

การสร้างคุณค่าจาก สินทรัพย์ ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets and Value Creation)

Juergen H. Daum ผู้เขียน

**นพเก้า ห่อนบุญheim
นักพัฒนาระบบราชการ 6ว**

ความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันมิได้ขึ้นอยู่กับขั้นตอนในการผลิต (Production Process) และสินทรัพย์ประเภททุนด้านการเงิน (Financial Capital Assets) อีกต่อไป แต่ยังต้องอาศัยการสร้างคุณค่าจากสิ่งที่มองไม่เห็น (Invisible Values) หรือการสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) หมายถึงสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน ที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร และก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร แต่จะแสดงรายการในงบดุลในหัวข้อ “สินทรัพย์อื่น” (ตามระบบบัญชีรูปแบบเดิม) ได้แก่ การสร้างภาพลักษณ์ให้เกิดกับสินค้าและบริการ (Brand Image) คุณภาพ (Quality) การสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดกับลูกค้า (Customer Relation Management) สิทธิบัตร (Patent) ลิขสิทธิ์ (Copyrights) และการสร้างความสัมพันธ์ด้านต่าง ๆ เช่น พนักงาน ข้อมูล ความนึกคิดและจินตนาการ กระบวนการภายในขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร ทุนทางด้านความรู้ (Intellectual Capital) ตลอดจนสรรพกำลังในการสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรม เหล่านี้จัดได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดการสร้างคุณค่าแก่องค์กร และสามารถทำให้องค์กรนำแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างแท้จริง

ผู้บริหารขององค์กร (CEO, CFO, CCO, CIO) ถือเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรและบริหารจัดการให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยสำคัญกับกระบวนการบริหารจัดการสมัยใหม่ต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มกับองค์กรและมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจกลับไปยังผู้ถือหุ้น และที่สำคัญที่สุดคือการบริหารจัดการกับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets)

Juergen H. Daum ได้อธิบายความสำคัญของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้และการสร้างให้เกิดคุณค่ากับองค์กรในบริบทของเศรษฐกิจยุคใหม่ ที่เรียกว่า เศรษฐกิจที่ตั้งอยู่บนฐานของ

ความรู้ (Knowledge Economy) ที่มุ่งเน้นความสำคัญในด้านการบริหารจัดการ การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth) โดยผู้เขียนมุ่งเน้นทุนทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital) ทุนทางข้อมูลข่าวสาร (Information Capital) และทุนภายในองค์กร (Organization Capital) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ ความร่วมมือกับพันธมิตร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น เหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญกับองค์กรต่าง ๆ ที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เกิดขึ้นในเศรษฐกิจโลกยุคใหม่ (New World Order, New Economics)

นอกจากนี้ผู้เขียนได้สัมภาษณ์บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ อาทิเช่น David P. Norton (ผู้เขียนร่วมกับ Robert S. Kaplan จากหนังสือชื่อ Balanced Scorecard Concept และ Strategy Maps), Leif Edvinsson (ผู้เขียนร่วมกับ Michael Malone จากหนังสือชื่อ Intellectual Capital ในปี 1997), Baruch Lev's (ศาสตราจารย์ด้านการเงินและบัญชี New York University ผู้เขียนหนังสือชื่อ Value Chain Blueprint และนักวิจัยเรื่องของ Intangible Assets)

เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน โดยเนื้อหาที่เป็นหัวใจหลักอยู่ที่ ส่วนที่ 1 และ 2 โดยส่วนที่ 1 อธิบายว่า ทำไมสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานของเศรษฐกิจยุคใหม่ และปัจจัยแห่งความสำเร็จต่าง ๆ ที่องค์กรยุคใหม่จะต้องให้ความสำคัญ ส่วนที่ 2 อธิบายปัจจัยในเรื่องของการเปิดกว้างในการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร ตลอดจนการสร้างให้เกิดคุณค่าขององค์กรสมัยใหม่ที่มีโครงสร้างการจัดการแบบ e-business network ส่วนที่ 3 มุ่งเน้นเรื่องระบบการบัญชี การควบคุม การติดตามวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยกล่าวถึงเทคนิควิธีการสำคัญ ๆ เช่น การทำให้เกิดคุณค่าใหม่กับองค์กร จะต้องอาศัยเทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่เป็นตัวขับเคลื่อน การออกแบบและองค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบการบริหารจัดการแนวใหม่ ระบบการเงินการบัญชีแนวใหม่ ตลอดจนแนวคิด หลักการและกระบวนการของระบบบริหารจัดการแนวใหม่ บทบาทใหม่ของผู้บริหารในการนำเทคนิคและกระบวนการของระบบดังกล่าวมาปฏิบัติกับองค์กรให้เกิดผลจริง ในส่วนสุดท้าย (Epilogue) ผู้เขียนบรรยายสรุปถึงความมั่งคั่งหรือความเจริญรุ่งเรืองในระดับ Macro ของประเทศในระบบเศรษฐกิจใหม่ที่เกิดจากการสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้และองค์กรแห่งความรู้ (Knowledge and Intangible Asset-based Economy)

สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เป็นปัจจัยพื้นฐานของเศรษฐกิจโลกยุคใหม่ (Intangible Assets: The Foundation of a New Economy)

เศรษฐกิจยุคใหม่ (New Economy) ของประเทศต่าง ๆ กำลังมุ่งไปสู่ “เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy)” ซึ่งต้องพึ่งพาปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ องค์ความรู้ (Knowledge), เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารและอินเทอร์เน็ต (Information Technology and Internet) และทุนภายในองค์กร (Organizational Capital) เป็นพลังหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ

จากการศึกษาขององค์การเพื่อความร่วมมือและพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) แสดงให้เห็นว่า เศรษฐกิจโลกในยุคเก่า (ที่อาศัยปัจจัยด้านเงินทุน, เครื่องจักร, ทรัพยากร และ เทคโนโลยีการผลิต) ได้ผ่านพ้นไป ประเทศต่าง ๆ ที่พัฒนาแล้วในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับการ ลงทุนในสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เช่น ซอฟต์แวร์ การวิจัยและพัฒนา การศึกษาเพิ่มพูนองค์ความรู้ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า สินทรัพย์ ที่จับต้องไม่ได้เหล่านี้ คือ “ผลผลิต (Outputs)” ของเศรษฐกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มที่แท้จริงทาง เศรษฐกิจ (Market Value) จะเห็นได้จากในปัจจุบันการขยายตัวของอุตสาหกรรมภาค ที่ใช้ความรู้และบริการ (Knowledge-based Industries and Services) ขยายตัวสูงกว่าภาคอื่น ๆ

ในอนาคตเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) จะมาแทนที่การ ลงทุนในสินทรัพย์อย่างที่ดิน เงินทุนมหาศาลและเครื่องจักรแพง ๆ IT จะเป็น Intangible Assets ที่สนับสนุนการตัดสินใจที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรในโลกเศรษฐกิจยุคใหม่ ในหลาย ๆ องค์กร ได้มีการนำ IT มาใช้ในการบริหารสินค้าคงเหลือในสต็อก (Inventories and stocks), ระบบการบริหารจัดการแบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เป็นต้น

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้อีกอย่างหนึ่งที่องค์กรสมัยใหม่จะต้องให้ความสำคัญนอกเหนือจากพนักงาน และผู้ถือหุ้น เพราะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดที่กล่าวมาถือได้ว่าเป็นหุ้นส่วนทางด้านทุนความรู้และ ปัญญาขององค์กร (Intellectual Capital) และเป็นสินทรัพย์พื้นฐานของการสร้างคุณค่าให้เกิดกับ องค์กรและเศรษฐกิจ (Value-Creation, Market Value) (โปรดดูแผนภาพที่ 1)

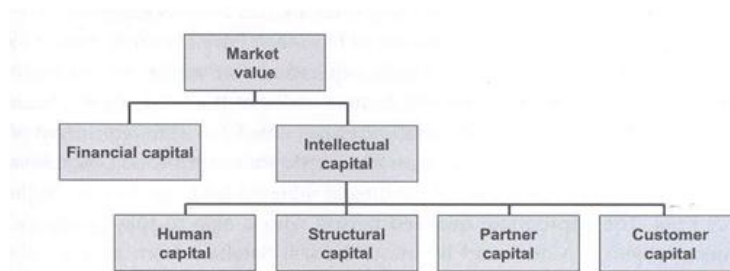


Figure 1.3 The value components of an enterprise.¹⁰

¹⁰ Leif Edvinsson and Michael S. Malone (1997) *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, New York: HarperCollins.

แผนภาพที่ 1

ผู้เขียนกล่าวถึงความล้มเหลวของระบบบัญชีแบบดั้งเดิม (The failure of traditional accounting) ซึ่งองค์กรธุรกิจและองค์กรทั่ว ๆ ไปปฏิบัติกันมาอย่างยาวนาน โดยมี รูปแบบของการควบคุมและการรายงานทางการเงินการบัญชีที่แสดงในงบดุลและงบการเงิน

ขององค์กร (Book Value and Balance Sheet) รูปแบบดังกล่าวมิได้สะท้อนมูลค่าตลาดหรือมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจที่แท้จริงขององค์กร (Market value/ Economic Value Added) และระบบบัญชีแบบดั้งเดิมไม่ได้แสดงข้อมูลที่ผู้ลงทุนหรือผู้ถือหุ้นของบริษัทต้องการอย่างแท้จริง นอกจากนี้จุดอ่อนของระบบดั้งเดิมคือ แหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากรายการการเงินเป็นข้อมูลในอดีตที่อาจก่อให้เกิดปัญหาในอนาคต กล่าวคือ ไม่สามารถที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจน และข้อมูลต่าง ๆ ที่มาจากรายการการเงินอาจมีข้อมูลหลายส่วนที่องค์กรอาจตกแต่งโดยวิธีการบัญชีต่าง ๆ ทำให้นักลงทุนหรือผู้ถือหุ้นขององค์กรไม่สามารถทราบได้ว่ารายงานทางการเงินและบัญชีดังกล่าวจะก่อให้เกิดคุณค่าต่อองค์กรและเป็นประโยชน์ต่อผู้ลงทุนได้จริงหรือไม่

จากเหตุผลที่กล่าวมา ในปัจจุบันองค์กรธุรกิจควรที่จะมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบระบบการควบคุมและการรายงานทางการเงินและบัญชีแบบใหม่ ซึ่งผู้เขียนได้กล่าวถึงการนำหลักการทางด้านเศรษฐศาสตร์และบัญชีมาผสมผสานกันเพื่อที่จะสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการเงินรูปแบบใหม่ที่สามารถทำให้องค์กรทราบถึงปัญหาหรือมุมมองด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Indicators) หรือมุมมองจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) นั่นเอง ระบบบัญชีแบบใหม่จะสะท้อนให้เห็นมูลค่าเพิ่มที่ก่อให้เกิดกับองค์กรโดยรวมที่เรียกว่า EVA (Economic Value Added) หรือมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ที่มาจากกำไรทางเศรษฐศาสตร์หรือกำไรส่วนที่เหลือที่พัฒนามาจากระบบกำไร-ขาดทุนแบบดั้งเดิมนั่นเอง โดยมีการปรับปรุงระบบการที่แสดงในงบดุล/กำไรขาดทุน เพื่อให้สะท้อนถึงมูลค่าเพิ่มอย่างแท้จริง เช่น ในการวัดมูลค่าของปัจจัยหรือสินทรัพย์ ที่จับต้องไม่ได้โดยการใช้ส่วนต่างระหว่างมูลค่าทางการตลาด (Market Value) ขององค์กรกับมูลค่าทางการบัญชี (Book Value) หากส่วนต่างทั้งสองมูลค่ายังมีมากเท่าไรแสดงว่าองค์กรนั้นจะมีมูลค่าสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้มากยิ่งขึ้น

ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรยุคใหม่ (New Corporate Success Factors)

ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างกรณีศึกษาของบริษัทโฆษณา ชื่อ Saatchi & Saatchi ที่ดำเนินธุรกิจโดดเด่นมากในช่วง 1976-1986 มีหุ้นจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ประเทศอังกฤษ แต่หลังจากปี 1986 บริษัทฯ ได้ประสบปัญหาทางธุรกิจอันมีสาเหตุเพราะการที่ผู้บริหาร (เจ้าของบริษัทและผู้ถือหุ้น) ขาดความเข้าใจและละเลยความสำคัญของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ต่าง ๆ ขององค์กร เช่น องค์กรความรู้ ทักษะมนุษย์ ภาพลักษณ์ และกลุ่มลูกค้า ตลอดจนการสร้างกำไรหรือมูลค่าเพิ่มจากสินทรัพย์ที่มีตัวตน เช่น ที่ดิน เครื่องจักรขององค์กร ซึ่งความผิดพลาดดังกล่าวได้ก่อให้เกิดความเสียหายต่อบริษัทฯ ในระยะเวลาต่อมา

จากกรณีศึกษาดังกล่าวผู้เขียนชี้ให้เห็นว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดที่องค์กรในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง คือ การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของยุคเศรษฐกิจองค์ความรู้ (Knowledge Economy) โดยการให้ความสำคัญกับการบริหารคนเก่ง (Talent Management) นับตั้งแต่การสรรหา

คัดเลือก พัฒนาองค์ความรู้ สร้างแรงจูงใจและการรักษาคนเก่งเหล่านั้นไว้ ตัวอย่างบริษัทอย่าง GE, Cisco System และ Home Depot ต่างมีแนวความคิดที่ชัดเจนว่า คนคือสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร และคนที่เก่งกว่าจะทำให้ผลการดำเนินงานดีกว่า ดังนั้นองค์กรจะต้องบริหารจัดการและพัฒนาเพื่อให้พนักงานมีศักยภาพที่ดีที่สุด ผู้บริหารขององค์กรจะต้องเลือกเฟ้นบุคคลที่มีความสามารถจัดการ แก้ปัญหา เรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้คนเก่ง (Talent) กลุ่มนี้ซึ่งถือว่าเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญ (Human Capital) ร่วมกันทำงานและสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับองค์กรนำมาสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันและสถานะขององค์กรที่ยั่งยืน

ผู้เขียนได้แนะนำวิธีการในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ สรุปได้ดังนี้

⇒ องค์กรจะต้องกำหนดแผนที่ทุนมนุษย์ “Human Capital Map” ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ เพื่อแยกแยะรายละเอียดของบุคคล ความสามารถ หน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนว่าบุคคลในองค์กรมีความโดดเด่นที่แตกต่างกันอย่างไร

⇒ ฝึกอบรม พัฒนาให้พนักงานในองค์กรมีความสามารถในหลาย ๆ ด้าน และเพิ่มทักษะการทำงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าขององค์กร

⇒ ควรมีการสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน (Job rotation) อย่างสม่ำเสมอ และมีการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

⇒ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับคนและสภาพแวดล้อมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกัน

⇒ โครงสร้างขององค์กรจะต้องมีความเหมาะสมกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์ โดยรูปแบบโครงสร้างที่เหมาะสมควรมีลักษณะองค์กรแบบยืดหยุ่นไม่ยึดติดการจัดโครงสร้างองค์กรในรูปแบบแนวตั้งที่เน้นการควบคุมตามขั้นตอนลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchies)

⇒ ต้องสร้างระบบผลตอบแทน (Basic pay) ให้สอดคล้องกับมูลค่าที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าหุ้นขององค์กร และมีความสอดคล้องกับประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กร

นอกจากปัจจัยด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่เป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรยุคใหม่แล้ว ยังจะต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ เช่น โครงสร้างขององค์กร, ระบบ IT, ลูกค้ำ, ความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ตลอดจนการรายงานผลการดำเนินงานที่มีความโปร่งใสและเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ (Openness and transparency) และสร้างความน่าเชื่อถือรวมทั้งมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ก็คือ สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้และไม่สามารถหาได้ในงบการเงินใด ๆ ขององค์กร อันเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นได้ว่า จะต้องมีการวัดมูลค่าที่แท้จริงขององค์กรนอกเหนือจากการวัดตามหลักการบัญชีรูปแบบเดิม

สินทรัพย์ที่ไม่สามารถจับต้องได้ จะตีราคาและวัดค่ากันได้อย่างไร?

How to Value and Measure Intangible Assets?

แม้ว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ดังกล่าว เป็นสิ่งที่ยากในการวัด (measure) แต่ในปัจจุบันได้มีความพยายามที่จะตีราคาหรือวัดค่าของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ มีการสร้างเครื่องมือหรือตัวชี้วัดที่สามารถวัดสิ่งเหล่านี้ ผู้เขียนได้ยกตัวอย่าง กรณีการวัดค่าของทุนปัญญาภายในองค์กรโดยสรุปจากบทสัมภาษณ์ของ Leif Edvinsson (CEO ของ Universal Networking Intellectual Capital, UNIC ในปัจจุบัน ซึ่งอดีตเคยเป็นผู้บริหารในส่วน Intellectual Capital ของบริษัท Skandia สถาบันการเงินชั้นนำของประเทศสวีเดน) Leif Edvinsson เป็นผู้บุกเบิกในเรื่องของทุนปัญญา และคิดค้นเครื่องมือในการประเมินวัดผลทุนปัญญา นอกจากนี้ Edvinsson ได้เป็นผู้เขียนหนังสือชื่อ “Intellectual Capital ในปี 1997” ร่วมกับ Michael Malone

เครื่องมือในการประเมินวัดผลทุนปัญญาของ Leif Edvinsson มีชื่อเรียกว่า Skandia Navigator ประกอบด้วย 5 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ (โปรดดูตามแผนภาพที่ 2)

- ปัจจัยด้านการเงิน (Financial) เช่น ตัวชี้วัดทางการเงินต่าง ๆ
- ปัจจัยด้านลูกค้า (Customer) เช่น จำนวนลูกค้า ส่วนแบ่งการตลาด
- ปัจจัยด้านบุคลากร (Human) เช่น อายุเฉลี่ย จำนวนบุคลากร ระยะเวลาในการอบรม
- ปัจจัยด้านกระบวนการ (Process) เช่น จำนวนครั้งที่พนักงานติดต่อกับลูกค้า ค่าใช้จ่ายด้าน IT และบริหารจัดการอื่น ๆ
- ปัจจัยด้านการพัฒนาและปรับปรุงสร้างให้ดีขึ้น (Renewal and Development) เช่น สินทรัพย์รวมขององค์กร สัดส่วนของลูกค้าใหม่ สัดส่วนผู้ถือหุ้นของบริษัท

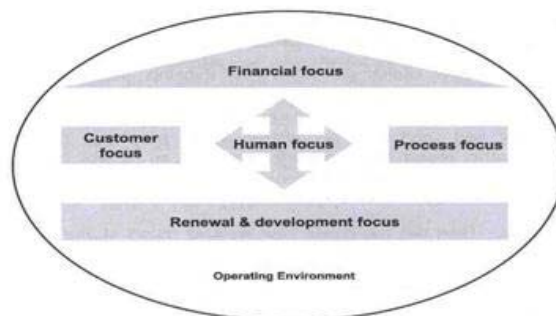


Figure 4.1 Skandia's "Navigator" to manage the company's financial and intellectual capital.

ประเด็นสำคัญของเครื่องมือชนิดนี้ คือ องค์กรจะต้องนำเสนอรายงานของการดำเนินงานตามปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าว ในเอกสารรายงานประจำปี (Annual report) ซึ่งเป็นการนำเสนอควบคู่กับรายงานงบการเงินที่แสดงฐานะการเงินของกิจการ ผู้เขียนได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวโดยให้เหตุผลว่า 85% จากมูลค่าทั้งหมดขององค์กรในปัจจุบันมาจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ และยากต่อการวัดผล โดยมุ่งเน้นที่สินทรัพย์ด้านทุนปัญญา ทุนมนุษย์ และทุนด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Capital) เป็นส่วนสำคัญและสัมพันธ์ต่อกกลยุทธ์ขององค์กรในการดำเนินงาน

นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้สัมภาษณ์ David Norton ผู้เขียนหนังสือชื่อ Balanced Scorecard (1992) และ Strategy Maps (2004) ร่วมกับ Robert Kaplan ถึงความคิดเห็นเรื่องการตีค่าและวัดปัจจัยที่จับต้องไม่ได้ ซึ่ง Norton ได้อธิบายถึงแนวความคิดและหลักการของ Balance Scorecard กรณีของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้หรือวัดไม่ได้ จะปรากฏอยู่ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Capital) ซึ่งมีความสำคัญและเป็นวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

Norton และ Kaplan ต่างมีความเห็นว่า ความพร้อมในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Readiness) ขององค์กรจะต้องประเมินความพร้อมหรือความสามารถของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กรในการสนับสนุนกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีการรายงานในรายงานประจำปีขององค์กรในรูปแบบของปัจจัยด้านทุนมนุษย์ต่าง ๆ ดังนี้

- ทักษะที่บุคลากรควรมีและมีในปัจจุบัน (Strategic Skills / Competencies)
- คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ควรมีและมีในปัจจุบัน (Leadership)
- ความสอดคล้องเชื่อมโยงของวัฒนธรรมองค์กร (Culture and Strategic Awareness)
- ความสอดคล้องในด้านเป้าหมายและผลตอบของบุคลากรต่อกกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Alignment)
- การจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการ รวมทั้งการพัฒนาและถ่ายทอดแบ่งปันความรู้, ทักษะ ตลอดจนนวัตกรรมขององค์กร (Strategic Integration and Learning)

กฎพื้นฐานในการสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับโครงสร้างและกระบวนการภายในองค์กร (Basic Rules for Building Organizational Capital)

ผู้เขียนแนะนำกฎพื้นฐาน 6 ข้อ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิผลจากการนำปัจจัยทุนด้านโครงสร้าง (Structural capital) และทุนขององค์กร (Organizational capital) มาบริหารจัดการให้เกิดคุณค่าต่อองค์กร โดยสรุปจากกรณีศึกษาบริษัท ABB และ Cisco ดังนี้

1) เลือกหาวิธีการจากหลาย ๆ วิธี โดยการสร้างสรรค์และออกแบบองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะของธุรกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้วิธีที่เหมาะสมที่สุด

2) การออกแบบองค์กรใหม่ ควรเริ่มต้นจากนโยบายหลักและกลยุทธ์หลักในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบคือความสามารถหลักหรือจุดแข็งด้านทักษะความรู้ขององค์กร (Core Competencies) และเป้าหมายทางการตลาดขององค์กร (Market targets)

3) ไม่มีรูปแบบองค์กรใดที่จะเหมาะสมและใช้ได้ตลอดไป องค์กรที่ดีจะต้องมีความสามารถที่จะบริหารจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง มีการเตรียมพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกระบวนการดำเนินงานขององค์กรตามกลยุทธ์หลักที่เปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมของตลาดหรือเศรษฐกิจโลกที่ผันผวนตลอดเวลา

4) องค์กรที่ถูกออกแบบมานั้น จะต้องมีส่วนสนับสนุนและสร้างให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรมกับบุคลากรและสามารถใช้ประโยชน์จากคุณค่าของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ต่าง ๆ

5) องค์กรจะต้องผลักดันให้บุคลากรแต่ละคนมีความสามารถที่สูงขึ้น และกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบต่อการทำงานมากขึ้นในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของเจ้าขององค์กร มีระบบเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารที่เชื่อมโยงถึงทุกคนอย่างรวดเร็ว ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ในลักษณะวงจรแห่งการเรียนรู้และการสั่งสอนทักษะอย่างต่อเนื่อง

6) ส่วนที่สำคัญที่สุดของทุนขององค์กรไม่ใช่อยู่ที่กระบวนการ เทคโนโลยี สารสนเทศ โครงสร้างองค์กรหรือแม้กระทั่งบุคคลแต่ละคนในองค์กร แต่อยู่ที่วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ที่มีความเหมาะสมกับองค์ประกอบของทุนด้านอื่น ๆ วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะต้องสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ที่ดีที่เกิดกับพนักงานทุกคน กลุ่มลูกค้า และหุ้นส่วนขององค์กร กล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเกิดจากแรงผลักดันและสภาพแวดล้อมทางสังคม (Social dynamics) จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อทุนมนุษย์ (human capital) และการสร้างความสัมพันธ์กับภายนอกให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ถือได้ว่าการออกแบบองค์กรให้สอดคล้องไปกันได้กับวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่ยากที่สุดและใช้ระยะเวลานานที่สุด

การขับเคลื่อนให้เกิดคุณค่าใหม่ต้องการวิธีการบริหารจัดการแนวใหม่

(New Value Drivers Require a New Management Approach)

การบริหารองค์กรในอดีตผู้บริหารไม่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่ควบคุมไม่ได้เท่ากับในปัจจุบัน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงผันผวนและมีการแข่งขันกันสูงขึ้น ทำให้องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการการบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับองค์กร ปัจจุบันมีการนำหลักการด้านการจัดการ เครื่องมือหรือเทคนิคการจัดการหลาย ๆ เทคนิคมาผสมผสานจนกลายเป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่ขององค์กรทั้งหลาย ตัวอย่างเช่น Supply Chain Management, Customer Relation Management, Strategy