

Aleksandra Sus-Januchowska

KONCEPCJE POMIARU WARTOŚCI ZASOBÓW NIEMATERIALNYCH

1. Wstęp

Pierwsze próby pomiaru aktywów niematerialnych zostały podjęte w latach 70. ubiegłego wieku w Skandynawii. Powstała tam koncepcja Human Resource Costing and Accounting (HRCA), która łączyła zagadnienia związane z rachunkowością i zarządzaniem zasobami ludzkimi. Celem HRCA było opracowanie sposobów kalkulacji kosztów absencji pracowników, zatrudniania nowych pracowników oraz wskaźnikowych metod oceny rotacji pracowników, a także efektywności m.in. procesu rekrutacji czy też szkoleń. Nie znalazła ona jednak szerszego zastosowania w zakresie pomiaru wartości zasobów wiedzy [Johanson i in. 2006].

Pierwsze praktyczne próby kwantyfikacji aktywów niematerialnych podjął do K.E. Sveiby, który zastosował nowatorskie podejście do zarządzania kapitałem ludzkim w ramach kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Jego badania doprowadziły do zmiany pojmowania wartości przedsiębiorstwa i jego wyceny na podstawie kompetencji i wiedzy zatrudnionych w nim osób. Wprowadzone przez K.E. Sveiby'ego rozróżnienie na kompetencje indywidualne (kapitał ludzki), strukturę wewnętrzną (kapitał organizacyjny) oraz strukturę zewnętrzną (kapitał rynkowy) jest obecnie uznawane za jeden z nielicznych standardów w tym zakresie.

K.E. Sveiby był również założycielem tzw. Grupy Konrada, mającej na celu opracowanie uniwersalnej metody pomiaru i zarządzania zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa. W 1989 roku grupa ta opublikowała tzw. Raport Konrada, w którym po raz pierwszy zdefiniowano kapitał intelektualny i pierwsze wskaźniki intelektualne oraz poddano krytyce tradycyjną sprawozdawczość, opartą na wskaźnikach finansowych, ignorującą całkowicie kwestie czynnika ludzkiego i związanej z nim wiedzy [Głuszec 2004, s. 258].

Raport Konrada wyznaczył pewien kierunek na przyszłość i stał się trzonem, na którym rozwinięto wiele koncepcji odnoszących się do wykorzystywania szeroko rozumianej wiedzy. Powstałe modele zarządzania zasobami niematerialnymi stanowią również próby pomiaru i świadomego rozwijania aktywów niematerialnych, tak aby dzięki uzyskanym informacjom móc czynnie generować wzrost wartości przedsiębiorstwa. W dalszych częściach artykułu zaprezentowano priorytetowe, z punktu widzenia zarządzania zasobami niematerialnymi, sposoby pomiaru aktywów niematerialnych, podjęto także próbę odpowiedzi na pytanie: Jak mierzyć zasoby niematerialne?

2. Identyfikacja możliwości pomiaru zasobów wiedzy

Wspomniany już K.E. Sveiby jest prekursorem działań zarządczych w obszarze zasobów niematerialnych. System wskaźników jego autorstwa nosi nazwę „Monitora zasobów niematerialnych” i obejmuje trzy kategorie zasobów niematerialnych, a mianowicie indywidualne kompetencje, strukturę wewnętrzną oraz strukturę zewnętrzną. Każda z tych kategorii dotyczy innej grupy ludzi. Kompetencje są mierzone w odniesieniu do profesjonalistów, struktura wewnętrzna w stosunku do personelu pomocniczego, a struktura zewnętrzna dotyczy klientów. W każdym z tych obszarów K.E. Sveiby dokonuje oceny zasobów niematerialnych organizacji w trzech ujęciach. Są nimi wzrost/rozwój, wydajność oraz stabilność. Według K.E. Sveiby’ego każda organizacja powinna zidentyfikować najwyżej dwa mierniki dotyczące każdego z obszarów.

Kompetencje pracowników oznaczają zdolność do działania w różnorodnych sytuacjach, a więc odnoszą się do wiedzy, umiejętności i doświadczenia, które właściwie wykorzystane będą generować konkretną wartość dla klienta. Przykładowymi wskaźnikami pomiaru kompetencji proponowanymi przez Sveiby’ego są np. liczba lat przepracowanych w zawodzie (wzrost/rozwój), poziom wykształcenia (wydajność) czy też fluktuacja pracowników (stabilność) [Głuszek 2004, s. 271].

Strukturę wewnętrzną tworzą wszystkie elementy odnoszące się do aktywów niematerialnych, które są własnością firmy i nie zostały uwzględnione w bilansie, np. patenty, modele, koncepcje, kultura organizacyjna. K.E. Sveiby podjął próbę przedstawienia tych zmiennych w obszarze wzrostu/rozwój za pomocą jednostek kosztowych, np. wielkość wydatków na wyposażenie, nowe metody czy systemy w stosunku do wielkości sprzedaży czy wartości dodanej. Wydajność struktury wewnętrznej oszacował m.in. poprzez zastosowanie proporcji personelu pomocniczego do całkowitej liczby zatrudnionych lub sprzedaży przypadającej na jedną osobę z personelu pomocniczego. Stabilność organizacji autor wyraża wiekiem organizacji (starsze firmy są zazwyczaj bardziej stabilne od nowo po-

wstałych przedsiębiorstw), wskaźnikiem rotacji personelu pomocniczego czy też wskaźnikiem *rookie*¹.

Struktura zewnętrzna odnosi się do relacji pomiędzy firmą a jej otoczeniem, w tym zwłaszcza umiejętności nawiązywania i podtrzymywania wysokiej jakości relacji z elementami otoczenia (klienci, dostawcy). Ponadto struktura zewnętrzna dotyczy tych zasobów niematerialnych, które mają bezpośredni kontakt z otoczeniem. Są nimi marka produktu, znak handlowy oraz reputacja przedsiębiorstwa. Wskaźnikami wzrostu/rozwoju mogą być np. rentowność klientów, w zakresie efektywności – stopień zadowolenia klienta, a w obszarze stabilności – udział liczby X największych klientów firmy w jej dochodach czy też długość trwania relacji z najważniejszymi klientami [Głuszek 2004, s. 274].

Również na identyfikacji i selekcji wskaźników zasobów niematerialnych opierają się kolejne zaprezentowane koncepcje, a mianowicie *balanced scorecard*, wraz z jej rozwinięciem w postaci kompleksowej karty wyników, oraz system *Skandia Navigator*.

Jedną z metod wprowadzenia aspektu wiedzy do procesu formułowania celów i oceny stopnia ich realizacji opisali R. Kaplan i D. Norton w tzw. strategicznej karcie wyników (*balanced scorecard*, BSC). Karta przedstawia funkcjonowanie organizacji w czterech perspektywach: klienta, finansów, wewnętrznych procesów biznesowych oraz wiedzy i rozwoju. Ostatni aspekt stanowi swoisty łącznik pomiędzy strategią firmy a procesem zarządzania wiedzą [Probst, Raub, Romhardt 2004, s. 261]. Wielowymiarowość tego narzędzia umożliwia łączenie w sposób zrównoważony długo- i krótkookresowych celów, mierników finansowych i niefinansowych, wskaźników efektów działań operacyjnych i wskaźników wyprzedzających oraz zewnętrznej i wewnętrznej efektywności [Jaruga 2001; Koźmiński 2004, s. 72].

Należy jednak pamiętać, w jaki sposób R. Kaplan i D. Norton promują metodę *balanced scorecard*, a mianowicie nie przez pryzmat wskaźników, lecz jako proces zarządzania [Friedag, Schmidt 2003, s. 145].

Twórcy tej metody uważają, że nadmierna koncentracja na wynikach finansowych prowadzi do degradacji znaczenia w sferach pozamaterialnych, takich jak zadowolenie klienta czy doskonalenie kwalifikacji i rozwoju pracowników, a w konsekwencji – do ograniczenia przedsiębiorczości [Penc 2003, s. 198]. W związku z tym autorzy, poza obszarem finansowym, wyznaczyli kolejne trzy płaszczyzny oceny efektywności organizacji [Kaplan, Norton 2001, s. 41-45]. Nieprzypadkowe jest zidentyfikowanie przez autorów BSC takich właśnie obszarów. Tworzą one logiczną całość, opartą na wzajemnych relacjach: klienci decydują o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa przez zakup jego wyrobów. Aby sprostać wymaganiom

¹ *Rookie ratio* jest wyrażony liczbą osób pracujących w firmie krócej niż dwa lata. Takie osoby cechuje wyższa fluktuacja w stosunku do pracowników z dłuższym stażem, mniejsza wydajność, niski stopień przyswojenia zasad kulturowych itp. [Głuszek 2004, s. 273].

ze strony klientów, niezbędna jest odpowiednia struktura procesów wewnętrznych, oparta na innowacjach i procesie uczenia się (perspektywa rozwoju). A trafność podejmowanych decyzji obrazują mierniki finansowe. Koordynacja obszarów i ich podporządkowanie wizji i strategii organizacji jest warunkiem skuteczności przedstawionego narzędzia.

R. Kaplan i D. Norton wyraźnie podkreślają, że cztery perspektywy nie stanowią warunku koniecznego i wystarczającego. To, w ilu obszarach organizacja zostanie oceniona, zależy przede wszystkim od branży przedsiębiorstwa czy jej ogólnej strategii działania. Niewątpliwie, według autorów koncepcji, interesy wszystkich grup, jeśli są kluczowym czynnikiem strategii przedsiębiorstwa, powinny zostać w niej uwzględnione.

Prezentowana strategiczna karta wyników nie została opracowana z myślą o kwantyfikacji zasobów niematerialnych, jednakże większość z nich jest w niej uwzględniona. W trzech spośród czterech obszarów oceny pojawiają się wybrane kategorie zasobów niematerialnych. W perspektywie rozwoju procesów wewnętrznych jest nimi wiedza zawarta w procesach i procedurach, w obszarze stosunków z klientami są to relacje z klientami, reputacja przedsiębiorstwa i marka produktów. W perspektywie rozwoju karta odnosi się do takich elementów niematerialnych, jak: wiedza pracowników, kultura organizacyjna, prawa własności intelektualnej oraz wiedza w postaci systemów informacyjnych [Głuszek 2004, s. 269]. Należy podkreślić, że zestaw wskaźników do rejestrowania i kontrolowania ważnych zmiennych nie jest stały. Każde przedsiębiorstwo w zależności od swoich potrzeb powinno wypracować własne mierniki [Probst, Raub, Romhardt 2004, s. 261].

Amalgamatem i rozwinięciem zrównoważonej karty wyników oraz kompleksowego zarządzania jakością (TQM) i zarządzania kompetencyjnego jest koncepcja kompleksowej karty wyników (KKW) autorstwa H.K. Rampersada. KKW można zdefiniować jako systematyczny proces ciągłego, stopniowego i rutynowego doskonalenia, rozwoju i nauki, którego głównym celem jest trwały postęp wyników indywidualnych i organizacyjnych. Doskonalenie, rozwój i nauka to trzy fundamentalne siły w tej holistycznej koncepcji zarządzania. Są one ze sobą wzajemnie powiązane i należy je utrzymywać w równowadze [Rampersad 2004, s. 30].

Zarówno w osobistej, jak i w organizacyjnej części kompleksowej karty wyników zidentyfikowane są wskaźniki realizacji celów, również w czterech obszarach, tożsamy z obszarami zidentyfikowanymi przez R. Kaplana i D. Nortona (finanse, klienci, procesy wewnętrzne, wiedza i nauka). Jednakże KKW różni się istotnie od tradycyjnych koncepcji doskonalenia, zarządzania zmianami i opracowywania strategii, które w niewystarczającym stopniu uwzględniają ważny pierwszy krok, polegający na sformułowaniu osobistych dążeń jednostek i zrównoważeniu ich z osobistym postępowaniem oraz wspólnymi dążeniami organizacji, co jest warunkiem trwałego rozwoju organizacji. Osobiste zaangażowanie jest integralną częścią KKW. Chodzi o maksymalne zaangażowanie wszystkich członków organizacji oraz wsparcie dla indywidualnej i zespołowej nauki i kreatywności, tak by realizo-

wali oni wspólne ambicje organizacji. Dzięki zasadom KKW możliwe jest stworzenie bardziej stabilnej organizacji uczącej się [Rampersad 2004, s. 35].

Natomiast z punktu widzenia pomiaru zasobów wiedzy kompleksowa karta wyników wprowadza dodatkowe mierniki, kwantyfikujące osobiste cele szczegółowe członków organizacji. Kryteria te umożliwiają, w czterech badanych obszarach, określić stanowisko pracowników w doskonaleniu procesów biznesowych organizacji, w rozwoju własnych kompetencji i umiejętności, a w konsekwencji organizacji, zgodnie z postulatami przyjęcia celów organizacji za swoje, oraz nauki, czyli aktualizacji wiedzy w celu zmiany swoich zachowań [Rampersad 2004, s. 35].

Reasumując, zarówno *balanced scorecard*, jak i kompleksowa karta wyników nie zostały utworzone w celu kwantyfikacji zasobów niematerialnych, tak więc nie można wyrokować o ich dużej skuteczności. Warto jednak podkreślić, iż metody te uwzględniają większość wskaźników dotyczących zasobów niematerialnych, a to czyni je wyznacznikami w procesie budowy modelu pomiaru zasobów wiedzy.

Balanced scorecard oraz „Monitor aktywów niematerialnych” K.E. Sveiby’ego stanowią fundament modelu *Skandia Navigator*. Model ten został zaprojektowany dla konkretnego przedsiębiorstwa (*Skandia*), jest więc niewątpliwie bardziej dopasowany do jego specyfiki niż zaproponowane uniwersalne metody. Jego struktura jest w związku z tym bardziej rozbudowana i zawiera większą liczbę wskaźników niż przytoczone metody. Umożliwia on pomiar kapitału intelektualnego oraz wyznaczanie pozycji i kierunku, w którym przedsiębiorstwo powinno zmierzać (nawigacja), w obrębie pięciu głównych obszarów (finanse, klienci, procesy, pracownicy, rozwój) za pomocą około 150 wskaźników.

System pomiaru kapitału intelektualnego firmy Skandia wiąże się jednak z pewnymi nieścisłościami. Jedną z nich jest brak wyznaczonych celów, którym ma on służyć, oraz brak przyporządkowania zmian, jakie zachodzą w zasobach wiedzy, do sfery działalności firmy. Wydaje się również, iż proces wyboru wskaźników był chaotyczny, a nawet realizowany bez jakiegokolwiek kryterium. Główną pomyłką popełnioną przez jego autorów jest również błędne definiowanie samych pojęć „kapitału intelektualnego” oraz „wiedzy” [Probst, Raub, Romhardt 2004, s. 262].

Podsumowując, należy podkreślić, że każda organizacja, niezależnie od tego, którą metodę wykorzysta, powinna zidentyfikować własny zestaw wskaźników, dopasowany do swoich potrzeb i specyfiki działalności. Warto zatem zadać sobie pytanie: Czy istnieje uniwersalna metoda pomiaru zasobów niematerialnych?

3. Metoda szacowania zasobów niematerialnych oparta na analizie związków przyczynowo-skutkowych

Autorzy książki *Zarządzanie wiedzą w organizacji* G. Probst, S. Raub, K. Romhardt podkreślają fakt, iż zbadanie związków przyczynowo-skutkowych między zasobami niematerialnymi a finansowymi i pozafinansowymi wynikami działalności firmy ułatwia postawienie pewnych założeń. Założenia te będą nie

tylko podstawą do określenia kluczowych zasobów niematerialnych, ale również mogą stanowić podstawę do stworzenia listy kluczowych wskaźników. Zdaniem autorki organizacja nie powinna skupiać się na wszystkich zasobach niematerialnych, a raczej na tych, które istotnie wpływają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej lub inny wybrany do oceny obszar.

Analizę związków przyczynowo-skutkowych można przeprowadzić na podstawie metodyki² zaproponowanej przez P. Gomeza, G. Prosta i H. Urlicha, a przeniesionej na polski grunt przez K. Zimmiewicza. Metodyka ta nosi nazwę analizy sieciowej i umożliwia lepsze zrozumienie i poznanie całości systemu, sformułowanie pewnych reguł rządzących systemem oraz spojrzenie na problemy zachodzące w systemie z wielu punktów widzenia [Zimmiewicz 2003, s. 134]. W ujęciu szczegółowym analiza sieciowa ułatwia zbadanie relacji zachodzących pomiędzy badanymi obszarami, a w tym przypadku pozwala w sposób całościowy przedstawić wielowymiarowy system pomiaru wiedzy w postaci schematu przyczynowo-skutkowego.

W celu utworzenia schematu relacji należy pogrupować poszczególne rodzaje wskaźników dotyczących zasobów niematerialnych, tak aby wyeliminować trudności w rozróżnianiu poszczególnych wskaźników. G. Probst, S. Raub, K. Romhardt proponują klasyfikację wskaźników według czterech kryteriów (tab. 1).

Tabela 1. Klasyfikacja wskaźników

Rodzaj wskaźników	Przykłady
I. Zasoby wiedzy organizacji	Umiejętności pracowników, kluczowe kompetencje, jakość i ilość zewnętrznych powiązań ze środowiskiem wiedzy, jakość i ilość wewnętrznych centrów kompetencji oraz patentów
II. Działania	Liczba warsztatów związanych z opracowywaniem wniosków z realizacji projektów, wprowadzanie „uczenia się przez działanie” (liczba tego typu szkoleń w szkoleniach ogółem w %)
III. Wyniki pośrednie i efekty transferu	Publikacje według sugestii pracowników dotyczących doskonalenia, czas reakcji na zgłoszenie od klienta, wskaźnik przejrzystości wiedzy
IV. Wyniki działalności	Przepływy pieniężne, udziały w rynku, wskaźnik pokrycia obsługi długu, wizerunek firmy, zwrot z inwestycji

Źródło: opracowane na podstawie [Probst, Raub, Romhardt 2004, s. 264].

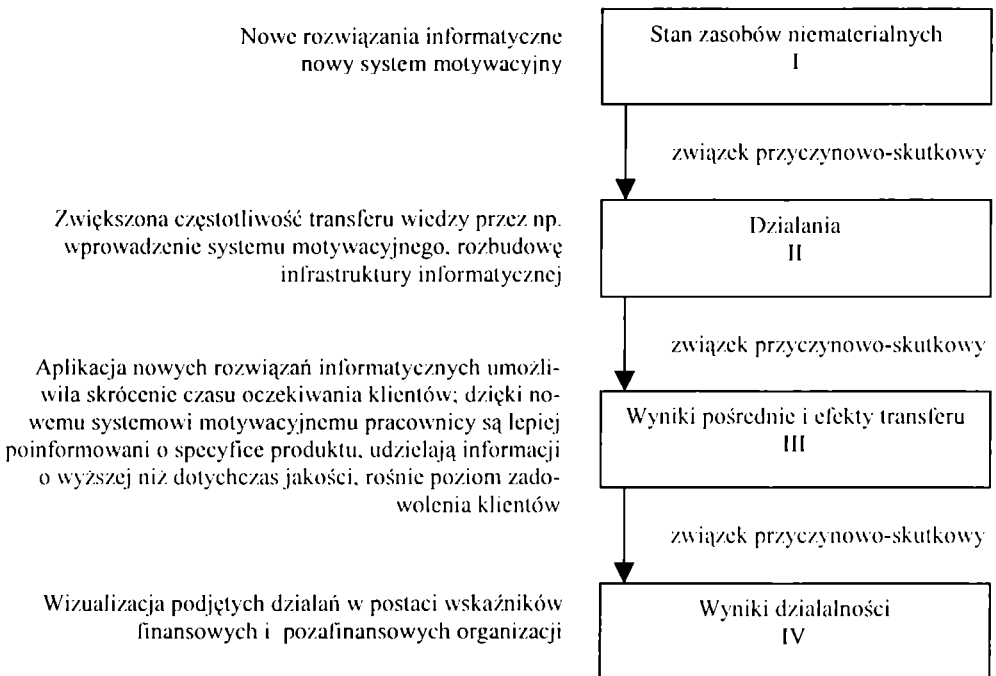
Warto zaznaczyć, iż określanie zależności przyczynowo-skutkowych wykorzystuje myślenie systemowe, które generuje zmianę sposobu myślenia. Szczególną uwagę zwraca się na wielokierunkowość wzajemnych relacji zachodzących między

² Metodyka jest rozumiana jako: „poprawny metodologicznie zbiór dyrektyw, wskazujący sposoby działania, metody prowadzące do danego celu, np. metodyka organizacyjna wskazuje, jakie metody i techniki stosuje się, wykonując określone zadania organizacyjne”, por. [Pszczolowski 1978, s. 119].

ciągami zdarzeń i procesów, a w analizowanym przypadku między różnymi grupami wskaźników.

Wskaźniki z grupy I dotyczą stanu zasobów niematerialnych w organizacji. Grupa II to mierniki opisujące nakłady i procesy, traktowane jako wymierne próby modyfikacji zidentyfikowanych zasobów niematerialnych. Wskaźniki grupy III są wykorzystywane do określania wyników pośrednich i efektów transferu rozwiązań. Ostatnia grupa wskaźników opisuje wyniki działalności organizacji.

Cztery grupy wskaźników zmieniają się niemal symultanicznie w organizacji w procesie zarządzania zasobami niematerialnymi, zgodnie z zaprezentowanym schematem:



Rys. 1. Ogólne ujęcie relacji między poszczególnymi grupami wskaźników zasobów niematerialnych

Źródło: opracowane na podstawie [Probst, Raub, Romhardt 2004, s. 265].

G. Probst, S. Raub, K. Romhardt podkreślają, iż podział wskaźników na rodzaje i przedstawienie wszystkich działań podejmowanych w celu modyfikacji stanu zasobów niematerialnych jest jedną z możliwości pomiaru tychże zasobów. Metoda ta eliminuje podstawowy błąd, powielany przez wielu autorów, polegający na chaotycznym doborze wskaźników, co niewątpliwie zamazuje rzeczywisty obraz stanu zasobów niematerialnych w organizacji. Jednak model ten również nie udziela odpowiedzi na pytanie o właściwe grupy wskaźników, choć autorzy podkreślają, że lista standardowych wskaźników nie istnieje. Każda organizacja musi

dopasować sobie wskaźniki do własnej strategii, elementów otoczenia i systemów monitorowania. Proces identyfikacji i poznania tych wskaźników prowadzi jednak do zbadania ich stanu i, co najważniejsze, do świadomego traktowania zasobów niematerialnych jako kluczowych w procesie osiągania pozycji konkurencyjnej [Probst, Raub, Romhardt 2004, s. 267].

4. Zakończenie

Prezentacja koncepcji pomiaru zasobów niematerialnych nie przyczyniła się do udzielenia jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o sposób pomiaru zasobów wiedzy. Przeprowadzona analiza umożliwiła jednak zidentyfikowanie problemów, jakie występują przy szacowaniu zasobów niematerialnych, umożliwiła także zwrócenie uwagi na rolę ustalania związków przyczynowo-skutkowych w obszarze omawianych działań.

Określenie relacji zachodzących między badanymi czynnikami jest, według autorki, jedną z możliwości oceny zasobów niematerialnych. Metodyka sieciowa umożliwia ukazanie zmian, jakie zachodzą w zasobach wiedzy, oraz interpretację tych zmian w odniesieniu do celów zarządzania zasobami niematerialnymi. Tak rozumiana ocena nie polega na ilościowym określeniu wartości wskaźników, lecz raczej na identyfikacji stopnia osiągnięcia celów organizacji. Uzyskana w ten sposób informacja zwrotna znajduje bezpośrednio odzwierciedlenie w wynikach finansowych organizacji.

Autorzy metodyki sieciowej mocno podkreślają fakt, iż przedsiębiorstwo powinno posiadać mechanizm samoczynnie dostosowujący organizację do turbulentnego otoczenia, a w tym przypadku do utraty wartości zasobów niematerialnych. Kierując się zasadą od szczegółu do ogółu, można zaryzykować stwierdzenie, iż system oparty na zarządzaniu zasobami niematerialnymi będzie stanowił solidny fundament takiego mechanizmu. Cechami takiego mechanizmu są również możliwości rozwoju, czyli umiejętne dostosowywanie się do zmiennych warunków otoczenia poprzez uelastycznienie struktury systemu. Impulsy do rozwoju nie pochodzą tylko z zewnątrz organizacji. Źródłami bodźców może być także wewnątrz przedsiębiorstwa, dlatego rozwój nie powinien ograniczać się tylko do techniki i technologii, do produktów bądź usług, ale powinien obejmować także procesy, struktury, kwalifikacje i ludzi [Zimniewicz 2003, s. 170].

Literatura

- Friedag H.R., Schmidt W., *My Balanced Scorecard. Moja strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Gluszcak E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2004.
- <http://www.oecd.org/dataoecd/16/48/1948006.pdf>

- Jaruga A.A., *Przedmowa*, [w:] R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
- Johanson U., Eklöv G., Holmgren M., Mårtensson M., *Human Resource Costing and Accounting vs. the Balanced Scorecard: A Literature Survey of Experience with the Concepts*, Źródło Internet: 2 kwietnia, 2006.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
- Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Pszczołowski T., *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- Rampersad H.K., *Kompleksowa karta wyników. Jak przekształcać zarządzanie, aby postępując uczciwie, osiągać doskonałe wyniki*, Placet, Warszawa 2004.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

THE CONCEPTION OF MEASUREMENT VALUE OF THE INTANGIBLE ASSETS

Summary

The purpose of this article is to present the different ways of measurement the value of intangible assets. The individual sections of the article are concerned with those kinds of conception which are the most popular in an organization. The consideration presented in the article was created based on the literature studies of the article.

Dr inż. Aleksandra Sus-Januchowska jest asystentem w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu; e-mail: aleksandra.sus@ae.wroc.pl.