

**Bartłomiej Nita**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **INTEGRACJA EKONOMICZNEJ WARTOŚCI DODANEJ Z BUDŻETOWANIEM I ZRÓWNOWAŻONĄ KARTĄ WYNIKÓW**

### **1. Wstęp**

Współczesne przedsiębiorstwa działają w globalnym i coraz bardziej turbulentnym otoczeniu, a proces zarządzania staje się coraz trudniejszy i bardziej złożony. W związku z tym kadry menedżerskie poszukują nowych koncepcji i metod zarządzania, które mogą ułatwić osiąganie wytyczonych celów oraz realizację przyjętych strategii. Natomiast potrzeba sprawnego i efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem implikuje wzrost wymagań stawianych wobec systemów zarządzania, czego przejawem jest m.in. integracja różnych koncepcji i metod zarządzania finansami z metodami rachunkowości zarządczej.

Zdaniem autora, w zarządzaniu ukierunkowanym na dokonania przedsiębiorstwa z perspektywy interesów właściciela istnieją trzy podstawowe powody integrowania różnych podejść:

- 1) kojarzenie różnych metod może prowadzić do uzyskania efektu synergii,
- 2) stosowanie niekiedy konkurencyjnych teorii i koncepcji pozwala na pełne wykorzystanie ich potencjału przez nowatorskie podejście do zarządzania dokonaniami,
- 3) łączenie różnych metod umożliwia projektowanie nowych metod dostosowanych do indywidualnych potrzeb menedżerów.

Jedną z najbardziej rozpowszechnionych metod pomiaru i oceny dokonań przedsiębiorstwa z perspektywy interesów właściciela jest ekonomiczna wartość dodana. W związku z tym celem niniejszego opracowania jest ukazanie możliwości integracji tego miernika na potrzeby budżetowania oraz całościowego pomiaru dokonań w warunkach zrównoważonej karty wyników.

## 2. Integracja ekonomicznej wartości dodanej z budżetowaniem

W warunkach zarządzania dokonania ukierunkowanego na kreowanie wartości przedsiębiorstwa istotną rolę odgrywa ocena różnych opcji strategicznych w trybie *ex ante*. Oznacza to możliwości integracji budżetowania z metodami oceny kreowania wartości na podstawie przepływów pieniężnych lub ekonomicznej wartości dodanej. Z punktu widzenia interesów właścicieli zasadniczym problemem jest wybór takiej strategii, która umożliwi przedsiębiorstwu osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej i w rezultacie kreowanie jego wartości. W tym celu należy zbadać obecną pozycję konkurencyjną w powiązaniu z analizą atrakcyjności sektora oraz zastosować odpowiednie narzędzia analizy strategicznej w celu określenia wariantów wyboru strategicznego. Porównanie możliwych opcji strategicznych powinno doprowadzić do wyboru takiej opcji, która zagwarantuje przedsiębiorstwu najwyższą wartość.

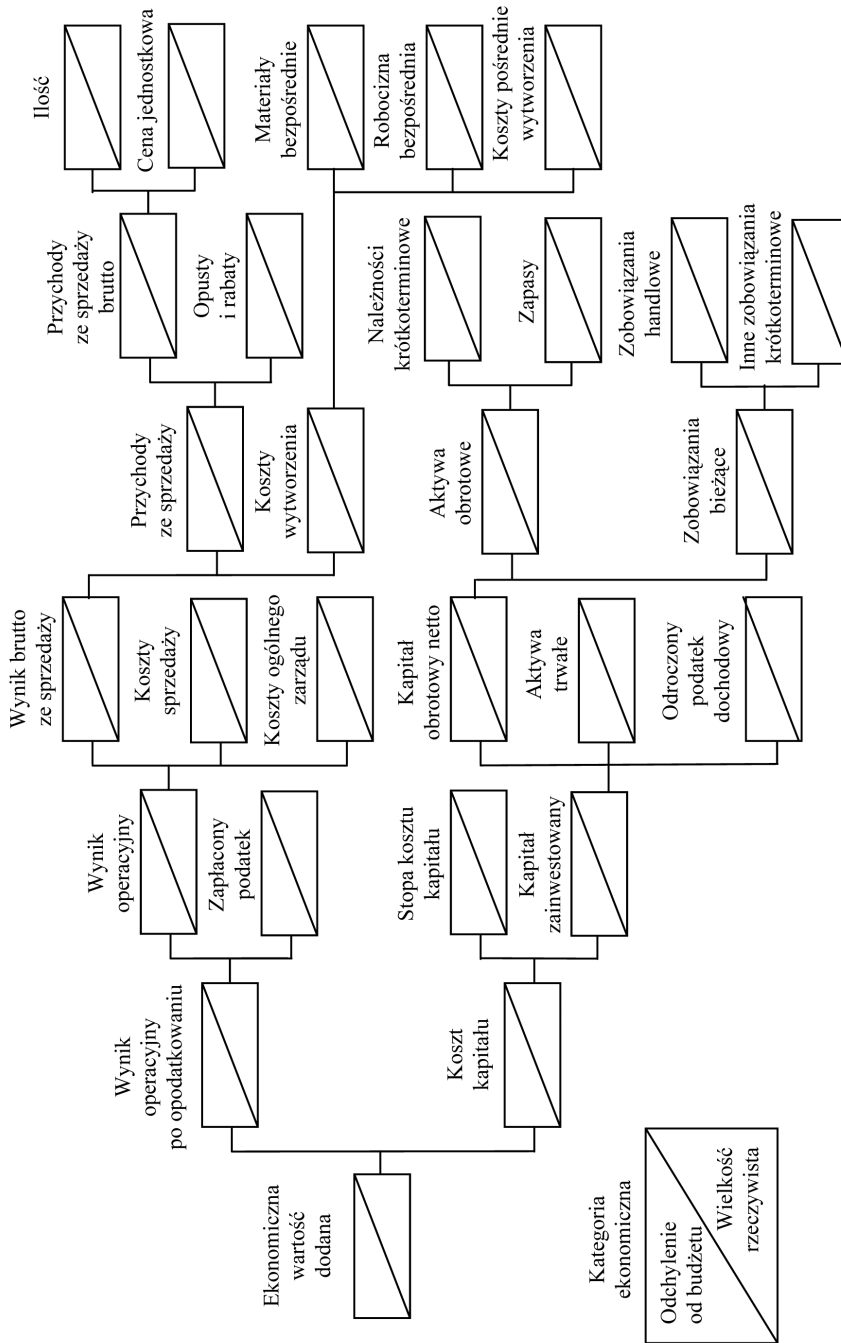
Zaproponowana strategia musi być odzwierciedlona w konkretnych planach, a następnie w działaniach. Należy tu uwzględnić przełożenie celów strategicznych na bardziej szczegółowe plany krótkookresowe i budżety. W związku z tym musi występować transmisja między perspektywą strategiczną i operacyjną. Plany operacyjne powinny być uszczegółowieniem strategii przedsiębiorstwa na krótki okres, najczęściej na jeden rok<sup>1</sup>.

Można zatem relację między budżetowaniem i strategią określić jako komplementarną, ponieważ w budżetowaniu, podobnie jak w zarządzaniu strategicznym, wyznacza się cele i określa środki niezbędne do ich osiągnięcia. Stąd też budżetowanie może być wykorzystane do realizacji strategii [Komorowski 1997, s. 73]. Oznacza to, że budżetowanie operacyjne powinno być ważnym narzędziem umożliwiającym kreowanie wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa przez sporządzanie ilościowych i wartościowych planów krótkookresowych.

Osiąganie zasadniczych celów w zarządzaniu przedsiębiorstwem przez przekładanie strategii na cele krótkoterminowe powinno być również powiązane z rachunkiem odpowiedzialności. Można bowiem skoncentrować się na generowaniu wartości dla właścicieli nie tylko w skali całego przedsiębiorstwa, ale należy również badać szczegółowe obszary, w których wartość jest kreowana, oraz te, w których następuje destrukcja wartości.

Na potrzeby budżetowania ekonomiczną wartość dodaną można uszczegółowić i przedstawić graficznie w postaci schematu, który ilustruje powiązania między różnymi kategoriami ekonomicznymi wywierającymi wpływ na ten miernik. Przykład takiego schematu ukazano na rys. 1.

<sup>1</sup> Rozpatrywanie związków między budżetowaniem i strategią często łączy się z koncepcją zarządzania przez cele (*management by objectives*). Idea tej metody zarządzania opiera się na ustalaniu celów zbieżnych ze strategią przedsiębiorstwa przez kadrę kierowniczą wspólnie z pracownikami. Chodzi tu o zaangażowanie podwładnych w proces wytyczania celów oraz wskazanie im jasno określonych zadań, których realizacja ma wspomagać ich osiągnięcie.



Rys. 1. Istota budżetowania zorientowanego na ekonomiczną wartość dodaną

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Ashworth 1999, s. 76].

Po lewej stronie rysunku umieszczono ekonomiczną wartość dodaną, którą podano dezagregacji na bardziej szczegółowe kategorie ekonomiczne lub mierniki stosowane w przedsiębiorstwie. Przedstawiony schemat ma w dużym stopniu charakter uniwersalny i dlatego powinien być dalej rozbudowywany przy uwzględnieniu specyfiki przedsiębiorstwa oraz potrzeb jego menedżerów. Kategorie wyszczególnione na najniższych poziomach, takie jak zapasy czy należności, powinny być zatem rozpisane w przekroju szczegółowych nośników wartości, charakterystycznych dla konkretnego przedsiębiorstwa. Identyfikacja tych czynników jest konieczna z punktu widzenia budżetowania, przy czym wymaga dobrej znajomości przedsiębiorstwa, jego struktury organizacyjnej oraz realizowanych procesów. Istotne jest, aby krótkoterminowym budżetowaniem objąć wszystkie szczeble struktury i zejść jak najniżej w hierarchii organizacyjnej (por. [Wierziński 2003, s. 224-225]).

Oczywiście w praktyce występują również inne niż ekonomiczna wartość dodana mierniki kreowania wartości. Jednak aby mogły być wykorzystane w budżetowaniu, powinny na poziomie strategicznych jednostek gospodarczych spełniać następujące warunki [Piosik 2003, s. 57-58]:

- uwzględniać angażowanie wszystkich czynników produkcji,
- uwzględniać stwierdzenie, że inwestor powinien otrzymywać stopę zwrotu, która jest adekwatna do ryzyka,
- nie mogą mieć skutków dysfunkcyjnych, co oznacza, że miernik użyty na poziomie strategicznym nie może być w konflikcie z celami przedsiębiorstwa jako całości,
- nie mogą prowadzić do obniżenia pozycji konkurencyjnej.

Aby za pomocą planowania osiągnąć zamierzony cel, konieczne jest zidentyfikowanie obszarów kreowania wartości w przedsiębiorstwie i szczegółowa specyfikacja poszczególnych czynników kształtujących wartość, następnie zaś ocena znaczenia każdego obszaru z punktu widzenia kreowania wartości. Podstawowe nośniki wartości w ujęciu A. Rappaporta są jednak zbyt ogólne, aby można je było wykorzystać bezpośrednio na najniższych szczeblach zarządzania. W związku z tym na potrzeby zarządzania operacyjnego menedżerowie powinni ustalić dla każdej jednostki operacyjnej czynniki w skali mikro, które z kolei wpływają na finansowe czynniki kształtujące wartość w skali makro.

W praktyce budżetowania zorientowanego na kreowanie wartości istnieje potrzeba, aby opisane nośniki zidentyfikować, a następnie przełożyć na określone działania i czynności. Skuteczna identyfikacja nośników wartości wymaga, aby prowadzić w przedsiębiorstwie w sposób systematyczny tzw. audyt wartości, do którego najogólniej można zaliczyć [Rappaport 1999, s. 187-190]:

- opracowanie mapy czynników kształtujących wartość dla każdej jednostki w przedsiębiorstwie,
- wyodrębnienie tych czynników, których wpływ na wartość jest największy,
- wyodrębnienie tych spośród rozpoznanych czynników, na które kierownictwo ma wpływ.

Opracowanie mapy czynników kształtujących wartość polega na określeniu tych czynników w skali mikro, które mają wpływ na dynamikę wzrostu sprzedaży, stopę zysku operacyjnego w przedsiębiorstwie oraz wymagany poziom inwestycji zarówno w aktywa trwałe, jak i w aktywa obrotowe. Umożliwia to zrozumienie relacji zachodzących między tymi czynnikami oraz ich wpływu na wartość przedsiębiorstwa, co w kolejnym kroku pozwala na wyspecyfikowanie czynników, które na wartość mają wpływ największy. Nie zawsze bowiem wrażliwość wartości przedsiębiorstwa na zmiany czynników ją kształtujących jest oczywista. Należy tę wrażliwość ocenić przez oszacowanie zakresu zmian tych czynników na podstawie wyników historycznych, docelowego poziomu wyników oraz dzięki porównaniom z wynikami osiąganymi przez najważniejszych konkurentów.

Ostatni etap audytu wartości sprowadza się do określenia tych czynników kształtujących wartość, na które kadra menedżerska ma wpływ. Można tu odnaleźć analogię do kategorii kosztów kontrolowanych, które są rozumiane jako takie składniki kosztów, ponoszone w danym ośrodku odpowiedzialności, na których poziom ma wpływ kierownik tego ośrodka odpowiedzialności. Chodzi o to, że należy wyodrębnić takie czynniki, które na wartość dla właścicieli wywierają znaczny wpływ, a ponadto podlegają sterowaniu. Niekiedy bowiem można dokonać identyfikacji określonego nośnika wartości (np. stopy procentowej), który w sposób istotny wpływa na wartość przedsiębiorstwa, natomiast nie może być przez kierownictwo kształtowany.

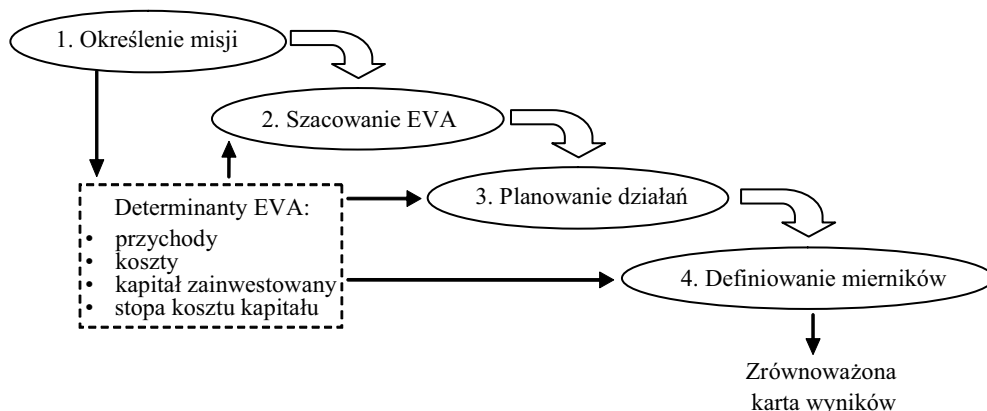
### 3. Integracja ekonomicznej wartości dodanej ze zrównoważoną kartą wyników

Ekonomiczna wartość dodana (*Economical Value Added* – EVA) stanowi koncepcję pomiaru dokonań, która może być stosowana niezależnie od zrównoważonej karty wyników. Jednak wielu autorów, w tym twórcy *balanced scorecard*, postulują rozpatrywanie karty wyników łącznie z metodami oceny kreowania wartości. R.S. Kaplan i D.P. Norton [2001, s. 156] podkreślają, że mierniki kreowania wartości można wykorzystać jako podstawowe miary perspektywy finansowej w zastępstwie mierników, takich jak stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału.

G. Lawrie [2001, s. 4] wyraża przekonanie, że EVA ułatwia identyfikację mierników, które są wykorzystywane w procesie zarządzania wartością, natomiast przy projektowaniu karty wyników dochodzi do testowania założeń kadry kierowniczej dotyczących stopnia, w jakim te mierniki rzeczywiście wyzwalają reakcję klientów niezbędną do wykreowania wartości. Możliwości aplikacji ekonomicznej wartości dodanej w powiązaniu ze zrównoważoną kartą wyników przedstawiono na rys. 2.

Jak wynika z rys. 2, ekonomiczna wartość dodana jest szacowana na podstawie kilku parametrów wejściowych, do których zalicza się przychody, koszty operacyjne, kapitał zainwestowany oraz stopę kosztu kapitału. Każdy z tych determinantów

z jednej strony wypływa z misji organizacji, z drugiej zaś jest powiązany z planami działań, które są projektowane w celu poprawy wartości wymienionych kategorii ekonomicznych. Następnie dla każdego planu definiuje się mierniki, które służą monitorowaniu realizacji planów oraz stopnia osiągnięcia wytyczonych celów.

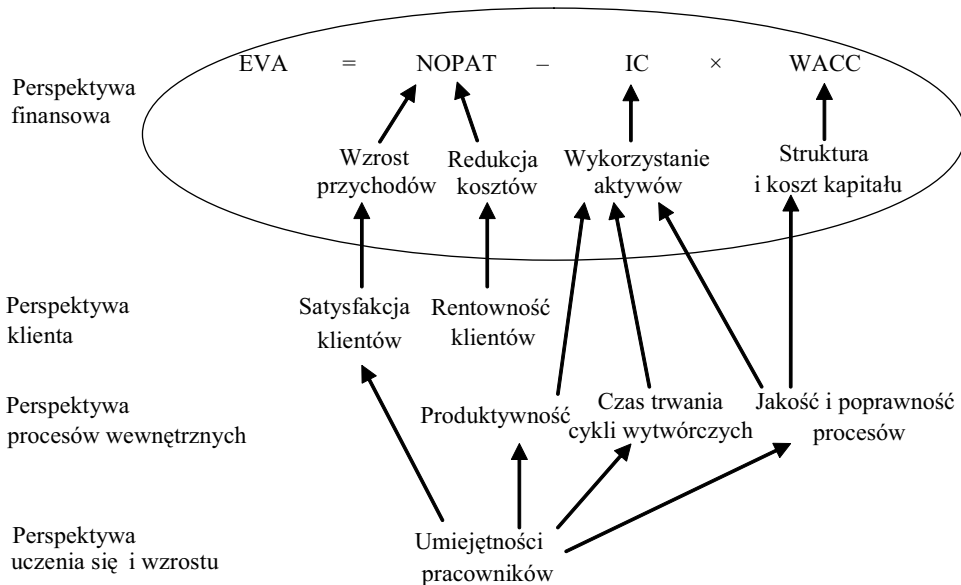


Rys. 2. Aplikacja EVA w ramach zrównoważonej karty wyników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [2GC Active Management... 2001, s. 7].

Determinanty ekonomicznej wartości dodanej są zbliżone do celów, które definiuje się w perspektywie finansowej *balanced scorecard*. W związku z tym zastosowanie oryginalnego sposobu kalkulacji EVA może ułatwić dobór celów cząstkowych oraz mierników finansowych w zrównoważonej karcie wyników. Pozostałe trzy perspektywy karty wyników wymuszają niejako formułowanie założeń stanowiących podstawę decyzji zarządczych, które mogą ostatecznie oddziaływać na determinanty ekonomicznej wartości dodanej. Dzięki zastosowaniu odpowiedniego zestawu mierników i celów można weryfikować te założenia już w trakcie ich przyjmowania bez konieczności oczekiwania na wyniki kalkulacji EVA w trybie *ex post* [2GC Active Management... 2001, s. 17]. Ideę integracji ekonomicznej wartości dodanej ze zrównoważoną kartą wyników, przy uwzględnieniu tych postulatów, przedstawiono na rys. 3.

W praktyce integrację ekonomicznej wartości dodanej oraz zrównoważonej karty wyników można postrzegać jako sposób na przejście od mierników prowadzących, takich jak satysfakcja pracowników, do mierników wynikowych, do których zalicza się miernik EVA. Silną stroną ekonomicznej wartości dodanej jest to, że ukierunkowuje ona przedsiębiorstwo na nadrzędny cel związany z kreowaniem wartości. Natomiast silną stroną zrównoważonej karty wyników jest to, że koncentruje ona uwagę zarządu na związkach przyczynowo-skutkowych, które prowadzą do kreowania wartości [Fletcher, Smith 2004, s. 4].



Rys. 3. Integracja ekonomicznej wartości dodanej ze zrównoważoną kartą wyników

Źródło: opracowanie własne.

Menedżerowie, którzy wykorzystują mierniki kreowania wartości w oderwaniu od całościowego spojrzenia na pomiar dokonań, np. w nurcie zrównoważonej karty wyników, działają zwykle krótkoterminowo i nie podejmują dużego ryzyka. Oznacza to, że koncentrują się na redukcji kosztów oraz pozbywają się niewykorzystanych aktywów po to, aby osiągnąć poprawę wyników finansowych. Wzrost przychodów wymaga natomiast czasu, podejmowania ryzyka, projektowania i wprowadzania na rynek nowych produktów, zacieśniania współpracy z klientami, zdobywania nowych rynków, poprawy jakości obsługi posprzedażowej oraz zwiększania umiejętności pracowników. Wymienione inicjatywy mają wymiar strategiczny i wymagają znacznie szerszego spojrzenia na pomiar dokonań, co prowadzi do wniosku, że ekonomiczna wartość dodana znakomicie wpisuje się w metodykę zrównoważonej karty wyników [Kaplan, Norton 2001, s. 156].

#### 4. Zakończenie

W opracowaniu przedstawiono dwa zasadnicze aspekty integracji ekonomicznej wartości dodanej z metodami rachunkowości zarządczej, zorientowanymi na zarządzanie dokonaniai przedsiębiorstwa oraz implementację jego strategii. Pierwszy aspekt integracji odnosi się do budżetowania, które wspomaga sporządzanie planów oraz analiz długo- i krótkoterminowych, a także różnego rodzaju symulacji i scenariuszy ukierunkowanych na rozpoznanie przyszłych skutków decyzji podejmowa-

nych przez menedżerów. Warto przy tym podkreślić, że ekonomiczna wartość dodana jest niekiedy krytykowana przez środowiska akademickie<sup>2</sup>, a zatem na potrzeby budżetowania w warunkach zarządzania wartością przedsiębiorstwa postuluje się również wykorzystanie wolnych przepływów pieniężnych w powiązaniu z nośnikami wartości.

Drugi aspekt integracji dotyczy całościowego pomiaru i raportowania dokonań, które wspomagają pomiar, analizę, ocenę, interpretację i prezentację wyników przedsiębiorstwa z perspektywy właścicieli. Współcześnie najbardziej rozpowszechnionym instrumentem rachunkowości zarządczej, ukierunkowanym na całościowe zarządzanie dokonaniem, jest propozycja R.S. Kaplana i D.P. Nortona, czyli zrównoważona karta wyników. W związku z tym w opracowaniu ukazano możliwości powiązania ekonomicznej wartości dodanej z koncepcją *balanced scorecard*. Takie podejście do kształtowania dokonań przedsiębiorstwa umożliwia dostrzeżenie wpływu związków przyczynowo-skutkowych, ujmowanych w ramach poszczególnych perspektyw karty wyników, z kształtowaniem się miernika EVA.

## Literatura

2GC Active Management, *Combining Balanced Scorecard & EVA*, Berkshire 2001.

Ashworth G., *Delivering Shareholder Value through Integrated Performance Management*, Financial Times Management, London 1999.

Cwynar A., Cwynar W., *Ekonomiczna wartość dodana (EVA) jako element systemu zarządzania przez wartość (część II)*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2000 nr 4.

Fletcher H.D., Smith B., *Managing for value: developing a performance measurement system integrating economic value added and the balanced scorecard in strategic planning*, „Journal of Business Strategies” 2004, vol. 21, no. 1.

---

<sup>2</sup> Najczęściej postulowane niedogodności związane z wykorzystaniem ekonomicznej wartości dodanej to:

- trudności w ustaleniu kosztu kapitału własnego (kłopoty z identyfikacją parametrów modelu CAPM, rozbieżność wyników różnych metod),
  - szereg skomplikowanych korekt powodujących problemy w obliczaniu EVA,
  - EVA nie zawsze jest miarodajna i nie może stanowić jedynego kryterium (np. duże inwestycje mogą spowodować ujemną wartość EVA, gdyż wzrósł koszt kapitału, a zysk się jeszcze nie ujawnił),
  - okresowe wartości EVA mogą być zniekształcone przez inflację,
  - EVA może być myląca w odniesieniu do przedsiębiorstw przeżywających restrukturyzację (zmiany struktury finansowania sprzeczne z koncepcją WACC),
  - EVA mimo wszystko jest miernikiem opartym na wielkościach księgowych, mimo że istotnie skorygowanych,
  - obliczanie EVA zależy od samego przedsiębiorstwa (korekty), w przeciwieństwie do np. ROE czy ROA.
- Zob. [Cwynar, Cwynar 2000].



- Kaplan R.S., Norton D.P., *Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part II*, „Accounting Horizons” 2001, vol. 15, no. 2.
- Komorowski J., *Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Lawrie G., *Combining EVA with balanced scorecard to improve strategic focus and alignment*, 2GC Discussion Paper, Berkshire 2001.
- Piosik A., *Budżetowanie a nowoczesne metody rachunkowości zarządczej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 989, AE, Wrocław 2003.
- Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999.
- Wierziński M., *Controlling zorientowany na wartość przedsiębiorstwa*, [w:] *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, red. E. Nowak, ODiDK, Gdańsk 2003.

## INTEGRATION OF ECONOMIC VALUE ADDED WITH BUDGETING AND BALANCED SCORECARD

### Summary

The paper presents two basic aspects of integration among economic value added and some methods of management accounting. The first aspect refers to planning and scenario analysis, and thus in the first part of the paper the integration of economic value added and budgeting was depicted. The second aspect of integration is concerned with the performance measurement, so the integration of economic value added with balance scorecard was explained.