

Anna Ujwary-Gil*

EFEKTYWNOŚĆ WYKORZYSTANIA ZASOBÓW W TWORZENIU WARTOŚCI DODANEJ WYBRANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA BUDOWLANEGO

THE EFFICIENCY OF USING RESOURCES IN CREATING ADDED VALUE ON THE BASIS OF SELECTED CONSTRUCTING COMPANY

Summary

The primary purpose of this article is to evaluate the operational effectiveness of the company from the angle of the generated value added in relation to its tangible and intangible resources (human capital and structural capital). The measurement of value added and matching indicators, which will be presented here, are based on the financial data of Budimex and Budopol-Wrocław, the companies operating in the constructing sector, according to the Stock Exchange.

1. Uwagi wstępne

Efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa jest konsekwencją posiadania i efektywnego wykorzystania jego unikalnych zasobów i umiejętności, które są internalizowane przez przedsiębiorstwo. Efektywność zawiera się w heterogeniczności zasobów, wynikającej z różnorodności czynników produkcji, wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo (zasobów materialnych i niematerialnych). Źródłem tego zróżnicowania jest oceniana przez klienta wyższość jednych zasobów nad innymi (np. internetowe kanały dystrybucji versus tradycyjne formy sprzedaży). Przedsiębiorstwa, które posiadają takie zasoby, są zdolne produkować ekonomiczniej lub lepiej zaspokajając potrzeby klientów, ponieważ wraz z oferowanym produktem bądź usługą dostarczają klientom wartość dodaną w postaci – na przykład – oszczędności czasu czy

* dr, Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu – National -Louis University w Nowym Sączu.

wygody zakupu. Wspomniana heterogeniczność zasobów decyduje o tym, które przedsiębiorstwa o zróżnicowanych umiejętnościach są zdolne konkurować na rynku i równoważyć koszty wpływami z eksploatacji. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie i ocena wybranego przedsiębiorstwa branży budowlanej z punktu widzenia efektywności wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych w tworzeniu wartości dodanej.

2. Efektywność i wartość dodana przedsiębiorstwa

Efektywność organizacji (przedsiębiorstwa) może być rozpatrywana w ramach podejścia systemowego. Zgodnie z tym podejściem organizacja jest systemem otwartym na otoczenie zewnętrzne, poprzez konieczność pozyskiwania zasobów i ich przekształcania w oferowane na rynku dobra czy usługi. Ponadto organizacja ukierunkowana jest na poszukiwanie i wykorzystywanie zasobów oraz poprawę swojej pozycji względem innych uczestników rynku. Przy czym, jak wskazują przedstawiciele tego podejścia [Scott W.E., Cummings L.L. 1983, s. 222-235], zasoby te powinny być rzadkie i cenne, by mogły przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstwa oraz jego pozycji konkurencyjnej. Autorzy ci określają konkurencyjną zdolność w kontekście pozyskania rzadkich i cennych zasobów mianem 'efektywności organizacji'.

Aby zbadać efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa M. Bielski [Bielski M. 2002, s. 63] proponuje ocenić:

- które wymiary efektywności (aspekty funkcjonowania i elementy organizacji) brać pod uwagę,
- jakie stosować kryteria oceny poszczególnych wymiarów i jakich użyć mierników (wskaźników),
- do jakich wzorców (standardów) odnieść uzyskane wyniki: np. do wyników poprzednich okresów, efektywności innych podobnych organizacji, wyników organizacji najlepszych w danej dziedzinie czy funkcji, krajowych lub światowych.

Pojęcie efektywności niezwykle trudno jest zdefiniować, ze względu na mnogość terminów o podobnym znaczeniu, tj. sprawność, skuteczność, rentowność, produktywność, wydajność, korzystność, oszczędność czy ekonomiczność. Sprawność odnosi się do umiejętności wykorzystywania zasobów bez zbędnego marnotrawstwa, natomiast skuteczność – do wyboru i osiągnięcia właściwych celów [Stoner R.E., i .in. 2006, s. 24 i 625]. Trudno w tym miejscu nie odwołać się do prakseologii i ujęcia skuteczności według T. Kotarbińskiego [Kotarbiński T. 1965, s. 113]. Określił on skutecznym działaniem takie, które prowadzi do zamierzonego celu, mierzonego stopniem osiągnięcia lub zbliżenia się do tegoż celu. W tym sensie skuteczność charakteryzuje sprawność działania, które nazwiemy skutecznym wtedy, jeśli osiągniemy cel

w stopniu zadowalającym. Nieskutecznym jest działanie, gdy nie zbliżymy się do celu, lub jego osiągnięcie zostanie nam utrudnione. Zgodnie z koncepcją prakseologii pojęcia: sprawność, skuteczność, korzystność, ekonomiczność są miarami sprawnego działania, a pojęcie 'sprawność' jest w tym układzie pojęciem nadrzędnym, integrującym trzy pozostałe miary „dobrości działania”.

Efektywność ściśle wiąże się ze skutecznością i gospodarowaniem zasobami [Matwiejczuk R. 2000]. Związek ten określają relacje między uzyskanymi wynikami, a poniesionymi nakładami (zużyтыми zasobami). Aby ocenić efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, stosuje się zwykle tradycyjne kryteria efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, dotyczące w głównej mierze oceny jego struktury kapitałowo-majątkowej oraz kondycji finansowej. Przedmiotem analizy finansowej jest zbadanie zyskowności, zdolności przedsiębiorstwa do wywiązywania się z zobowiązań oraz sprawność (efektywność) zarządzania. Do najpopularniejszych mierników księgowych należą: wskaźnik zwrotu z aktywów, wskaźnik siły zarobkowej aktywów, wskaźnik zwrotu z kapitału własnego (brutto i netto), wskaźnik zysku na jedną akcję, wskaźnik ceny akcji do zysku na jedną akcję, wskaźnik stopy zyskowności akcji. Wskaźniki te nie uwzględniają jednak ani efektywności tworzenia kapitału intelektualnego, ani tym bardziej przyszłego wzrostu jego wartości.

Efektywność wykorzystania zasobów materialnych (fizycznych) i niematerialnych (kapitału ludzkiego i strukturalnego) przedstawiona zostanie w kontekście tworzenia wartości dodanej w relacji do wykorzystanych zasobów. Efektywność oznaczać będzie zatem związek między zasobami (poniesionym nakładem) a uzyskanymi wynikami. Nakłady stanowią: księgową wartość (BV) aktywów netto (kapitał fizyczny), wynagrodzenia i świadczenia na rzecz pracowników (kapitał ludzki – HC) oraz kapitał strukturalny (SC), mierzony jako różnica między wytworzoną w przedsiębiorstwie wartością dodaną (VA) a kapitałem ludzkim (HC). Uzyskane wyniki (efekty) mierzone będą jako wytworzona wartość dodana, którą stanowi suma zysku operacyjnego (OP), kapitału ludzkiego (HC) oraz kosztu amortyzacji (A).

Równie istotna – z punktu widzenia klienta – jest wartość dodana, związana z użytkowaniem usługi bądź produktu oraz ze stopniem realizacji celów, na przykład osiągnięciem satysfakcjonujących relacji klienta z przedsiębiorstwem oraz większych od oczekiwanych rezultatów z użytkowania produktu. Wartość dodana leży u podstaw łańcucha wartości M. Portera [Porter M. 1985, s. 87], który postrzega firmę jako system dostarczania wartości klientowi. Wytwarzanie wartości odbywa się przy pomocy funkcji podstawowych (tj. logistyka zaopatrzenia i dystrybucji, handel i sprzedaż, usługi oraz produkcja) oraz funkcji pomocniczych (tj. zarządzanie zasobami ludzkimi, roz-

wijanie technologii, zaopatrzenie, związanych z infrastrukturą, kapitałem strukturalnym przedsiębiorstwa).

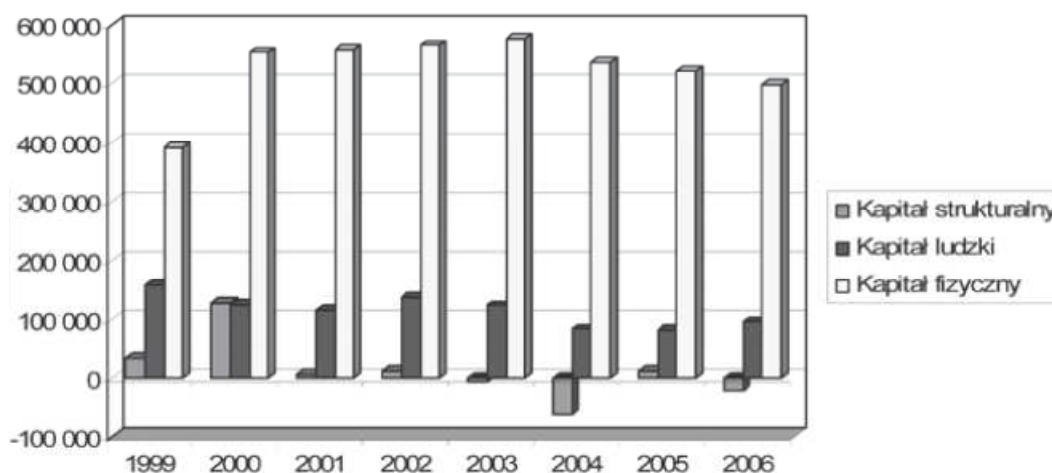
Urzeczywistnieniem wartości dodanej dla przedsiębiorstwa jest cena, którą płaci klient za uzyskane ze sprzedaży korzyści. Aby uzyskać wartość dodaną, należy powiązać tę wartość z kapitałem fizycznym, finansowym oraz kapitałem intelektualnym, niezbędnym do jej wytworzenia. Wzrost wartości dodanej następuje w wyniku produktywnego wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa. Ostatecznie wartość dodaną może również określać różnica między uzyskanymi przychodami ze sprzedaży produktów i usług docelowym klientom a poniesionymi wydatkami.

3. Efektywność wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych w tworzeniu wartości dodanej wybranego przedsiębiorstwa budowlanego

Rynek budowlany jest jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się sektorów polskiej gospodarki. Na dynamiczny rozwój tego sektora wpłynęły poniesione inwestycje, umożliwiające wejście Polski do Unii Europejskiej i związane z jej członkostwem. Dotyczy to – w szczególności – inwestycji związanych z przebudową infrastruktury drogowej, rozbudową obiektów ochrony środowiska czy modernizacją energetyki. Wysoki wzrost gospodarczy w Polsce, coraz lepsze wyniki polskich przedsiębiorstw czy korzystne relacje ekonomiczne powinny być wystarczająco przekonującym powodem znacznego napływu kapitału zagranicznego do Polski, tym bardziej, że rozwijające się inwestycje zagraniczne są istotnym źródłem popytu na usługi budowlane. Na polskim rynku obserwuje się postępującą konsolidację firm budowlanych oraz wchodzenie na ten rynek wielu zagranicznych przedsiębiorstw, mających wpływ na zaostrzenie się walki konkurencyjnej i wzrost wymagań co do warunków realizacji kontraktów.

Na rysunkach przedstawiono wielkość zasobów materialnych i niematerialnych analizowanej spółki: Budimex SA

Rysunek 1. Wielkość kapitału fizycznego, ludzkiego i strukturalnego spółki Budimex SA (w tys. PLN)

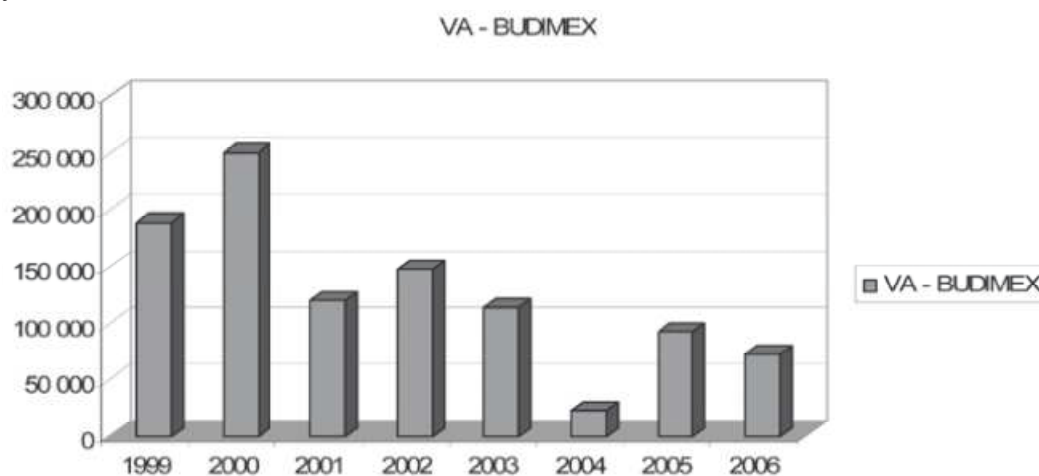


Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów rocznych, dostępnych na www.parkiet.pl (stan na maj 2007)

W roku 2006 spółka Budimex odnotowała największy spadek wartości kapitału strukturalnego, który wyniósł 170% w porównaniu z rokiem 1999. Natomiast spadek inwestycji w kapitał ludzki wyniósł prawie 40%. Wzrost odnotowano w przypadku wartości księgowej aktywów netto o 27%.

Ocena efektywności wykorzystania posiadanych przez spółkę Budimex zasobów nastąpi w oparciu o relację tych zasobów do wytworzonej wartości dodanej. Jak pokazano na rysunku, wartość dodana Budimexu zmalała między rokiem 1999 a 2006 o 62% (rysunek 2):

Rysunek 2. Wielkość wytworzonej wartości dodanej (VA) spółki Budimex SA (w tys. PLN)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów rocznych, dostępnych na www.parkiet.pl (stan na maj 2007)

W tabeli 1 przedstawiono wskaźniki tworzenia wartości kapitału fizycznego, ludzkiego i intelektualnego, wybranego do badań przedsiębiorstwa budowlanego w relacji do wytworzonej wartości dodanej.

Tabela 1. Wskaźniki efektywności gospodarowania kapitałem fizycznym, ludzkim i strukturalnym spółki Budimex SA (w PLN)

	Wskaźniki efektywności	ROK							
		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
BUDIMEX SA	CEE (BV/VA)	0,48	0,45	0,21	0,26	0,2	0,04	0,18	0,14
	HCE (HC/VA)	1,2	2,01	1,04	1,09	0,93	0,27	1,13	0,76
	SCE (VA/SC)	0,17	0,5	0,04	0,08	-0,08	-2,68	0,11	-0,31
	VAIC	1,86	2,97	1,3	1,43	1,05	-2,36	1,42	0,59

Legenda:

- CEE – efektywność wykorzystania kapitału fizycznego w tworzeniu wartości dodanej (stosunek wartości księgowej aktywów netto BV do wartości dodanej VA)
- HCE – efektywność wykorzystania kapitału ludzkiego w tworzeniu wartości dodanej (stosunek wartości wynagrodzeń i świadczeń na rzecz pracowników HC do wartości dodanej VA)
- SCE – efektywność wykorzystania kapitału strukturalnego w tworzeniu wartości dodanej (stosunek wartości dodanej VA do wartości kapitału strukturalnego SC)
- SC – kapitał strukturalny (wartość dodana VA – wartość kapitału ludzkiego HC)
- VAIC – intelektualny wskaźnik wartości dodanej (sumaryczny wskaźnik trzech częściowych wskaźników: CEE+HCE+SCE), określający efektywność wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych w tworzeniu wartości dodanej.

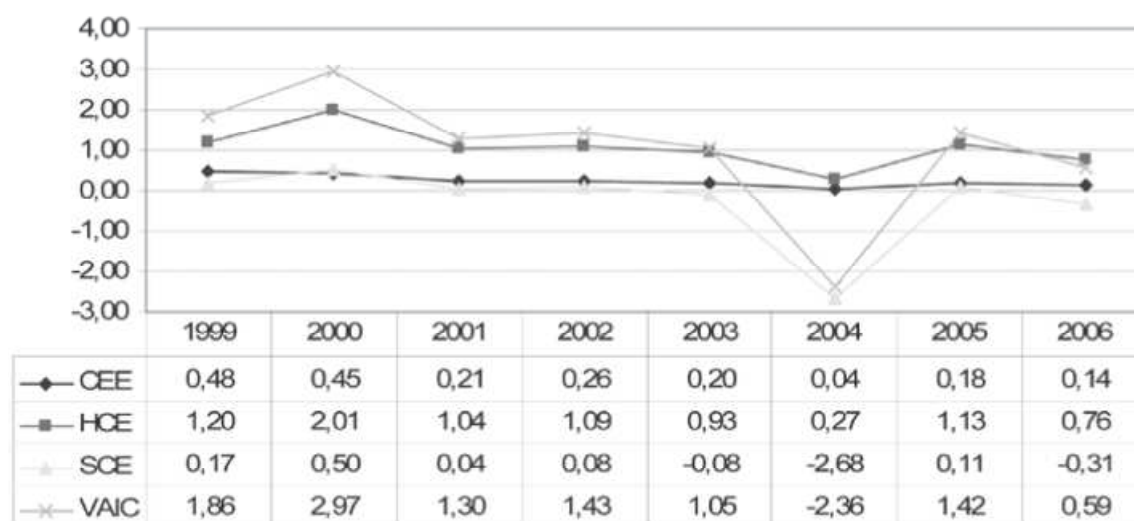
Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Pulić, Intellectual Capital – Does it Create or Destroy Value?, "Measuring Business Excellence" 2004, nr 1(8), s. 62-68; A. Pulić, Intellectual Capital. Efficiency on National and Company Level, Croatian Chamber of Economy 2002, www.vaic-on.net, (stan na maj 2005); D.G. Mavridis, Intellectual Capital Performance Determinants and Globalization of Greek Listed Firms, "Journal of Intellectual Capital" 2005, nr 1(6), s. 127-140.

W roku 2000 poziom wskaźnika efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego (HCE) wyniósł nieco ponad 2 PLN i był to też poziom najwyższy, który Budimex osiągnął, wykorzystując kapitał ludzki w tworzeniu wartości dodanej, w relacji do pozostałych kapitałów (fizycznego i strukturalnego). W kolejnych latach wskaźnik ten pozostawał na zdecydowanie niższym poziomie: 1,04-0,27 (zob. rysunek 3).

Wraz ze spadkiem inwestycji w kapitał strukturalny oraz obniżeniem się wartości dodanej w latach 2003-2004 i 2006, wskaźnik efektywności wykorzystania kapitału strukturalnego (SCE) uzyskał ujemną wartość, co oznacza, iż spółka nie wykorzystwała w tym czasie infrastruktury przedsiębiorstwa, a niszczenie wartości wyniosło 0,08, 2,68 i 0,31 straty na każdą zainwestowaną jednostkę pieniężną. Najefektywniej wskaźnik ten kształtował się w roku 2000,

co powinno być efektem przeprowadzonych zmian i modernizacji sprzętu oraz oprogramowania, rozpoczętych w 1999 roku. Wówczas spółka poniosła znaczne nakłady na oprogramowanie narzędziowe i urządzenia sieciowe, w celu przyspieszenia wymiany informacji, wymiany sprzętu i dostosowania urządzeń do wyższych wymagań. Przeprowadzono też reorganizację służb informatycznych, tworząc własne Biuro Informatyki. W tym czasie przygotowano również programy analityczne do opracowania spójnego systemu informowania kierownictwa.

Rysunek 3. Wskaźniki efektywności tworzenia wartości dodanej z kapitału fizycznego, ludzkiego i strukturalnego spółki Budimex SA (w PLN)



Legenda:

- CEE – efektywność wykorzystania kapitału fizycznego w tworzeniu wartości dodanej
- HCE – efektywność wykorzystania kapitału ludzkiego w tworzeniu wartości dodanej
- SCE – efektywność wykorzystania kapitału strukturalnego w tworzeniu wartości dodanej
- VAIC – sumaryczny wskaźnik efektywności wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych w tworzeniu wartości dodanej

Źródło: Opracowanie własne

W roku 2000, w związku z włączeniem kilkunastu mniejszych spółek w strukturę Budimexu, spółka poniosła wysokie koszty zarządzania związane ze zmianą struktury organizacyjnej. Dzięki temu możliwa była koncentracja kompetencji, co umożliwiło późniejszą obniżkę kosztów i eliminację pośrednich szczebli zarządzania oraz dublujących się funkcji i doprowadziło do zwiększenia przejrzystości w ocenie poziomu osiągniętych wyników.

Rok 2001 okazał się szczególnie trudny dla branży. Malejąca produkcja budowlana spowodowała redukcję zatrudnienia w sektorze oraz znaczny spadek wyniku finansowego firm. W 2001 roku słabnący popyt wewnętrzny, kryzys

finansów publicznych i wysokie oprocentowanie kredytów zadecydowały, między innymi, o obniżeniu skłonności do inwestowania, a to z kolei wpłynęło na popyt na usługi budowlane.

Pomimo negatywnych tendencji na rynku w tym okresie, Budimex utrzymał produkcję na porównywalnym z poprzednimi okresami poziomie, między innymi dzięki wykorzystaniu pozycji inwestora strategicznego. Alians z Ferroviał pozwolił na pozyskanie dużych kontraktów w Polsce i innych rynkach Europy Środkowo-Wschodniej oraz minimalizację ryzyka, wynikającego z okresu dekonjunktury na jednym rynku. W zakresie analizowanych wskaźników (zob. tabela 1) zaobserwowano obniżenie się poziomu efektywności wykorzystania kapitału fizycznego i intelektualnego w tworzeniu wartości dodanej. Wszystkie trzy przedstawione wskaźniki straciły na wartości w roku 2001 w stosunku do ubiegłego roku. Takie pozycje, jak zysk z działalności operacyjnej, wielkość wartości dodanej i wynagrodzeń, obniżyły się od 10% do 30%. Wzrosły również koszty zarządzania, związane z koncentracją spółki na działaniach związanych z informatyką, zarządzaniem finansami i kadrami, obsługą prawną oraz systemami zarządzania organizacją.

Kolejne dwa lata nie przyniosły znaczących zmian w funkcjonowaniu Budimexu. Przedstawione na rysunku powyżej wskaźniki kształtują się na porównywalnym poziomie. W wyniku głębokiego kryzysu lat 2001-2003 na rynku budowlanym spółka odnotowała systematyczny spadek zatrudnienia, wynagrodzeń oraz wartości dodanej. Po raz pierwszy osiągnęła w 2003 roku stratę operacyjną, która rzutowała na ujemną wysokość wskaźnika efektywności wykorzystania kapitału strukturalnego (SCE). Rok 2002 był dla Budimexu rokiem trudnym. Znaczący wpływ na uzyskane wyniki miał spadek marży na realizowanych kontraktach, powodowany wysoką konkurencją, ale także złą kondycją finansową inwestorów. W wielu przypadkach skutkowało to koniecznością utworzenia wysokich rezerw na należności.

Pomimo towarzyszącej spółce od początku 1999 roku restrukturyzacji, wykorzystanie kapitału fizycznego i intelektualnego kształtowało się na bardzo niskim poziomie, nieprzekraczającym często jedności. Spółka deklarowała również, że Budimex zatrudnia wysokiej klasy specjalistów, których dodatkowym atutem jest głęboka świadomość własnego wkładu w tworzenie wartości. W trosce o poprawę wyników finansowych, satysfakcji inwestorów i klientów, w 2002 roku zainwestowano w szkolenia pracowników oraz nowoczesne narzędzia informatyczne, pomocne w gromadzeniu wiedzy i usprawniające relacje z klientami. Pomimo tego, wskaźnik wykorzystania kapitału ludzkiego w tworzeniu wartości dodanej wyniósł niewiele ponad 1 PLN, a w kolejnych latach niecałe 1 PLN (0,93 i 0,27) wytworzonej wartości dodanej z każdej zainwestowanej złotówki. W ostatnim roku analizy wskaźniki efektywności jeszcze się obniżyły, co oznacza, iż spółka, nie wytwarzając wartości dodanej z kapitału

fizycznego i intelektualnego (ludzkiego i strukturalnego) – de facto – niszczyła wartość.

Sumaryczny wskaźnik VAIC wskazuje na malejącą efektywność wykorzystania kapitałów w przedsiębiorstwie. Szczególnie trudnym okresem okazał się rok 2004, pomimo dostrzegalnego ożywienia gospodarczego. Dopiero w trzecim kwartale znalazło to odzwierciedlenie w rosnących przychodach ze sprzedaży, które wzrosły ponad 44% w stosunku do czwartego kwartału roku 2003. Na wyniki finansowe Budimexu w roku 2004 znacząco wpłynęła strata poniesiona na realizację budowy drugiego terminala Międzynarodowego Portu Lotniczego im. Fryderyka Chopina w Warszawie, głównie z powodu znaczącej deprecjacji dolara (o 20,1%) oraz wysokiego wzrostu cen niektórych podstawowych materiałów budowlanych, takich jak stal zbrojeniowa (o ok. 40%). Tym samym intelektualny wskaźnik wartości dodanej (VAIC) osiągnął ujemną wielkość, co odpowiada niszczeniu wartości o (-2,36) PLN. W 2005 roku spółka odnotowała nieznaczny wzrost wskaźników, natomiast zaskakuje spadek efektywności wykorzystania zasobów w roku 2006, mimo spodziewanego ożywienia w sektorze budowlanym.

Według zarządu przedsiębiorstwa najważniejszym atutem spółki jest wiedza. Dzięki doświadczeniu inżynierów zdobytemu na ponad stu corocznie realizowanych budowach oraz odpowiednio kształtowanej kulturze korporacyjnej i narzędziom informatycznym, spółka zamierzała osiągnąć przewagę konkurencyjną, poprzez wykorzystanie ogromnych zasobów wiedzy. Wszystkie realizowane procesy oraz zarządzanie wiedzą opierało się na fundamentalnej zasadzie, zgodnie z którą: „każdy w spółce pracuje na rzecz budów”. Spółka zatrudniała wysokiej klasy specjalistów, których dodatkowym atutem była świadomość własnego wkładu w tworzenie wartości przedsiębiorstwa. W trosce o poprawę wyników finansowych, satysfakcję inwestorów i klientów spółka zainwestowała blisko 2 mln PLN. W roku 2004, z myślą o długofalowym rozwoju zatrudniono ponad 130 młodych inżynierów. Inwestycje te powinny przynieść poprawę wyników finansowych oraz wzrost efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego, którym sprzyjać miało spodziewane ożywienie gospodarcze na rynku budowlanym. Jak pokazują prezentowane wskaźniki, spodziewany wzrost efektywności miał miejsce jak na razie w 2005 roku.

4. Uwagi końcowe

Wskaźniki oceny przedsiębiorstwa, zaprezentowane w niniejszym artykule umożliwiają pomiar i monitorowanie efektywności tworzenia wartości w przedsiębiorstwie, pomagają kadrze zarządzać kapitałem fizycznym i intelektualnym oraz na bieżąco monitorować efektywność ich wykorzystania. Koncentrując się na trzech obszarach efektywności tworzenia wartości, wspomniane wskaźniki

pozwalają ocenić: efektywność gospodarowania kapitałem fizycznym (wskaźnik CEE), kapitałem strukturalnym (wskaźnik SCE) oraz ludzkim (wskaźnik HCE). Ocena efektywności wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych w tworzeniu wartości dodanej oraz ocena efektywności wykorzystania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie jest zagadnieniem o wiele bardziej złożonym. Nie wystarczy bowiem ocenić poziom zaangażowania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie, konieczne jest wykorzystanie tej wiedzy w zwiększeniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

Potrzebne dane finansowe mogą być wprowadzane do systemu sprawozdawczego przedsiębiorstwa rocznie, kwartalnie a nawet miesięcznie. Pozwoliłoby to na bieżąco śledzić, na przykład, spadający trend efektywnego wykorzystania kapitału fizycznego, co daje zarządzającym możliwość szybkiego podjęcia działań identyfikujących przyczyny spadku tej efektywności i jej zapobiegania. Taka analiza powoduje, iż w zasadzie każde przedsiębiorstwo może określić swoją pozycję w stosunku do krajowych i zagranicznych konkurentów oraz średniej dla badanego sektora. Ponadto – przedsiębiorstwa mogą porównywać wyniki osiągnięte w zakresie tworzenia bądź niszczenia wartości przez jednostkę biznesową (departament, filię czy zakład). Obliczenie wskaźników jest możliwe w oparciu o ogólnie dostępne dane finansowe i standardową dokumentację finansową przedsiębiorstw. Może być elementem tak zwanego benchmarkingu dla przedsiębiorstwa, poprzez możliwość porównania osiągnięć i działań z konkurentami. Stały monitoring efektywności tworzenia wartości wewnątrz przedsiębiorstwa umożliwia odpowiednią dla danej sytuacji interwencję w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa (procesu i działania) tam, gdzie wartość jest niszczone oraz podtrzymywania, bądź tworzenia większej wartości gdzie indziej. Jest pomostem między tradycyjnym raportowaniem wyników w „tradycyjnych” przedsiębiorstwach, a rodzącą się rachunkową sprawozdawczością dla przedsiębiorstw opartych na wiedzy lub silnie z tej wiedzy korzystających.

Literatura

1. Bielski M., *Podstawy zarządzania organizacjami*, C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 63.
2. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, PAN, Wrocław 1965, s. 113.
3. Matwiejczuk R., *Efektywność – próba interpretacji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 11.
4. Mavridis D.G., *Intellectual Capital Performance Determinants and Globalization of Greek Listed Firms*, “Journal of Intellectual Capital” 2005, nr 1(6), s. 127-140.
5. Pulić A., *Intellectual Capital – Does it Create or Destroy Value?*, “Measuring Business Excellence” 2004, nr 1(8), s. 62-68.

6. Pulić A., *Intellectual Capital. Efficiency on National and Company Level*, Croatian Chamber of Economy 2002, www.vaic-on.net, (stan na maj 2005).
7. Stoner J, Frejman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 24 i 625.
8. *Zachowanie człowieka w organizacji*, W.E. Scott, L.L. Cummings (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1983, s. 222-235.