

## **Vers la tercera generació en el mesurament de resultats**

**ANDY NEELY**

Director del *Centre for Business Performance* de la *Cranfield School of Management* i soci director de *The Performance Practice*.

**BERNARD MARR**

Investigador del *Centre for Business Performance* de la *Cranfield School of Management* i director de *BWMC*.

**GÖRAN ROOS**

Professor visitant del *Centre for Business Performance* de la *Cranfield School of Management* i president d'*Intellectual Capital Services*.

**STEPHEN PIKE**

Director d'Investigació d'*Intellectual Capital Services*.

**OLIVER GUPTA**

Consultor i investigador d'*Intellectual Capital Services*.

### **Resum**

En aquest article presentem el concepte de tercera generació de sistemes per mesurar els resultats. Els sistemes de primera generació es basaven en el supòsit que els sistemes de mesurament esbiaixats havien de complementar-se amb indicadors no financers, fins i tot els intangibles. Tot i que es tractava d'una idea valuosa, el problema dels enfocaments de primera generació radicava en el fet que eren estàtics i no arribaven a il·lustrar, de forma adient, els vincles entre les diverses mesures dels resultats. Els sistemes de segona generació tractaven aquesta qüestió tot utilitzant mapes d'estratègia i/o èxit per

prendre en consideració la naturalesa dinàmica de l'activitat empresarial i els processos de transformació que vinculaven objectius i recursos. Els sistemes de mesurament de tercera generació es basen en les posicions anteriors i busquen vincular explícitament les dimensions no financeres i intangibles de l'activitat empresarial amb la creació d'un flux de caixa lliure.

## **Paraules clau**

Resultats; Sistemes de Mesura; Intangibles; Flux de Caixa; Informació; Capital Intel·lectual.

---

## **1. La primera generació: sistemes de mesurament integral**

A les dècades dels anys 80 i 90 hi hagué un gran augment d'autors que escrivien i criticaven els sistemes de mesurament de resultats emprats per les empreses i d'altres organitzacions. Crítics notoris i molt influents, com ara Bob Kaplan i Thomas Johnson (1987), deien que les metodologies comptables tradicionals no eren vàlides i havien perdut la seva rellevància perquè s'havien desenvolupat per a una època on les empreses generaven valor mitjançant la mà d'obra en lloc de l'aplicació de la tecnologia o el coneixement. D'altres consideraven que les inapropiades metodologies de mesurament, i els comportaments de curta durada que propiciaven, eren una de les principals causes de la davallada econòmica dels EEUU (Haye/Abernathy, 1980). Aquests crítics tenien tanta força i influència que acadèmics i experts començaren a cercar amb noves i millors formes de mesurar els resultats empresarials. Alguns tractaren de millorar els mètodes de mesurar els resultats financers desenvolupant i aplicant conceptes tals com els costos basats en l'activitat, la gestió basada en l'activitat, el guany econòmic, l'anàlisi del flux de caixa lliure i l'anàlisi del valor per als accionistes. D'altres tractaren de complementar les mesures financeres tradicionals amb mesures no financeres (i sovint intangibles). En fer-ho, varen acabar desenvolupant marcs per a un mesurament més arrodonit i complet, com el quadre de comandament integral (Kaplan/Norton, 1996), el prisma de resultats (Neely et al., 2002) i el Navegador de Skandia (Edvinsson/Marlone, 1997).

En efecte, el que van assolir aquests enfocaments de primera generació fou complementar les mesures financeres tradicionals amb d'altres no financeres i proporcionar un marc en el qual pensar quines mesures no financeres cal incloure al sistema de mesurament dels resultats d'una empresa. És interessant destacar que els marcs desenvolupats més recentment, com el prisma de resultats, han adoptat una perspectiva molt més àmplia sobre les parts interessades que els anteriors, com el quadre de comandament integral i el Navegador de Skandia. Aquesta perspectiva més àmplia reflecteix millor els reptes actuals que han d'afrontar els directius, però també porta implícit un problema cada cop més complex: de quina manera vincular i integrar totes les mesures individuals.

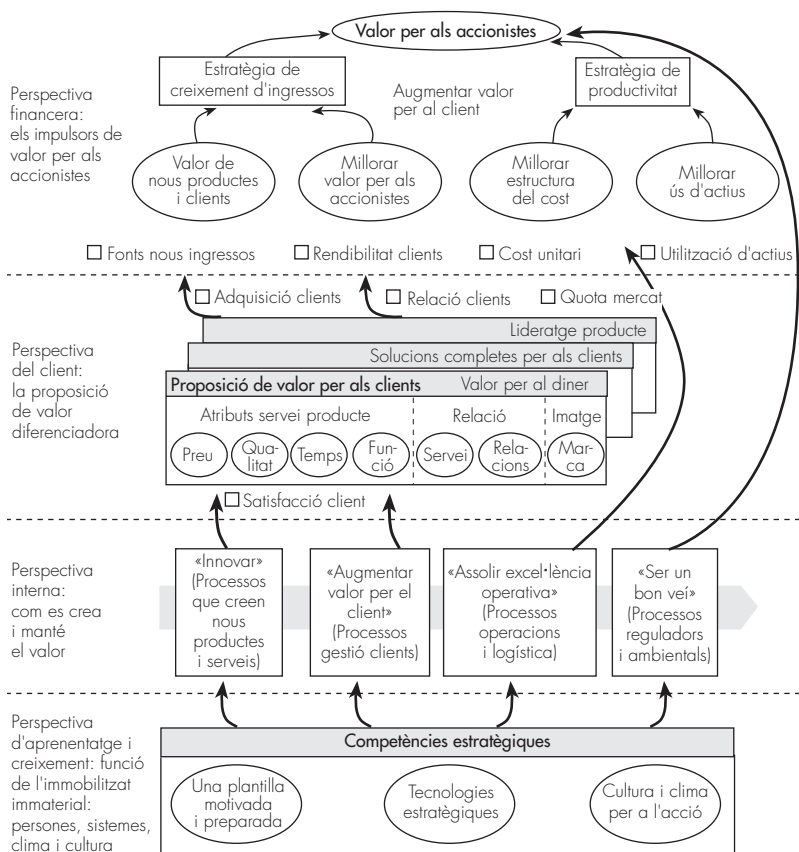
## **2. La segona generació: mapes de fluxos i transformacions**

Com a metodologies capaces d'ajudar els qui prenen les decisions, els enfocaments de segona generació feren un clar pas endavant tot considerant la dinàmica de la creació de valor investigant la transformació de recursos, així com també els estocs d'aquests recursos. De fet, l'èmfasi de les pràctiques de segona generació es posa a les transformacions més que en el mesurament dels valors individuals (Pike/Roos, 2001). Els exemples de sistemes de mesurament de segona generació són els mapes estratègics desenvolupats per Kaplan i Norton (2000), els mapes d'èxits i riscos desenvolupats per Andy Neely i d'altres col·legues seus (2002) i el model IC-Navegador desenvolupat per Göran Roos i d'altres col·legues seus (Roos et al., 1997; Chatzkel, 2002).

Els mapes estratègics són una extensió natural del quadre de comandament i els permet operar com a marcs de mesurament de segona generació. Malgrat que el mapa estratègic segueix la lògica del quadre de comandament, ofereix una visualització diferent de les quatre perspectives de l'esmentada eina de mesurament. D'aquesta manera reflecteix les assumides relacions causals entre els objectius del quadre de comandament (vegeu figura 1). Els mapes estratègics són relativament fàcils de produir, però poden ser una limitació si es vinculen massa estretament amb les quatre perspectives del quadre de comandament integral. Gairebé totes les empreses i organitzacions actuals són més complexes que les quatre perspectives del quadre de comandament i els directius es veuen

obligats a tenir en compte les necessitats de totes les parts interessades i no només les de clients i accionistes (Freeman, 1997).

Figura 1: Mapa estratègic (Kaplan/Norton, 2000)

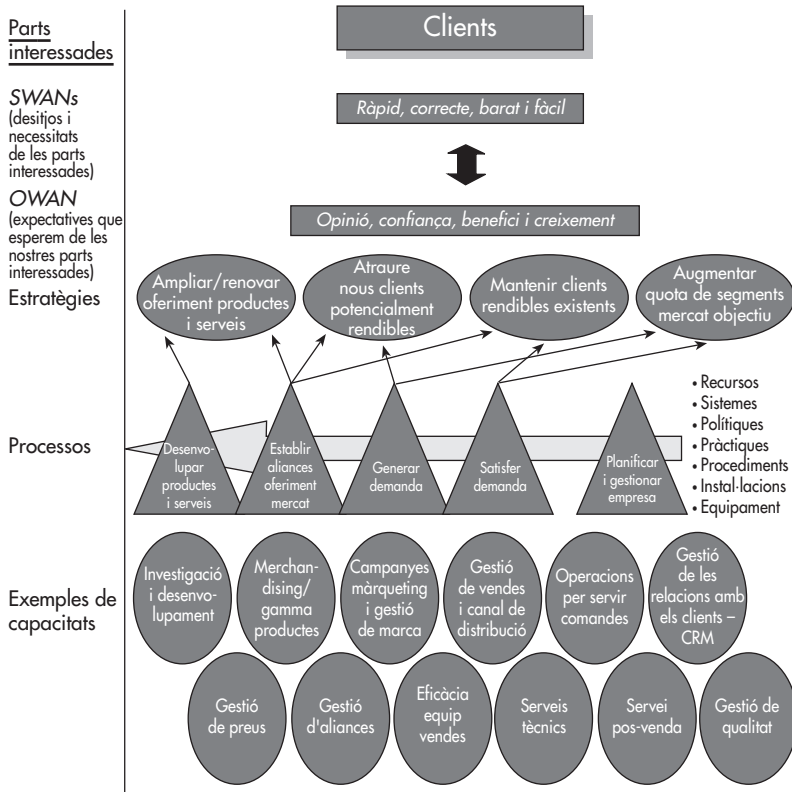


Per superar les deficiències de l'enfocament proporcionat pel quadre de comandament integral va desenvolupar-se el prisma de resultats. Aquesta metodologia comprèn una visió deliberadament més àmplia de les parts interessades i encoratja les empreses a contestar les següents preguntes:

- (1) Quines són les nostres principals parts interessades i què volen i necessiten?

- (2) Quines estratègies cal aplicar per satisfer aquestes necessitats?
- (3) Quin procés hem d'utilitzar per tal d'executar la nostra estratègia?
- (4) Quines capacitacions necessitem per dur a terme els nostres processos?
- (5) Què esperem a canvi de les nostres parts interessades?

Figura 2: Mapa de l'èxit (Neely et al., 2002)

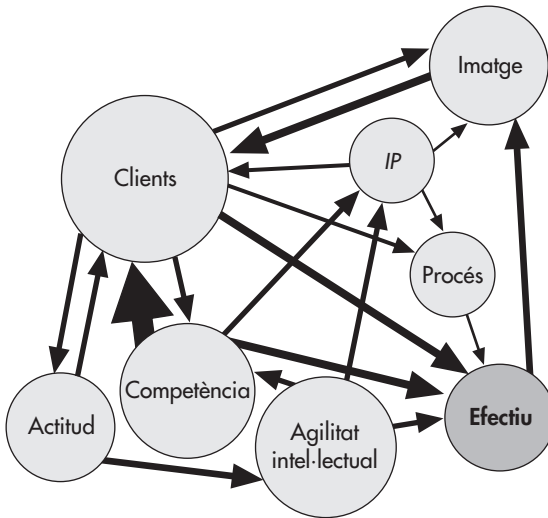


Contestar aquestes cinc preguntes permet a les empreses dibuixar mapes d'èxit globals, de vegades per a cada part interessada principal (vegeu la figura 2 com a exemple d'un mapa d'èxit per a clients). Una precisió més gran suggerida per Neely et al. (2002) és la noció de fracàs o mapes de risc. Identifiquen els punts de fracàs potencialment crítics d'una empresa que si no es vigilen podrien conduir que tingués una ex-

cessiva exposició al risc. La posició més àmplia adoptada pel prisma de resultats i la seva confiança en els mapes d'èxit i fracàs proporciona una estructura flexible que permet que les empreses incloguin en els seus mapes tot allò que és important per a elles.

Una altra metodologia que desenterra els camins més influents en la creació de valor a les empreses és el model *IC-Navigator*. Com a mapa conceptual, el Navigator descriu la presència i importància dels recursos tangibles i intangibles i les transformacions d'aquests recursos quan es compleix la intenció estratègica de l'empresa. En el Navigator (vegeu figura 3, que du un exemple) la mida dels cercles representa els estocs de recursos qualificats segons la seva importància relativa respecte als objectius estratègics i l'amplada de les fletxes representa la importància de les transformacions d'un recurs en d'altres, novament d'acord amb els objectius estratègics.

Figura 3: Model Navigator



En contrast amb els enfocaments de primera generació, el Navigator se centra més en el potencial de creació de valor durador. L'atenció als recursos augmenta la claredat donada als processos amb què els recursos d'una empresa contribueixen al desenvolupament i desplegament de les habilitats estratègiques. Amb el Navigator només es prenen mesures substitutòries, per això, totes les mesures són números ordinals sense di-

menció (Roos et al., 1997). Avaluar els resultats mitjançant el Navigator proporciona una certa estructura a les complexitats i peculiaritats relacionades amb el mesurament i gestió d'intangibles. Conseqüentment, la força del Navigator rau en la seva capacitat de realçar la subjectivitat, mentre que, simultàniament, ofereix un mitjà per considerar els recursos crítics, que l'empresa pot potenciar per definir el seu territori estratègic. El Navigator dona raó de tots els recursos que contribueixen al valor en una empresa, per més exclusius que siguin, i omet o descompta els que tenen poca importància en la creació de valor, amb independència del valor emocional que se'ls atribueixi. Com a resultat de tot això, l'anàlisi que proporciona el Navigator no es veu lligada a un conjunt de connotacions que poden existir en els enfocaments de primera generació.

Segons Pike i Roos (2001), les mesures de segona generació que valoren resultats «s'han guanyat els seus galons» com a mètode pràctic de gestió empresarial, però cal reconèixer que tenen una debilitat fonamental. Aquesta debilitat és que, mentre que l'existència de recursos monetaris s'inclou explícitament als mapes, no existeix l'habilitat de vincular la metodologia amb el veritable flux de caixa, que és l'actual pedra angular de la valoració del mercat. Dit d'una altra manera, el mesurament de resultats de segona generació ni tan sols intenta entrar a la «terra de ningú» existent entre les metodologies d'orientació empresarial o d'orientació financera. El defecte fonamental dels enfocaments de segona generació dona peu al desenvolupament dels enfocaments de tercera generació.

### **3. La tercera generació: vinculació dels aspectes financers i no financers**

La tercera generació de mesurament de resultats requereix que les empreses cerquin una major claredat en els vincles entre les dimensions no financeres i intangibles de l'activitat empresarial i les conseqüències que tenen sobre el flux de caixa. Per tal de facilitar el desenvolupament d'aquests models, és essencial que s'acompleixin tres criteris fonamentals (Pike/Roos, 2001).

- (1) Propietat i adequació –el model ha de reflectir la realitat.
- (2) Adequació de la informació –cal proporcionar la informació adient.
- (3) Practicitat i alineació empresarial –els resultats han de ser conceptes pràctics que permetin l'acció.

### 3.1. Propietat i adequació

En l'evolució d'enfocaments purament financers als de primera i segona generació, els models han guanyat propietat en la seva forma de reflectir les realitats de les empreses. Els models de segona generació són particularment valuosos en el sentit que permeten visualitzar el vincle entre l'immobilitzat immaterial i el valor empresarial. El repte per als enfocaments de tercera generació és mantenir la utilitat dels enfocaments de segona generació per tractar les principals àrees de l'empresa, però de forma que facin més ampli el mesurament als fluxos d'efectiu. Avui dia, la majoria d'empreses estan subjectes a entorns i canvis constants. Per tant, per que qualsevol model segueixi sent rellevant, els marcs de tercera generació han d'evolucionar tot seguint el canvi que es produeix a les empreses.

Si cal fer servir eines de mesurament per tal de recolzar la presa de decisions, llavors cal confiar en el fet que els models utilitzats reflecteixin la realitat. Si no és així, els directius tornaran a les mesures empíriques, les tècniques desfasades o, simplement, a la intuïció o el pressentiment. Hi ha un clar equilibri de factors entre reflectir la complexa realitat per assolir confiança en el model i ser capaç d'utilitzar l'eina per dirigir el negoci i prendre decisions. En algun indret, a mig camí entre els dos extrems de reflectir totes les complexitats de la realitat i reduir el model a un conjunt manejable d'àrees d'activitat, troben el «punt de Pareto», que permet la suficient complexitat per tenir confiança en el model però no el fa massa impracticable. D'una forma general, hi ha una rendibilitat decreixent de la inversió en desenvolupament de models complexos por sobre del punt de Pareto, mentre que els models per sota d'aquest punt poden ser barats i senzills però inútils. Per damunt del «punt de Pareto» sembla existir un punt en el qual la complexitat del model iguala el grau d'incertesa inherent que existeix, simplement, perquè el món no està estructurat. Els models, que cerquen recolzar decisions estructurades més enllà de la qualitat i la quantitat d'informació són, una altra vegada, inversions pobres i difícils de produir. Una solució per a aquest problema d'equilibri és crear un model estructurat i permetre l'afegit d'incertesa per igualar la qualitat de la informació disponible per a la presa de decisions.

En general, la informació interna d'una empresa està ben estructurada donat que els directius controlen l'empresa i com a objecte definit es pot mesurar. Sens dubte que hi haurà incertesa, com ara en el preu de



la matèria primera, però incertesa no és el mateix que risc. La informació amb origen extern a l'empresa sovint comporta risc i això es pot introduir com un modificador extern en ajuda de la decisió. L'avantatge d'aquest enfocament és que pot introduir rigor a la part principal del model que mesura l'activitat interna. Això significa que hi ha poca necessitat d'una auditoria exhaustiva tant del model com de la informació. Els que desitgin comparar empreses, per exemple els analistes i inversors, només cal que s'assegurin que es va utilitzar el model (rigorós). El treball realitzat per *CEST* (CEST, 2000) aporta evidència que, entre les empreses, es veuria amb mals ulls les auditories dels models de capital intel·lectual emprats per recolzar decisions estratègiques o operatives. Per altra banda, no s'observaven objeccions a la seguretat.

Un camí per guanyar confiança en els esmentats models és provar-los empíricament. Si les empreses tenen prou dades per mesurar cadascun dels seus resultats, llavors poden començar a comprovar els seus supòsits. *Shell International* va fer darrerament anàlisis empíriques per verificar els seus mapes d'èxit (Marr et al., 2002). Per fer això, les empreses necessiten informació adient, la qual cosa ens porta al següent repte.

### 3.2. Adequació de la informació

Observant els patrons d'informació empresarial i amb l'excepció de les empreses que donen serveis públics, sembla que l'única informació tradicionalment sol·licitada per les parts interessades és la financera. Fa molt de temps que l'estabilitat financera és un indicador clau de resultats, però amb ell estan la qualitat, el nivell i l'abast del servei que proporciona l'empresa. En l'era del coneixement, el concepte de valor per als accionistes o les parts interessades va molt més enllà de les simples mesures de resultats financers. Per comunicar-se amb les parts interessades, totes les empreses necessiten comprendre amb més profunditat els atributs de la creació de valor des del punt de vista que aquestes parts interessades tenen. Internament, a l'empresa, això vol dir que l'estratègia de la direcció deu ser més sofisticada i els mitjans que la direcció utilitza per millorar els seus resultats molt més nombrosos i complexos.

Quant a determinar l'abast de la mesura i la informació que necessiten els que prenen les decisions, aquesta és l'etapa de definició. Es requereixen decisions basades en nivells necessaris i suficients d'infor-

mació. Menys que això, després del «punt de Pareto» a una presa de decisions innecessàriament desestructurada. Més que això condueix a un mesurament innecari i inútil. Els atributs principals a mesurar, sobretot els no financers, només cal desglossar-los fins on sigui necessari. L'excés de mesurament comporta dos perills. El primer és que el cost de reunir dades supera de lluny els guanys de tenir-les, a més que el fet de reunir dades també causa una considerable irritació entre les persones encarregades de fer el mesurament i les que són objecte de l'esmentat mesurament. Això és especialment així si la redundància de la informació sobre mesures és òbvia. El segon perill és que una gestió basada en l'excés de mesuraments du a justificades acusacions de microgestió i la tendència a provocar comportaments no desitjats. Les persones que vulguin millorar resultats es veuran arrossegades a fixar-se en molts elements trivials en un sistema de mesurament excessivament elaborat. D'aquesta manera perden de vista la visió més gran i important.

Un dels majors reptes de mesurar els resultats és comprendre la diferència entre dades i informació. Massa sovint els qui han de prendre decisions s'enfronten a dades no processades que s'espera siguin analitzades i traduïdes en informació de forma immediata. Els científics mai no farien una presentació pública sense analitzar primer les dades i comprendre els missatges que contenen; però, quan es tracta de dades sobre resultats, molt sovint es presenten sense una anàlisi prèvia. Donem a conèixer xifres sobre rendibilitat per segment de client, nivells d'absentisme o productivitat, però sense que ningú abans hagi estudiat les dades i tret les conclusions corresponents. David Coles, director general de *DHL* al Regne Unit, descriu aquesta situació parlant d'uns «mots encruats numèrics». La direcció de *DHL* solia dedicar tot el seu temps a unir les peces del trencaclosques numèric que tenien davant. Els diversos directors estudiaven informes de resultats tractant d'extreure espúries correlacions entre fets diferents per trobar explicació a observacions inusuals. Hem d'amoïnar-nos més per presentar informació en lloc de, simplement, dades sense processar.

Un altre repte important és la lluita que mantenen les empreses per mesurar els recursos i les transformacions del capital intel·lectual. Tot i que els enfocaments de segona generació, com els mapes d'èxit o el Navigator, estan preparats per identificar el que fa falta mesurar i elucidar les mesures, les empreses segueixen trobant dificultats a les àrees de qualitat mètrica, a la interpretació i a la comprensió del que estan mesurant.

Cal també prestar atenció als usuaris d'informació en nivells inferiors de l'empresa i els efectes que tenen sobre la informació mentre aquesta segueix el seu camí vers els que prenen les decisions estratègiques. El que passa és que, a mesura que es pugen nivells dins de l'empresa, la informació es va fent inevitablement borrosa cada cop que s'interpreta i reinterpreta. El maneig d'informació és un problema continu que comença amb aquells que reuneixen les dades sense processar dins de l'empresa i acaba amb la divulgació a tot el món. La informació es processa i utilitza a tots els nivells de les empreses o organitzacions, així que qualsevol sistema de mesures de tercera generació ha de tenir-ho present.

La resta dels enfocaments de tercera generació és fer que el maneig d'informació per a la presa de decisions sigui el més transparent possible amb concentració per comunicar informació en lloc de dades sense processar. Les empreses també han de realitzar rigorosos mesuraments dels seus actius fixos intangibles i integrar-los en els models. D'aquesta manera, l'ús d'informació es convertirà en un potent recurs en si mateix que augmentarà l'avantatge competitiu de qualsevol empresa.

### 3.3 Practicitat i alineació empresarial

La condició de «practicitat» exigeix que els models de mesurament de resultats de tercera generació siguin capaços d'informar sobre el funcionament de l'empresa i donar una visió dels veritables impulsors de creació de valor. Per tal que el mesurament i gestió de resultats tinguin veritable valor per a l'empresa, han d'ajudar la direcció a traduir la seva intenció estratègica en accions adients i proporcionar informació que indiqui si les accions funcionen o no. L'informe de *The Boston Consulting Group* suggereix que els directius només tenen tres elements per crear valor, que són marge, productivitat d'actius i inversió (BCG, 1999). D'altres donen llistes més extenses en les quals afegeixen innovació, atracció de persones amb talent, aliances i satisfacció del client (vegeu, per exemple, Baum et al., 2000).

En termes de presa de decisions, una de les principals influències que afecten els directius és la percepció externa de les accions que fan, sobretot des d'una perspectiva de futurs fluxos de caixa. Aquesta concentració sobre el cash-flow, generalment calculat usant alguna classe

de tècniques *NPV*, dins d'un període concret i sovint curt, ha tendit a emascarar la importància dels processos de transformació del capital intel·lectual que creen aquest cash-flow. Els defectes de *NPV* van resumir-los Lewis i Lippitt (1999), els quals suggereixen diverses modificacions per solucionar-los. De totes maneres, potser el millor seria evitar les tècniques *NPV* tot considerant futurs alternatius com ara les opcions i fent que aquesta sigui una oportunitat d'integrar la teoria d'opcions reals o la planificació d'escenaris (Fink et al., 2002). L'impacte més important rau en la planificació de projectes per generar opcions i també per trobar formes de realitzar el valor de les accions. El repte per a les metodologies de tercera generació és tenir prou flexibilitat per incorporar aquestes tècniques dins del model.

Practicitat i alineació empresarial també significa que el sistema de mesurament està completament integrat amb d'altres processos empresarials, com ara planificació, pressupostos, creació d'informes i revisió de resultats. Si els sistemes no estan alineats i integrats, es crea confusió i es pot posar en perill tota la implementació. Massa sovint les empreses posen en marxa sistemes complets per mesurar resultats, però quan hom va a les reunions, la gent només parla de pressupostos que no estan alineats amb el sistema de mesurament. En el cas de *DHL* del Regne Unit, s'adonaren que les seves reunions per revisar resultats no anaven en la mateixa línia que el seu sistema de mesurament. Decidiren canviar l'estructura de les reunions del consell directiu i concretaren les preguntes per a les quals volien respostes. Als analistes els demanen que vagin a les reunions armats, no amb dades sense processar, sinó amb presentacions que responguin a qüestions de fonamental importància per al consell, és a dir, si anem a complir amb el pressupost d'enguany, com se senten els clients o com se senten els empleats. El paper de l'analista a la reunió del consell és presentar la seva resposta a la pregunta. La tasca del consell és posar a prova la qualitat de l'anàlisi, i una vegada comprovada, decidir què faran per dur l'activitat de l'empresa pel camí desitjat. En canviar l'estructura de les reunions, el consell de *DHL* al Regne Unit, ha sabut eliminar els comportaments defensius associats amb les revisions de resultats i afavorir el diàleg creatiu associat amb la planificació de l'activitat.

En adoptar aquesta nova estructura i format, *DHL* va reconèixer que havia d'augmentar les habilitats dels seus analistes, però almenys *DHL* tenia analistes de resultats. Moltes empreses no els tenen i, en aquests casos, cal nomenar-los. Aquests analistes de resultats no només

han de poder manipular dades sobre resultats, sinó també interpretar-los i presentar-los als altres de forma atractiva i esclaridora. Els estudis que es fan al *Centre for Business Performance* (centre d'activitats empresarials) en l'esmentat camp, han dut el desenvolupament d'un concepte titulat *The Performance Planning Value Chain* (cadena de valor de planificació de resultats), que efectivament encapsula un procés sistemàtic per extreure conclusions a partir de les dades. L'analogia que sosté *The Performance Planning Value Chain* és la d'un periodista. Si pensem en allò que fa un periodista quan presenta una història, veiem que posa molta cura a identificar el «ganxo» o titular que captarà l'atenció del lector i després aboca els detalls en «lletre petita»; en canvi, això és alguna cosa que gairebé mai no fem respecte als informes sobre resultats. Poques vegades demanem a l'analista que ens doni el titular. De fet, rarament li demanem que, de debò, faci anàlisi de les dades. En canvi, esperem que dediqui tot el seu temps a cercar, reunir i comparar dades.

La qüestió es torna, fins i tot, més important quan l'atenció de les mesures passa als sistemes, no a les funcions. La realitat de les empreses, com tot directiu sap, és que consisteix en complexes interdependències. Màrqueting depèn d'explotació. Explotació depèn de recursos humans. Recursos humans depèn de finances, etc., però quan es tracta de mesuraments, sovint ignorem aquestes interdependències. Màrqueting fa cas de les dades sobre comercialització i satisfacció del client. Recursos humans mira les dades sobre persones. Explotació utilitza les dades operatives, etc. És com si s'hagués convertit el mesurament en una funció, de la mateixa manera que hem convertit en funcions tots els altres aspectes de l'empresa. Però aquesta conversió en funció és una errada. Si hi ha una baixada de la satisfacció dels empleats, tothom suposa que el servei al client patirà un impacte advers. Si l'explotació es torna massa ineficaç, tothom sap que l'impacte es notarà en els resultats financers. La realitat de les empreses és que les activitats que es fan a diferents parts d'elles interactuen i hem de reconèixer aquesta interacció si volem treure el màxim profit a les dades que tenim com a mesures.

El repte pels enfocaments de tercera generació és superar aquestes sitges funcionals. Ens cal utilitzar les nostres dades sobre mesures per comprendre la imatge general, la història global del que està passant dins de l'empresa. I per això fa falta reunir les dades adequades, proporcionar la informació pertinent i integrar el model de mesurament de resultats en els processos empresarials, de manera que els analistes poden

comprendre les complexitats de les empreses d'avui dia i també les accions que afegeixen un veritable valor.

#### **4. Resum: vers la tercera generació**

Fins a la data, les investigacions al camp del mesurament de resultats s'han centrat principalment en els marcs de primera generació. Cada cop es presta una major atenció als enfocaments de segona generació, però, per superar de veritat la crisi les empreses necessiten afrontar els reptes dels enfocaments de tercera generació, és a dir:

- (1) Els models han de reflectir les realitats estàtica i dinàmica de les empreses però, al mateix temps, no perdre la propietat com a eina de gestió.
- (2) Hem de passar de dades a informació i proporcionar una informació rigorosa, sobretot quant als inductors de valor intangible a les empreses.
- (3) I, fonamentalment, hem de cercar cada cop més formes robustes de demostrar les implicacions relacionades amb el flux de caixa dels inductors de valor no financer i intangible a les empreses.

Per dur un negoci vers objectius estratègics cal comptar amb mètodes de tercera generació per mesurar resultats. Els esmentats mètodes han de tenir una base sòlida i mesurar el progrés de forma fiable per tal que les empreses aconseguixin un veritable valor del mesurament de la seva activitat, bé sigui tangible o intangible.

#### **Bibliografia**

- BAUM, G.; ITTNER, C.; LARCKER, D.; LOW, J.; SIEDFIELD, T.; MALONE, M., (2000) *Introducing the new value creation index*, Forbes ASAP, pp. 140-143.
- BOSTON CONSULTING GROUP, (1999) «The value creators: A study of the world's top performers». <http://www.bcg.com>.
- CHATZKEL J., (2002) «A Conversation with Göran Roos», *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3 , N. 2, pp. 97-113.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S., (1997) «Intellectual Capital: The

- Proven Way to Establish Your Company's Real Value», *Measuring Its Hidden Values*, Londres.
- FINK, A.; SIEBE, A.; MARR, B., (2002) «The future scorecard: The benefits of a combination of future scenarios with performance measurement», *Proceedings: PMA 2002 – Research and Action*, Boston.
- FREEMAN, R.E., (1997) «A stakeholder theory of the corporation», a: Bowie i Beauchamp (Eds.), *Ethical theory and business*, Englewood Cliffs.
- HAYES, R. H.; ABERNATHY, W. J., (1980) «Managing Our Way to Economic Decline», *Harvard Business Review*, juliol-agost, pp. 67-77.
- JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S., (1987) *Relevante Lost – The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P., (1996) *The Balanced Scorecard – Translating Strategy finto Action*, Boston.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P., (2000) *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies thrive in the New Business Environment*, Boston.
- LEWIS, E.; LIPPITT, J., (1999) «Valuing Intellectual assets», *Journal of Legal Economice*, vol. 9, n. 1, pp. 31-48.
- MARR, B.; NEELY, A., (2002) *The Balanced Scorecard Software Report*, Stanford, EE.UU.
- MARR, B.; NEELY, A.; THOMAS, G., (2002) «Balanced Scorecard and Strategy Maps: How Intangibles Drive Corporate Performance at Shell International», *Research and Action*, Boston.
- NEELY, A.; BOURNE, M.; JARRAR, Y.; KENNERLEY, M.; MARR B.; SCHIUMA, G.; WALTERS, A. H.; SUTCLIFF, M.; HEYNS, H.; REILLY, S.; SMYTHE, S., (2001) *Delivering Value Through Strategic Planning and Budgeting*, Londres.
- NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M., (2002) *The Performance Prisco: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Londres.
- PIKE, S.; RYLANDER A.; ROOS, G., (2002) «Intellectual Capital Management and Disclosure», a BONOS, N.; CHOO, C. W. (eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge - A Selection of Readings*, Nova York.
- PIKE, S.; ROOS, G., (2001) «Measuring and decision support in the knowledge society»; *The 4th World Congress on Intellectual Capital*, Hamilton.

ROOS, J.; ROOS, G.; DRAGONETTI, N C.; EDVINSSON, L., (1997)  
*Intellectual Capital: Navigating the new business landscape*, London.

SEC, «Regulation FD», (2000) vegeu <http://www.sec.gov>.

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció

**Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció**

Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya

Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4<sup>a</sup> planta - 08006 Barcelona

Tel. 93 416 16 04 extensió 2019

[info@accid.org](mailto:info@accid.org) - [www.accid.org](http://www.accid.org) - @Associacio ACCID