

# Recenzja

**Dr hab. prof. ALK Dorota Dobija** | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa  
| [dobija@kozminski.edu.pl](mailto:dobija@kozminski.edu.pl)

Kryzys gospodarczy, którego jesteśmy świadkami, w znacznym stopniu obalił mit, że wartości intelektualne stanowią najważniejsze aktywa organizacji. Nie oznacza to jednak, że wartości te powinny być pomijane w raportach przygotowywanych na potrzeby różnych interesariuszy. Problemem bowiem nie jest fakt, że aktywa intelektualne nie istnieją, ale że istnieją realne trudności z pomiarem tych trudnych do zmierzenia wielkości.

W rzeczywistości wartości niematerialne wciąż są obecne w organizacjach, a w niektórych z nich stanowią znaczną wartość w ogólnej wartości aktywów. Wyniki badań pokazują, że wartości intelektualne wciąż są pozytywnie skorelowane z zyskami firmy i jej wartością rynkową. Aby nimi dobrze zarządzać i wykorzystywać ich potencjał, należy je zmierzyć oraz raportować o ich stanie. Pojawia się zatem luka badawcza dotycząca tego, czy istnieją możliwości pomiaru i sprawozdawczości wartości intelektualnych w wewnętrznych systemach informacyjnych.

Książka *Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartości na mierzalne wyniki* łączy bezpośrednio dwie koncepcje: strategicznej karty wyników oraz kapitału intelektualnego. W praktyce gospodarczej organizacje budowały systemy pomiaru efektywności inwestycji w aktywa intelektualne, opierając się na modelu zbilansowanej karty wyników (dokonań). Recenzowana publikacja z sukcesem pokazuje jednak, jak przełożyć strategię na działanie za pomocą map strategii oraz jak uwzględnić w strategicznej karcie wyników organizacji niematerialne inwestycje zarówno w aktywa intelektualne, jak i w działania z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Z tego powodu jest to cenna pozycja dla praktyków życia gospodarczego i konsultantów. Książka ta jest wzbogacona o liczne przykłady i studia przypadków z rzeczywistych aplikacji strategicznej karty wyników, które pozwalają na lepsze zrozumienie problemu.

Część pierwsza przybliży elementy konstrukcyjne strategii i tworzenia wartości. Kolejna dotyczy procesów wewnętrznych i pokazuje, w jaki sposób przynoszą one wartość dla klientów oraz organizacji. Część trzecia dotyczy kwestii dopasowania aktywów intelektualnych do kluczowych procesów wewnętrznych. Czwarta – omawia zagadnienia procesów implementacyjnych i organizacyjnych związanych z budowaniem strategicznej karty wyników. Ostatnia zaś dokumentuje studia przypadków w organizacjach nie tylko dążących do maksymalizacji zysków, lecz także wytwarzających dobra publiczne, oraz w organizacjach non profit.

Książka Kaplana i Nortona, podobnie jak inne pozycje tych autorów, porusza bardzo istotne zagadnienia związane z budowaniem, jak i monitorowaniem realizacji wybranej przez organizację strategii. Pozycja ta prezentuje narzędzia pomocne w przełożeniu wybranej strategii na język mierników, dzięki którym na bieżąco będzie można monitorować efekty wysiłków związanych z jej implementacją. Dlatego pozycja ta z pewnością znajdzie miejsce w bibliotekach menedżerów. Będzie też cenna dla menedżerów jednostek sektora publicznego i organizacji non profit dzięki omówionym w niej specyficznym studiom przypadków dotyczącym konkretnych organizacji z tych sektorów gospodarki. Niewątpliwie przydatna będzie także studentom studiów ekonomicznych i zarządzania, którzy chcieliby pogłębić swoją wiedzę z zakresu zarządzania strategicznego i budowy efektywnych systemów rachunkowości zarządczej.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2011) *Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartości na mierzalne wyniki*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.