (*value added*). Inwestycje w nowe oddziały, nowe procesy bądź systemy są przykładem ujemnych przepływów pieniężnych, klasyfikowanych zgodnie z rachunkowością, jako koszty. Są one jednakże nie tylko kosztem, gdyż bezpośrednio wpływają na rozwój struktury wewnętrznej, dlatego też powinny być monitorowane i analizowane;

- inwestycje w systemy informatyczne (*investments in information processing systems*) – wartość wydatków na systemy informatyczne bądź stosunek wydatków na systemy informatyczne do wydatków przedsiębiorstwa ogółem bądź liczba komputerów na pracownika. Rozwój systemów informatycznych jest często elementem długofalowej strategii przedsiębiorstwa. Posiadanie wyspecjalizowanych systemów informatycznych może wpływać bezpośrednio na jakość oferowanych usług dla klienta.
2. Wskaźniki odnowy/innowacyjności struktury wewnętrznej
 - udział klientów mających wpływ na rozwój struktury wewnętrznej (*customers that contribute to internal structure*). Wskaźnik ten wymaga klasyfikacji klientów w zależności od ich udziału w różnych projektach realizowanych z klientami [4], a dotyczących np. nowych materiałów, metod kalkulacji, nowego oprogramowania, czyli działań związanych z badaniami i rozwojem;
 - sprzedaż nowych produktów i usług (*sales of new products or services*) – stosunek przychodów ze sprzedaży nowych produktów bądź usług do sprzedaży ogółem. Nowe produkty i usługi są ujmowane najczęściej jako wprowadzone w okresie ostatnich trzech lat. Rozwój produktów i usług stanowi integralną część struktury wewnętrznej i pomaga ocenić innowacyjność przedsiębiorstwa;
 - wskaźnik wprowadzonych procesów (*new processes implemented*) – ukazuje liczbę wprowadzonych procesów w danym okresie, bez względu na ich zaawansowanie bądź wysokość poniesionych kosztów. Wskaźnik ten może wpływać na dalszy rozwój procesów poprzez ukazywanie liczby „codziennych” udoskonaleń, tym samym wzmacniając potrzeby dalszych zmian.
 3. Wskaźniki efektywności/wykorzystania struktury wewnętrznej
 - udział pracowników „pomocniczych” (*proportion of support staff*) – stosunek pracowników „pomocniczych” do pracowników ogółem. Zgodnie z koncepcją przedsiębiorstwa opartego na wiedzy (*the knowledge organization*), pracowników podzielić można na „profesjonalistów”, czyli osoby kreujące zyski (*revenue creating person* – RCP), oraz na pozostałych, związanych głównie z administracją, księgowością i zarządzaniem firmą, czyli „pomocniczych” (*support person*). Wskaźnik ten powinien się kształtować na poziomie 10%.
 4. Wskaźniki ryzyka/stabilności struktury wewnętrznej
 - miernik wartości i nastrojów (*values and attitude measurment*). Pomiar nastrojów oraz wartości pracowników jest bardzo istotnym zagadnieniem z punktu widzenia długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa. Zmiana w podejściu pracowników do miejsca pracy, klientów czy przełożonych, czyli ogólnie rozumianej kultury organizacyjnej, odbija się na reputacji firmy poprzez świadome i nieświadome zachowania jej pracowników. W przypadku tego miernika ważne jest zastosowanie określonych procedur oraz przestrzeganie zasad pomiaru statystycznego, gdyż w przypadku tego wskaźnika najważniejsze są kierunek i poziom zmian;

- wiek organizacji (*age of the organization*). Wiek organizacji wpływa na reputację przedsiębiorstwa, gdyż starsza firma wydaje się pewniejsza i stabilniejsza od młodej. Wiek organizacji jest łatwy do porównania z konkurentami;
- fluktuacja kadry „pomocniczej” (*support staff turnover*). Kadra „pomocnicza”, włączając menedżerów, tworzy kręgosłup przedsiębiorstwa. Ważne jest więc, aby w tym obszarze zachowana została stabilizacja, stąd wskaźnik ten powinien zawierać się w przedziale 3-7%;
- udział młodych pracowników (*rookie ratio*) – liczba zatrudnionych o stażu krótszym niż 2 lata. Wskaźnik ten jest istotny z punktu widzenia stabilizacji i efektywności w obrębie administracji i zarządzania przedsiębiorstwem. Nowo zatrudnieni pracownicy są zazwyczaj mniej efektywni, gdyż jeszcze nie zdążyli się w pełni zapoznać z procedurami przedsiębiorstwa. Są oni także w większym stopniu skłonni do zmiany miejsca zatrudnienia, co może wpływać na destabilizację firmy;
- liczba lat w przedsiębiorstwie (*seniority*) – średnia liczba lat przepracowanych w przedsiębiorstwie przez pracowników. Wielkość tego wskaźnika ukazuje jakość kultury organizacyjnej oraz przywiązanie pracowników do firmy. Im większy jest jego poziom, tym lepiej jest firma odbierana przez pracowników.

4. Podsumowanie

W przedsiębiorstwach można zauważyć potrzebę większego dialogu, aby z jednej strony ludzie mieli większe możliwości kreatywnego myślenia, z drugiej zaś istniały systemy umożliwiające udział pracowników w tworzeniu strategii przedsiębiorstwa. Tym samym wartości niematerialne i prawne stają się nieodłączną częścią realizowanej strategii, szczególnie w przypadku spółek korzystających z zaawansowanych technologii, które pierwsze doświadczyły powstania swoistego „ryнку wiedzy”. Odpowiedzią na te zmiany są systemy pomiaru i prezentacji, które poprzez łatwość interpretacji wskaźników niefinansowych pozwalają na zintegrowanie działań całych przedsiębiorstw. Szczególne umiejscowienie struktury wewnętrznej wymusza w tym obszarze stosowanie wcześniej wskazanych metod w celu harmonizacji procesów wewnętrznych przedsiębiorstwa, zapewnienia większej satysfakcji pracownikom oraz wzmocnienia innowacyjności. Na koniec pragnę dodać, że artykuł ten ma charakter głównie teoriopoznawczy, co tłumaczy brak przykładów empirycznych, nad którymi prowadzone są badania.

LITERATURA

- [1] Itami H., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, 1987.

-
- [2] Low J., Kalafut P.C., *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [3] Sveiby K.E., *Intangible Assets Monitor*, www.sveiby.com.
- [4] Sveiby K.E., *Measuring Intangible Revenues*, www.sveiby.com.
- [5] Sveiby K.E., *The Knowledge Organization*, www.sveiby.com.
- [6] Sveiby K.E., *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler, San Fransisco 1997.
- [7] Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.

NON-FINANCIAL INDICATORS OF INTERNAL STRUCTURE IN INTANGIBLE ASSETS MONITOR

Summary

Intangible assets are influencing managers to change the way of doing business. The processes inside corporations determine attitude towards employees, product development, service sales and communication with customers. These fundamental changes are affecting strategies, reputation, short and long term decisions. The drivers of the value of companies are leaning toward intangible assets and force managers to develop new methods of their measurement and presentation.

In this article are shown the non-financial indicators of the Internal Structure, which consists of a wide range of patents, concepts, models, and computer and administrative systems.