

**Grażyna Michalczuk**

Uniwersytet w Białymstoku

---

## PROBLEM POMIARU EFEKTYWNOŚCI DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW ZORIENTOWANYCH NA TWORZENIE WARTOŚCI

---

**Streszczenie:** Problematyka pomiaru i oceny efektywności działalności przedsiębiorstwa stanowi jeden z istotniejszych obszarów, który wymaga ciągłych analiz, jak i też modyfikacji. Dotyczy to m.in. możliwości pomiaru efektywności rozpatrywanej przez pryzmat tworzenia wartości przedsiębiorstwa.

Realizacja tego procesu w praktyce wymaga zintegrowanego podejścia do systemu pomiaru efektywności, w którym tradycyjne mierniki finansowe uzupełniane są miarami pozafinansowymi i są powiązane ze strategią i wizją rozwoju przedsiębiorstwa. Odpowiedzią na potrzeby zintegrowanego podejścia do systemów pomiaru efektywności są metody oparte na kartach, w tym na Zrównoważonej Karcie Wyników (ang. *Balanced Scorecard* – BSC).

**Słowa kluczowe:** efektywność, wartość przedsiębiorstwa, kapitał intelektualny, Zrównoważona Karta Wyników

### 1. Wstęp

Ocena efektywności działalności przedsiębiorstwa jest jednym z ważniejszych obszarów zainteresowań teorii, jak i praktyki gospodarczej. Efektywność odzwierciedla pozytywną cechę działań podejmowanych w przedsiębiorstwach, a jej pomiar stanowi kluczowy element modelu zarządzania wartością przedsiębiorstwa.

Tworzenie wartości we współczesnych przedsiębiorstwach zdeterminowane jest jednak coraz większą liczbą czynników, w tym przede wszystkim unikatowymi zasobami o charakterze niematerialnym, które ujmowane są pod kategorią kapitału intelektualnego. Zasoby kapitału intelektualnego są nieograniczone i nie stanowią substytutu dla innego typu kapitału przedsiębiorstwa. Przyczyniają się do podnoszenia wartości przedsiębiorstwa, poprzez kreowanie nowych produktów, nowych procesów gospodarczych oraz tworzenie nowych form organizacji. Determinują efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa i powinny być głównym pryzmatem, przez który należy oceniać osiągnięcia współczesnych organizacji.

Biorąc powyższe pod uwagę, ocena efektywności na poziomie przedsiębiorstwa, analizowana pod kątem tworzenia wartości, nabiera nowego znaczenia. Wiąże się to przede wszystkim z koniecznością wypracowania systemów pomiaru efektywności

przedsiębiorstw zorientowanych na tworzenie wartości. Na dzień dzisiejszy większość wypracowanych i stosowanych w praktyce systemów pomiaru efektywności opiera się na miernikach finansowych, co ogranicza jakość generowanych przez nie informacji. Zniwelowanie tych ograniczeń wymaga zastosowania właściwie skonstruowanych systemów pomiaru efektywności.

Celem artykułu jest przedstawienie problematyki oceny efektywności działalności przedsiębiorstwa. W artykule skoncentrowano się na analizie podejść do definiowania efektywności przedsiębiorstwa w aspekcie tworzenia wartości, jak też na przedstawieniu ograniczeń w zakresie jej pomiaru przy zastosowaniu finansowych mierników. Przedstawiono w nim również kwestię możliwości zastosowania kompleksowego, wielowymiarowego podejścia do oceny i pomiaru efektywności działalności przedsiębiorstwa na podstawie Zrównoważonej Karty Wyników (BSC).

## 2. Efektywność działalności przedsiębiorstwa i jej pomiar

Pojęciem ściśle związanym z problematyką funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw jest efektywność. Jej pomiar i ocena stanowią jedno z podstawowych narzędzi zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Jednak pomiar efektywności przedsiębiorstwa jest zagadnieniem złożonym. Już sama operacjonalizacja pojęcia stwarza problemy. Efektywność ze względu na swoją wieloznaczność jest pojęciem trudnym do zdefiniowania<sup>1</sup>. W literaturze nie występuje jedno uniwersalne i akceptowane przez wszystkich podejście do definiowania tego terminu.

Efektywność w ujęciu ogólnym odzwierciedla relacje zachodzące między efektami, celem, nakładami oraz kosztami poniesionymi w związku z ich osiągnięciem. Przyjęcie tak szerokiego rozumienia efektywności pozwala na wyróżnienie trzech podstawowych podejść do jej identyfikowania<sup>2</sup>. Pierwsze to podejście celowościowe, które zakłada, że przedsiębiorstwa funkcjonują, aby realizować założone cele, co powinno odbywać się poprzez podejmowanie racjonalnych decyzji. W przedstawionym ujęciu ocena efektywności dotyczy analizy stopnia realizacji założonych celów (nacisk kładziony na rezultaty). Według drugiego podejścia, systemowego<sup>3</sup>,

---

<sup>1</sup> W prakseologii efektywność definiowana jest jako cecha działań przynoszących oceniany pozytywny wynik, bez względu na to, czy był on zamierzony, czy też nie. (*Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 60). Według *Słownika języka polskiego* efektywność to: pozytywny wynik, wydajność, skuteczność, sprawność. (*Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2004).

<sup>2</sup> W przedstawionych podejściach efektywność przedsiębiorstwa mierzona jest według szczegółowych kryteriów.

<sup>3</sup> Zwolennikami podejścia systemowego są m.in. D. Katz, R. Kahn, E. Yuchtman, S.E. Seashore. Definiują oni efektywność jako maksymalizację dochodów przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu środków ekonomicznych, technicznych oraz taktycznych. (D. Katz, R.L. Kahn, *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1977, s. 252).

Rodzaje efektywności	Charakterystyka
Efektywność rynkowa	<i>Określa relacje dotyczące kształtowania optymalnej struktury wartości dodanej. Odzwierciedla ona skuteczne, tworzące przewagę konkurencyjną działania przedsiębiorstwa</i>
Efektywność ekonomiczna	<i>Odnosi się do stosunku pomiędzy wartością poniesionych nakładów a wartością efektów uzyskanych dzięki poniesionym nakładom. Określana jest za pomocą zbioru ocen, a jej kryteriami są: wydajność, produktywność, rentowność</i>
Efektywność społeczna	<i>Odnosi się do efektywności organizacji i zaspakajania określonych potrzeb społecznych. Określana jest za pomocą zbioru ocen, wynikających z porównania podaży wyników działalności z popytem i potrzebami społecznymi</i>
Efektywność techniczna	<i>Określana za pomocą zbioru ocen, wynikających z porównania uzyskanego materialnego wyniku określonej działalności z technicznym wzorcem produktu, którego wytworzenie jest przedmiotem działalności przedsiębiorstwa</i>
Efektywność ekologiczna	<i>Określana za pomocą zbioru ocen wynikających z porównania stanu przed i po określonej fazie działalności przedsiębiorstwa</i>
Efektywność kulturowa	<i>Odnosi się do zdolności organizacji do utrwalania i/lub zmiany wartości i szeroko rozumianych norm kulturowych w otoczeniu społecznym</i>
Efektywność behawioralna	<i>Wyraża interesy uczestników organizacji i służy głównie ocenie z ich punktu widzenia</i>
Efektywność systemowa	<i>Odnosi się do perspektywicznych celów przedsiębiorstwa oraz jego zdolności do adaptacji w otoczeniu</i>

Rys. 1. Wymiary efektywności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Hamrol, *System oceny przedsiębiorstwa przemysłowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1992, s. 60; M. Bielski, *Organizacja: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992, s. 119–130.

efektywność określana jest jako zdolność do pokonywania niepewności płynącej z otoczenia, a także zdolność do kreowania warunków otoczenia na potrzeby firmy. Przy tak przyjętym podejściu do definiowania efektywności nacisk kładziony jest na nakłady. Ostatnie z podejść dotyczy tzw. koncepcji wielokryterialnej oceny

efektywności<sup>4</sup>, która oparta jest na trzech kategoriach: celach, warunkach do spełnienia i standardach. Rozpatrywanie efektywności od strony wielokrotnych wyborów wymaga położenia nacisku na ocenę stopnia spełnienia oczekiwań poszczególnych interesariuszy.

Oparcie koncepcji oceny efektywności przedsiębiorstwa na modelu wielokryterialnym pozwala na zidentyfikowanie różnych wymiarów efektywności przedsiębiorstwa, co ilustruje rysunek 1.

Podstawowym systemem oceny racjonalności gospodarowania przedsiębiorstwem jest efektywność ekonomiczna. Jako miara określająca stopień gospodarowania ma ona charakter ogólny. Natomiast jej uszczegółowieniem są kategorie: rentowność, produktywność, sprawność czy też wydajność, które przyjmują postać wskaźników efektywności gospodarowania. Efektywność ekonomiczna niewątpliwie odzwierciedla tę cechę działania przedsiębiorstwa, która ujmowana jest jako relacja efektów uzyskanych w pewnym okresie do nakładów koniecznych do jego osiągnięcia. W związku z tym podchodząc do problematyki efektywności przedsiębiorstwa, należy ją rozpatrywać w dwóch podstawowych perspektywach: ponoszonych nakładów i uzyskiwanych efektów.

Szczególnie interesująca jest perspektywa efektów, która odzwierciedla skutki zarówno o zabarwieniu pozytywnym, jak i negatywnym. Przyjęcie takiej perspektywy skupia uwagę na realizowanych przez przedsiębiorstwo celach. Wówczas efektywność definiowana jest jako czynność nadająca wartość przypisaną konkretnym zachowaniom w przedsiębiorstwie, które prowadzą do osiągania założonych w nim celów<sup>5</sup>.

Z praktycznego punktu widzenia istotne znaczenie ma jakościowe rozróżnienie efektów, ich wyodrębnienie i możliwość określenia ilościowego. Z tego względu wyróżnia się<sup>6</sup>:

1. Efekty mierzalne (łatwo wymierne) w sensie fizycznym, ilościowym, które mogą mieć charakter efektów zewnętrznych (odczuwane bezpośrednio przez przedsiębiorstwo lub też nie).

2. Efekty niemierzalne (trudno wymierne) ze względu na swoją naturę jakościową bądź też znaczne rozproszenie lub rzadkość występowania.

---

<sup>4</sup> Twórcami tej koncepcji są J.M. Pennings i P.S. Goodman. Według ich założeń przedsiębiorstwo jest efektywne, jeżeli spełnione są określone warunki i gdy rezultaty funkcjonowania osiągają lub przewyższają zestaw standardów wyznaczających przyjęte do realizacji cele. (J. Pawłowski, *Wybrane metody oceny efektywności finansowej przedsięwzięć gospodarczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007).

<sup>5</sup> M. Majowska, *W kierunku definiowania efektywności organizacyjnej*, w: *Zarządzanie finansami. Mierzenie i ocena wyników przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe nr 520, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 14, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008, s. 116.

<sup>6</sup> W. Bojarski, *Efektywność systemowa przedsięwzięć gospodarczych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego, Warszawa 2001, s. 33–34.

Przedstawiony podział wskazuje na wielość różnych efektów działalności przedsiębiorstwa, jednak w praktyce tylko część z nich znajduje odzwierciedlenie w przeprowadzanych analizach. Związane jest to z tym, że ocena efektywności odbywa się na podstawie analizy relacji zachodzących między strukturą założonych celów i osiągniętych efektów. Aktualnie dominuje pogląd o dezaktualizacji zysku jako funkcji podejmowania decyzji. W efekcie we współczesnych, dynamicznych teoriach przedsiębiorstwa następuje odejście od maksymalizacji zysku jako podstawowego celu jego funkcjonowania<sup>7</sup>. Ekspozowany jest pogląd<sup>8</sup>, iż podstawowym celem jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa, a zdolność do powiększania tej wartości uznawana jest obecnie za główne kryterium oceny. Tak założony cel determinuje charakter podejmowanych decyzji, których efektem powinno być tworzenie jak największej możliwej wartości.

Przyjęcie maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa jako podstawowego celu powoduje, że wartość przedsiębiorstwa powinna stać się podstawowym kryterium oceny efektywności działalności przedsiębiorstw. Obecnie ocena efektywności dokonywana jest przede wszystkim za pomocą mierników finansowych zarówno o charakterze bezwzględny, jak i względny<sup>9</sup>, które dotyczą różnych obszarów, m.in. osiąganych wyników, posiadanych zasobów, przebiegu procesów działalności, charakteryzujących sprawność przedsiębiorstwa. W praktyce najbardziej rozpowszechnionym sposobem badania efektywności gospodarowania jest wykorzystanie analizy wskaźnikowej. Przy jej zastosowaniu pomiar efektywności odbywa się w trzech perspektywach: statycznej (mierzenie efektywności na dany moment), przyczynowo-skutkowej (badanie zależności zjawisk) oraz dynamicznej (pomiar procesów gospodarczych oraz strumieni przychodów i kosztów oraz wpływów i wydatków). Przyjęcie tych trzech perspektyw zwiększa obszar implementacji. Jednak ważne jest, by zastosowane do pomiaru efektywności mierniki były ściśle powiązane ze zdefiniowanymi celami. Powinny więc charakteryzować się<sup>10</sup>:

- konkretnością, mierzalnością, standaryzacją (możliwość porównań wewnątrz jednostki i między jednostkami),
- możliwie największą prostotą przy zachowaniu zgodności z przeznaczeniem oraz obiektywizmem, wiarygodnością i akceptowalnością.

<sup>7</sup> J.W. Otta, *Zachowanie się przedsiębiorstwa kapitalistycznego*, „*Ekonomista*” 1985, nr 1–2.

<sup>8</sup> W. Skoczylas, *Problemy pomiaru wyników finansowych i kapitałów w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa*, w: *Rachunkowość wczoraj, dziś, jutro*, red. T. Cebrowska, A. Kowalik, R. Stępień, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce. Zarząd Główny, Warszawa 2007, s. 269.

<sup>9</sup> Mierniki o charakterze bezwzględny przedstawiają absolutne rozmiary określonych zjawisk ekonomicznych. Natomiast mierniki względne eksponują ich jakościowe cechy i umożliwiają określenie relacji pomiędzy nimi. (M. Sierpińska, P. Litwa, *Pomiar efektywności poszczególnych obszarów w strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, red. E. Urbańczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 153).

<sup>10</sup> M. Sierpińska, P. Litwa, *Pomiar efektywności...*, dz. cyt., s. 153.



### 3. Ograniczenia w pomiarze efektywności działalności przedsiębiorstwa

Pomiar oraz ocena efektywności przedsiębiorstwa stanowią niezbywalne składniki tworzenia i zawłaszczania wartości. Pomiar efektywności pozwala na oszacowanie skutków działań oraz ocenę efektywności wykorzystania zasobów. Determinuje to konieczność stosowania różnych mierników efektywności, które dają możliwość kwantyfikacji efektywności przedsiębiorstwa w różnych jej aspektach i dla różnych potrzeb. Istotnego więc znaczenia nabiera problematyka pomiaru efektywności przedsiębiorstwa jako kategorii pomiaru ekonomicznego. Według tak przyjętego podejścia pomiar jest postępowaniem praktycznym, które pozwala na przypisanie działaniu, rzeczy czy też materii wielkości pieniężnych je charakteryzujących, co pozwala na ich wartościowanie, porównanie i zestawienie<sup>11</sup>.

W praktyce wypracowano wiele mierników umożliwiających pomiar efektywności działalności przedsiębiorstwa (rys. 2).



Rys. 2. Rodzaje mierników efektywności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Jaki, *Ocena efektywności a kreowanie wartości przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 731, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 115; B. Nita, *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 369.

Przedstawione mierniki umożliwiają pomiar i ocenę efektywności działalności przedsiębiorstwa w sposób wieloaspektowy, wskazujący na zróżnicowanie czynników oddziałujących na jej poziom. Oparte są one na parametrach finansowych i występują w postaci mierników względnych (mierników wartości), które umożli-

<sup>11</sup> A. Jaki, *Ocena efektywności a kreowanie wartości przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 731, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 111.

wiają pomiar wielkości wartości wykreowanej przez przedsiębiorstwo. Drugi rodzaj mierników to mierniki bezwzględne (mierniki zwrotu), które umożliwiają pomiar efektywności przedsiębiorstwa poprzez odniesienie ich do wartości zaangażowanego dla uzyskania określonych efektów kapitału<sup>12</sup>.

Pomiar efektywności oparty na miernikach księgowych pozwala na uzyskanie zagregowanej informacji o wynikach firmy, jak też charakteryzuje się prostotą i względną łatwością interpretacji wyników. Z drugiej jednak strony miary te krytykowane są za zorientowanie na okresy ubiegłe i podatność na manipulacje. Zysk jest wielkością księgową, obliczoną zgodnie z zasadami rachunkowości. Może on osiągać różne wartości (w tym samym czasie i w tej samej jednostce gospodarczej), w zależności od przyjętego i dopuszczalnego przepisami prawa sposobu wyceny pozycji bilansowych oraz metod rozliczania kosztów. Mierniki te charakteryzuje również niska korelacja między wynikami księgowymi a ich wyceną rynkową. Nie dają one też możliwości oceny postępów przedsiębiorstwa w zakresie realizacji jego strategii. W niewielkim zakresie są w stanie generować informacje na temat kreowanej lub niszczonej wartości przez przedsiębiorstwo. Mierniki księgowe opisują przede wszystkim działania realizowane w przeszłości, natomiast w ogóle nie dają wskazówek jak tworzyć przyszłą wartość ekonomiczną.

Rosnące przekonanie o niedoskonałości mierników księgowych w aspekcie możliwości oceny efektywności przedsiębiorstw zorientowanych na wzrost ich wartości prowadzi do zainteresowania miernikami opartymi na wartości kreowanej. W związku z tym wypracowywane są mierniki, którymi próbuje się zniwelować te ograniczenia i które próbuje się wykorzystać do oceny efektywności działalności przedsiębiorstwa. W odróżnieniu od „tradycyjnych” systemów pomiaru wyników, mierniki wykorzystujące wartość kreowaną opierają się na wielkościach ekonomicznych (koszt kapitału, zysk operacyjny) wychodzących poza kategorię księgową. Charakterystykę głównych mierników przedstawia tabela 1.

Przedstawione mierniki należą do tzw. grupy mierników wartości kreowanej i odzwierciedlają bezpośrednio procesy kreowania wartości w przedsiębiorstwie. Stanowią one narzędzie oceny efektywności przedsiębiorstwa poprzez pryzmat maksymalizacji jego wartości<sup>13</sup>. Pozwalają na ocenę procesu kreowania wartości z punktu widzenia wewnętrznej efektywności przedsiębiorstwa, jak też zewnętrznej efektywności (zweryfikowanej przez rynek kapitałowy). Mierniki te niestety pomijają kluczowe obszary generujące korzyści dla przedsiębiorstwa i w konsekwencji nie są one w stanie imitować wczesnych sygnałów ostrzegawczych dotyczących przyszłych zmian na rynku<sup>14</sup>. Dotyczy to tzw. niematerialnej sfery działalności przedsiębiorstwa, którą ujmuje się pod kategorią kapitału intelektualnego.

<sup>12</sup> T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, s. 35–36.

<sup>13</sup> W. Skoczylas, *Wartość przedsiębiorstwa w systemie jego oceny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1998, s. 56.

<sup>14</sup> M. Sierpińska, P. Litwa, *Pomiar efektywności poszczególnych obszarów w strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, red. E. Urbańczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego 2007, s. 151.

**Tabela 1.** Główne finansowe mierniki kreowania wartości

Nazwa miernika	Zakres miernika
Ekonomiczna wartość dodana (EVA)	Miernik uwzględniający elementy wpływające na zmniejszenie lub zwiększenie wartości przedsiębiorstwa. Jest skorelowany z bogactwem właścicieli i zmianami cen akcji na giełdzie. Ustalany jest jako różnica między wartością sprzedaży netto i sumą kosztów operacyjnych, podatków oraz kapitału zaangażowanego w daną działalność. Miernik oparty na podejściu memoriałowym
Wartość dodana dla właścicieli (SVA)	Miernik oparty na przepływach pieniężnych. Ustalany jest na podstawie zdyskontowanej wartości prognozowanych operacyjnych przepływów pieniężnych netto oraz wartości podstawowej (fundamentalnej) przedsiębiorstwa. Jego koncepcja opiera się na kalkulacji wartości przy zastosowaniu wartości bieżącej przepływów pieniężnych oraz wartości rezydualnej. Zastosowanie miernika umożliwia ocenę sposobu kreowania wartości w poszczególnych latach planowanego okresu
Stopa zwrotu oparta na przepływach pieniężnych (CFROI)	Miernik odzwierciedla stopę zwrotu z inwestycji opartą na przepływach pieniężnych. Jest to stopa dyskontowa, przy której suma zaktualizowanych przepływów pieniężnych brutto zrównuje się z początkowymi inwestycjami brutto wyrażonymi w postaci przepływów pieniężnych
Rynkowa wartość dodana (MVA)	Miernik odzwierciedla różnicę między wartością rynkową przedsiębiorstwa a wartością kapitału zainwestowanego przez jej właścicieli. Poziom miernika zdeterminowany jest możliwością weryfikacji przez inwestorów na rynku kapitałowym faktycznej wartości przedsiębiorstwa, dokonywanej na podstawie jego możliwości rozwojowych. Jest miarą zarówno prospektywną, jak i retrospektywną (opartą na przewidywanych cenach akcji)
Całkowity zwrot dla akcjonariuszy (TRS)	Miernik alternatywny dla MVA. Odzwierciedla wszystkie zmiany w przedsiębiorstwie istotne dla bogactwa jego właścicieli. Formuła TRS obejmuje sumę zysku wyrażoną różnicą w cenie akcji oraz stopy dywidendy. Miernik uwzględnia wszelkiego rodzaju działania i decyzje zarządu odnoszące się np. do zmian polityki dywidendy, przejęć, zmian w strukturze kapitału wprowadzenia nowych produktów na rynek. Miernik niezależny od regulacji prawa bilansowego
Ekonomiczna wartość dodana dla właścicieli (SEVA)	Miernik łączący koncepcję ekonomicznej wartości dodanej (EVA) i całkowitego zwrotu dla akcjonariuszy (TSR). Odzwierciedla rzeczywistość wykreowaną wartość dla właścicieli, zarówno w ujęciu <i>ex post</i> , jak i <i>ex ante</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Karmańska, *Wartość ekonomiczna w systemie informacyjnym rachunkowości finansowej*, Difin, Warszawa 2009, s. 102–122.

#### 4. Zintegrowane systemy pomiaru efektywności przedsiębiorstw – przykład Zrównoważonej Karty Wyników (BSC)

Modyfikacja dotychczas funkcjonujących wskaźników, jak też wprowadzanie nowych narzędzi pomiaru, jakimi są finansowe mierniki kreowania wartości, nie likwi-



duje ograniczeń w możliwości pomiaru efektywności przedsiębiorstw ukierunkowanych na tworzenie wartości.

Wzrost znaczenia komponentów kapitału intelektualnego w tworzeniu wartości współczesnych przedsiębiorstw determinuje konieczność wypracowania takich systemów pomiaru, które pozwolą na dostarczenie możliwie najbardziej użytecznych informacji dla oceny efektywności działalności przedsiębiorstwa. Wymaga to z pewnością zintegrowanego podejścia do systemu pomiaru efektywności<sup>15</sup>, w którym mierniki finansowe uzupełniane są miarami pozafinansowymi i są powiązane ze strategią oraz wizją rozwoju przedsiębiorstwa. Okazuje się, że stosowanie pojedynczych miar (np. zysku) jest niewystarczające. Takie działanie pozwala jedynie na uzyskanie uproszczonego obrazu sytuacji w krótkim okresie czasu, nie odzwierciedlając natomiast perspektywy przedsiębiorstwa w obszarze działań zorientowanych na przyszłość<sup>16</sup>.

Niewątpliwie system pomiaru efektywności powinien być oparty na następujących założeniach<sup>17</sup>:

- pomiar powinien być dostosowany do specyfiki ocenianej jednostki,
- pomiar powinien być połączony z celami krótko- i długoterminowymi jednostki gospodarczej i powinien wychodzić poza historyczne dane księgowe,
- mierniki finansowe powinny być łączone z operacyjnymi,
- ocena efektywności powinna być oparta na systemie wskaźników umożliwiających pomiar zarówno ilościowy, jak i jakościowy.

Ocena efektywności działalności współczesnych przedsiębiorstw powinna być dokonywana w aspekcie stopnia realizacji zaplanowanych działań czy też założonych celów. Wymaga to zastosowania kompleksowego wielowymiarowego podejścia, opartego nie tylko na finansowych, ale też percepcyjnych wskaźnikach wyników. Taki pomiar umożliwiają metody oparte na kartach, a zwłaszcza Zrównoważona Karta Wyników (BSC).

Zrównoważona (Strategiczna) Karta Wyników (ang. *Balanced Scorecard* – BSC) jest odpowiedzią na potrzeby zintegrowanego podejścia do systemów pomiaru efektywności. Zastosowanie narzędzi BSC pozwala na pomiar efektywności działalności przedsiębiorstwa poprzez dekompozycję strategii na cztery główne perspektywy oraz określenie mierników realizacji ustalonych celów. Zrównoważona Karta Wyników daje możliwość włączenia zasobów niematerialnych do strategii firmy i po-

---

<sup>15</sup> Szerzej na temat ewolucji zintegrowanych systemów pomiaru efektywności: W. Dyduch, M. Bratnicki, *Zintegrowany system pomiaru efektywności: koncepcje, dylematy i wykorzystanie miar przedsiębiorczości organizacyjnej*, w: *Zarządzanie finansami. Inwestycje i wycena przedsiębiorstw*, red. D. Zarzecki, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 140–143.

<sup>16</sup> S. Haber, A. Reichel, *Identifying performance measures for small ventures – The case of the tourism industry*, „Journal of Small Business Management” 2005, no. 43, s. 257–286.

<sup>17</sup> T. Copeland, T. Koller, J. Murrin, *Wycena. Mierzenie i kształtowanie wartości firmy*, WIG-Press, Warszawa 1999, s. 107; E. Siemińska, *Metody pomiaru i oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2002, s. 128, 174.

łączenia ich z ogólną wizją rozwoju przedsiębiorstwa. Wykorzystuje spójny system finansowych i pozafinansowych wskaźników do bieżącej oceny stanu organizacji oraz zakłada przedstawienie strategii w postaci zestawu mierzalnych celów niezbędnych do realizacji misji przedsiębiorstwa. Obok czynnika finansowego, stanowiącego integralną część BSC, komunikuje ona o niematerialnych grupach kreatorów wartości.

**Tabela 2.** Przykładowe wskaźniki pomiaru efektywności działalności przedsiębiorstwa w strukturze Zrównoważonej Karty Wyników

Perspektywy BSC	Zakres	Mierniki efektywności
Perspektywa finansowa	Stanowi nadrzędną wobec pozostałych perspektywę, pokazując efekty działalności przedsiębiorstwa we wszystkich jego obszarach (wytycza cele i mierniki w pozostałych perspektywach). Ilustruje bezpośrednio rezultat przyjętej do realizacji strategii	Wskaźniki finansowe: <i>ROI/ROCE; cash flow; EVA, zyskowność operacyjna, prognozy sprzedaży, marża brutto, wskaźnik poziomu kosztów, stopa zwrotu z inwestycji</i>
Perspektywa klienta	Jest źródłem realizacji celów finansowych i identyfikuje obszar związany z rynkiem, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo	Wskaźniki marketingowe: <i>udział w rynku, ranking klientów, satysfakcja klientów, lojalność klientów</i>
Perspektywa procesów wewnętrznych	Obejmuje cele oraz mierniki usprawnień oraz osiągnięć dotyczących kluczowych procesów przedsiębiorstwa, poprzez koncentrację na wewnętrznych mechanizmach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Eksponuje najważniejsze czynniki determinujące wewnętrzną efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa	Wskaźniki procesów wewnętrznych: <i>czas spędzony z rokującymi klientami, długość cyklu w procesie, produktywność pracowników, stan rzeczywisty w odniesieniu do założeń</i>
Perspektywa rozwoju i wzrostu	Stanowi fundament pozwalający na realizację miar i celów perspektywy finansowej, klienta i procesów wewnętrznych. Identyfikuje strategiczne zasoby przedsiębiorstwa (zasoby niematerialne), wskazując na potrzebę ich zmiany czy też rozwoju	Wskaźniki rozwoju: <i>udział w przychodach nowych produktów, badania postawy personelu, rotacja personelu, elastyczność rozwoju, satysfakcja pracowników, dostępność systemów informacyjnych</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników*, PWN, Warszawa 2002.

Zdolność przedsiębiorstwa do osiągania wyznaczonych celów rozpatrywana jest w czterech podstawowych, ściśle ze sobą powiązanych perspektywach: finansowej,

klienta, procesów wewnętrznych, rozwoju i wzrostu<sup>18</sup>. Pomiar efektywności działalności przedsiębiorstwa z punktu widzenia tych czterech perspektyw dokonywany jest za pomocą szeregu mierników. W karcie znajdują swoje odzwierciedlenie mierniki finansowe, które informują o zdarzeniach przeszłych, jak i mierniki monitorujące czynniki przyszłego sukcesu (tabela 2).

Pomiar dokonań przedsiębiorstwa w sposób zrównoważony umożliwia nie tylko śledzenie wyników finansowych, ale też ocenę jego postępów w budowaniu potencjału na podstawie komponentów kapitału intelektualnego, które determinują przyszły wzrost. Natomiast zastosowanie odpowiednich mierników w ramach tych czterech perspektyw pozwala na ciągle monitorowanie rezultatów prowadzonej działalności, przy zachowaniu równowagi pomiędzy celami krótko- i długookresowymi, wskaźnikami finansowymi i niefinansowymi, jak i założonymi ze strategicznego punktu widzenia wynikami a czynnikami operacyjnymi determinującymi jej realizację<sup>19</sup>.

**Tabela 3.** Zalety i wady Zrównoważonej Karty Wyników jako systemu pomiaru efektywności działalności przedsiębiorstwa

Zrównoważona Karta Wyników	
Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> <li>– logicznie powiązany system mierników polegający na powiązaniu miar finansowych z miarami niefinansowymi, miar strategicznych z miarami operacyjnymi oraz miar wynikowych z miarami sterującymi, co pozwala na zapewnienie komplementarności oceny rezultatów i nakładów ponoszonych na ich osiągnięcie w ujęciu <i>ex post</i> i <i>ex ante</i></li> <li>– pozwala na ocenę wyników finansowych przy jednoczesnym monitorowaniu postępów w budowie i pozyskiwaniu aktywów niematerialnych</li> <li>– pozwala na uzyskanie informacji na temat poziomu realizacji celów w wyznaczonych obszarach osiągnięć, np. technologii, klientów</li> <li>– umożliwia identyfikację nowych procesów, które powinny być doskonalone (realizacja strategicznych celów rynkowych i finansowych)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wdrożenie modelu wymaga wcześniejszego ścisłego określenia celów</li> <li>– nie dostarcza informacji na temat przepływu między komponentami kapitału intelektualnego (układ statyczny)</li> <li>– ograniczony zakres informacji na temat otoczenia zewnętrznego</li> <li>– ograniczona możliwość porównań z innymi organizacjami</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Uwarunkowanie użyteczności BSC doбором mierników reprezentujących poszczególne jej perspektywy determinuje konieczność przyjmowania tych, które wy-

<sup>18</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników: jak przedłożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.

<sup>19</sup> *Achieving measurable performance improvement in a changing world: The search for new insight*, White Paper, www.kpmg.com, 2001.

nikają z celów i są podstawą realizacji założonej misji. Niewątpliwie w perspektywie finansowej takimi miernikami mogą być mierniki kreowania wartości, a przede wszystkim ekonomiczna wartość dodana (EVA). Determinanty ekonomicznej wartości dodanej (m.in. przychody, koszty operacyjne, koszt kapitału) wypływają z misji organizacji oraz są powiązane z planami działań projektowanych w celu poprawy ich wartości. Miernik EVA w największym stopniu odzwierciedla cele, które definiowane są w perspektywie finansowej BSC. Pozwala to na ukierunkowanie przedsiębiorstwa na nadrzędny cel, który związany jest z kreowaniem wartości<sup>20</sup>.

Zrównoważona Karta Wyników umożliwia identyfikację tych obszarów działalności przedsiębiorstwa, których doskonalenie pozwala na realizację założonego długookresowego (strategicznego) celu, jakim jest wzrost jego wartości<sup>21</sup>. Jednak tak jak każdy system, posiada swoje zalety, jak i wady, co ilustruje tabela 3.

## 5. Podsumowanie

Tworzenie wartości we współczesnych przedsiębiorstwach zdeterminowane jest w coraz większym stopniu komponentami kapitału intelektualnego (kapitałem ludzkim, kapitałem organizacyjnym i kapitałem klientów). Stanowią one tzw. stymulatory tworzenia wartości przedsiębiorstwa, z tym że kreowanie wartości z kapitału intelektualnego różni się od kreowania wartości z aktywów materialnych. Komponenty kapitału intelektualnego rzadko mają bezpośredni wpływ na wyniki finansowe (wpływają na nie przez złożony łańcuch związków przyczynowo-skutkowych), również rzadko tworzą wartości same z siebie (muszą być łączone z innymi aktywami)<sup>22</sup>.

W przedstawionym kontekście nowego znaczenia nabiera kwestia pomiaru efektywności działalności przedsiębiorstw i przydatności stosowanych w tym zakresie systemów pomiaru. Większość wypracowanych i stosowanych w praktyce systemów opiera się na tradycyjnych miernikach finansowych. Są one co prawda precyzyjne (wyrażone liczbowo), generowane wewnątrznie przez system rachunkowości, jednak z natury mają charakter historyczny i nastawione są przede wszystkim na pomiar bieżących rezultatów. Obejmują swym zakresem tradycyjne obszary działania (sferę materialną przedsiębiorstwa), przez co ukierunkowane są na pomiar i ocenę finansowej, operacyjnej i funkcjonalnej efektywności. Takie podejście ogranicza możliwość analizy obszarów mających fundamentalne znaczenie dla budowania wartości przedsiębiorstwa.

---

<sup>20</sup> B. Nita, *Pomiar kreowanej wartości i ocena kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa w warunkach stosowania Balanced Scorecard*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 549, Ekonomiczne Problemy Usług nr 39, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2009, s. 86–87.

<sup>21</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna Karta...*, dz. cyt., s. 365.

<sup>22</sup> J. Surma, *Kapitał informacyjny*, w: *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, red. M. Panfil, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 2006, s. 162–163.

Ograniczenie się w praktyce wyłącznie do mierników opartych na parametrach finansowych zmniejsza jakość generowanych w drodze ich zastosowania wyników. Ma to szczególne znaczenie w odniesieniu do przedsiębiorstw, w których podstawą kreowania wartości jest kapitał intelektualny. Dlatego też coraz większe znaczenie ma wypracowanie zintegrowanych systemów pomiaru i oceny efektywności, opartych na integracji finansowych mierników z niefinansowymi. Taki system pozwala nie tylko na właściwe monitorowanie bieżących rezultatów, ale też na właściwą ocenę stopnia realizacji strategii.

Jednym z takich systemów, który znajduje w praktyce coraz większe zastosowanie, jest Zrównoważona Karta Wyników. Jako zintegrowany system umożliwia ocenę przedsiębiorstwa z różnych perspektyw, zarówno tradycyjnej finansowej, jak i tej niematerialnej. Dobór mierników dokonywany jest na podstawie opisu strategii w formie mapy strategii, która obrazuje powiązania przyczynowo-skutkowe celów i inicjatyw strategicznych w organizacji<sup>23</sup>.

Zrównoważona Karta Wyników pozwala na ocenę i pomiar efektywności krótkoterminowej z perspektywy finansowej oraz długoterminowej warunkującej sukces finansowy i rynkowy przedsiębiorstwa, skupiając się na zasadniczych czynnikach tworzenia wartości (kreatorach opartych na zasobach niematerialnych).

## Literatura

1. *Achieving measurable performance improvement in a changing world: The search for new insight*, White Paper, [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com), 2001.
2. Bielski M., *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 199.
3. Bojarski W., *Efektywność systemowa przedsięwzięć gospodarczych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego, Warszawa 2001.
4. Copeland T., Koller T., Murrin J., *Wycena. Mierzenie i kształtowanie wartości firmy*, WIG-Press, Warszawa 1999.
5. Dudycz T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005.
6. Dyduch W., Bratnicki M., *Zintegrowany system pomiaru efektywności: koncepcje, dylematy i wykorzystanie miar przedsiębiorczości organizacyjnej*, w: *Zarządzanie finansami. Inwestycje i wycena przedsiębiorstw*, red. D. Zarzecki, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
7. Haber S., Reichel A., *Identifying performance measures for small ventures – The case of the tourism industry*, „Journal of Small Business Management” 2005, no. 43.
8. Hamrol M., *System oceny przedsiębiorstwa przemysłowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1992.
9. Jaki A., *Ocena efektywności a kreowanie wartości przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 731, Kraków 2006.
10. Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników*, PWN, Warszawa 2002.
11. Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników: jak przedłożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.

<sup>23</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna Karta...*, dz. cyt., s. 15.

12. Karmańska A., *Wartość ekonomiczna w systemie informacyjnym rachunkowości finansowej*, Difin, Warszawa 2009.
13. Katz D., Kahn R.L., *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1977.
14. Majowska M., *W kierunku definiowania efektywności organizacyjnej*, w: *Zarządzanie finansami. Mierzenie i ocena wyników przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe nr 520, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 14, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008.
15. *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
16. Nita B., *Pomiar kreowanej wartości i ocena kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa w warunkach stosowania Balanced Scorecard*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 549, Ekonomiczne Problemy Usług nr 39, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2009.
17. Nita B., *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2008.
18. Otta J.W., *Zachowanie się przedsiębiorstwa kapitalistycznego*, „*Ekonomista*” 1985, nr 1–2.
19. Pawłowski J., *Wybrane metody oceny efektywności finansowej przedsięwzięć gospodarczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
20. Siemińska E., *Metody pomiaru i oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2002.
21. Sierpińska M., Litwa P., *Pomiar efektywności poszczególnych obszarów w strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, red. E. Urbańczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.
22. Skoczylas W., *Problem pomiaru i tworzenia wartości w erze informacji*, w: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, red. E. Urbańczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.
23. Skoczylas W., *Wartość przedsiębiorstwa w systemie jego oceny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1998.
24. *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2004.
25. Surma J., *Kapitał informacyjny*, w: *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, red. M. Panfil, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 2006.

## PROBLEM WITH EFFICIENCY MEASUREMENT OF ACTIVITY IN ENTERPRISES ORIENTED ON VALUE CREATION

**Summary:** Measurement and efficiency evaluation of an enterprise's activity is one of more important areas of financial management in a company. However, this is the area that requires continuous analyses as well as modifications. It concerns among other things a possibility of efficiency measurement seen from the angle of value creation of an enterprise. The realization of this process in practice requires an integrated approach to a system of efficiency measurement where traditional financial measures are supplemented by non-financial ones and linked to the strategy and vision of company development. Methods based on cards, including Balanced Scorecard (BSC), are the answer to the need of an integrated approach to systems of efficiency measurement.