

PRACE NAUKOWE

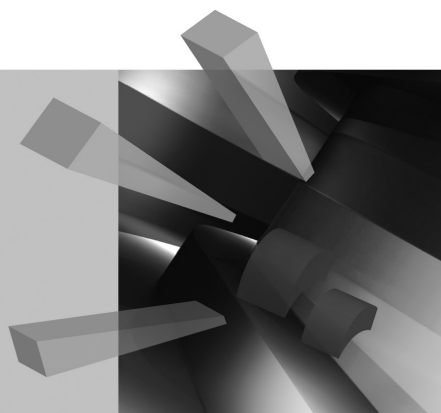
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

261

Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Dudycz

Grażyna Osbert-Pociecha

Bogumiła Brycz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Dyduch, Aldona Frączkiewicz-Wronka, Tadeusz Juja,
Dorota Kuchta, Dagmara Lewicka, Monika Marcinkowska,
Elżbieta Mączyńska, Bronisław Micherda, Krystyna Poznańska,
Maria Sierpińska, Wanda Skoczylas, Henryk Sobolewski,
Agnieszka Sopińska, Waldemar Tarczyński, Grzegorz Urbanek,
Tomasz Wiśniewski, Mirosław Wypych, Dariusz Zarzecki

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-238-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Agnieszka Bezat-Jarzębowska: Koncepcja pomiaru efektywności technicznej bazująca na zintegrowanym zastosowaniu metody SFA i metody DEA.....	11
Agnieszka Bieńkowska: Przejawy i uwarunkowania efektywności controlingu w przedsiębiorstwie.....	25
Marta Chudykowska: System pomiaru dokonań organizacji – przedmiot i narzędzie poprawy efektywności.....	38
Karolina Daszyńska-Żygadło, Jakub Marszałek: Analiza sektorowych uwarunkowań pojemności zadłużeniowej przedsiębiorstw – empiryczna weryfikacja modelu LKL.....	49
Magdalena Forfa: Opinie właścicieli gospodarstw rolnych dotyczące przydatności sprawozdania z przepływu pieniędzy.....	63
Józefa Monika Gryko, Marta Kluzek: Metodologiczne problemy pomiaru efektywności instrumentów wsparcia przedsiębiorstw.....	77
Jacek Jaworski: Charakter i dynamika zmian wybranych wyznaczników kondycji polskich małych przedsiębiorstw w warunkach kryzysu gospodarczego 2009–2010. Wyniki badań.....	89
Izabela Jonek-Kowalska: Racjonalizacja kosztów jako sposób poprawy efektywności działania w Spółce Restrukturyzacji Kopalń.....	103
Adam Kagan: Pomnażanie wartości właścicielskiej jako miara efektywności ekonomicznej funkcjonowania przedsiębiorstw rolnych.....	116
Tomasz Kijek: Pomiar efektywności kapitału innowacyjnego przedsiębiorstwa przy zastosowaniu metody DEA.....	132
Tomasz Kolakowski: Projekty turystycznego zagospodarowania obiektów dziedzictwa kulturowego na terenie województwa dolnośląskiego – efekty ekonomiczne i metody ich wyceny.....	141
Marzena Krawczyk: Gotowość inwestycyjna determinantą innowacyjności przedsiębiorstw – próba pomiaru.....	160
Iwa Kuchciak: Efektywność inwestowania w formie depozytów i inwestycji alternatywnych.....	173
Małgorzata Kwiedorowicz-Andrzejewska: Wybór formy opodatkowania a korzyści finansowe dla firm z sektora MSP.....	190
Grzegorz Łukasiewicz: Krytyczna analiza modeli pomiaru efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi.....	202
Edyta Marcinkiewicz: Wpływ krótkiej sprzedaży na efektywność transakcyjną rynku kapitałowego w aspekcie płynności.....	218

Grzegorz Mikołajewicz: Luka wartości w kontekście sprawozdawczości przedsiębiorstwa	231
Anna Motylska-Kuźma: Rynkowe mierniki tworzenia wartości wybranych spółek notowanych na GPW – analiza krytyczna	245
Dariusz Nowak: Ocena i pomiar relacji w międzyorganizacyjnej kooperacji	263
Jarosław Nowicki: Dostosowanie metody skorygowanej wartości bieżącej do wyceny niegiełdowych przedsiębiorstw zarządzanych przez właścicieli	281
Mariusz Nyk: Efektywność wynagrodzeń w sektorze przedsiębiorstw	294
Radosław Pastusiak: Efektywność systemów transakcyjnych zbudowanych w oparciu o analizę techniczną w świetle badań w latach 1960–2004	307
Artur Paździór: Zastosowanie modelu CAPM w warunkach kryzysu	321
Joanna Pioch: Wybrane aspekty wykorzystania macierzy A. Damodarana do analizy decyzji dywidendowych na przykładzie firm sektora chemicznego WGPW za rok 2010	331
Edward Radośniński: Przekształcanie bilansu według Ustawy o rachunkowości do postaci sprawozdania z sytuacji finansowej według taksonomii MSR (<i>IFRS Taxonomy</i>)	343
Józef Rudnicki: Impact of stock splits on trading liquidity – evidence from the New York Stock Exchange	360
Angelika Sabuhoro: Analiza porównawcza logitowych modeli prognozowania zagrożenia finansowego przedsiębiorstw	371
Rafał Siedlecki: Teorie struktury kapitału a cykl życia przedsiębiorstwa	381
Wanda Skoczylas: Innowacje w raportowaniu wyników czynnikiem poprawy efektywności podejmowanych decyzji	390
Michał Soliwoda: Relacje majątkowo-kapitałowe, a rentowność i płynność finansowa spółdzielni mleczarskich	409
Artur Stefański: Zależność między wydatkami inwestycyjnymi a operacyjnymi przepływami pieniężnymi	424
Piotr Szymański: Jakie problemy napotykają eksperci przy wycenie przedsiębiorstw? Wyniki badań	435
Łucja Tomaszewicz, Joanna Trębska: Mnożnik <i>input-output</i> jako makroekonomiczny miernik efektywności inwestycji finansowych sektora przedsiębiorstw	449
Grzegorz Urbanek: Wpływ marki na wyniki przedsiębiorstwa na przykładzie wybranych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie	466
Mirosław Wypych: Struktura aktywów a złote reguły finansowania (na przykładzie spółek giełdowych)	478

Summaries

Agnieszka Bezat-Jarzębowska: A concept of technical efficiency measurement based on the integrated use of the SFA and DEA methods	24
Agnieszka Bieńkowska: Results and determinants of controlling efficiency in an enterprise	37
Marta Chudykowska: The organisation's performance measurement system – a subject and a tool for the efficiency improvement.....	48
Karolina Daszyńska-Żygadło, Jakub Marszałek: Analysis of sector determinants of debt capacity – empirical verification of LKL model.....	62
Magdalena Forfa: Individual farmers' opinions on the usefulness of cash flow statement	76
Józefa Monika Gryko, Marta Kluzek: Methodological problems of measuring the effectiveness of support instruments for companies	88
Jacek Jaworski: Nature and dynamics of changes of selected determinants of small enterprises condition under the economic crisis 2009–2010. Research results.....	102
Izabela Jonek-Kowalska: Costs rationalization as a method of efficiency improvement in an Enterprise of Coal Mines Restructuring	115
Adam Kagan: Increase of shareholder's value as a measure of the economic efficiency of agricultural enterprises.....	130
Tomasz Kijek: Measurement of enterprise's innovation capital efficiency using DEA method	140
Tomasz Kołakowski: Tourism management projects of cultural heritage objects in Lower Silesia Voivodeship – economic effects and their valuation methods.....	159
Marzena Krawczyk: Investment readiness as a determinant of enterprises innovativeness – trial of measurement	172
Iwa Kuchciak: Efficiency of investment in the form of deposits and alternative investments	189
Małgorzata Kwiedorowicz-Andrzejewska: Choice of form of taxation and financial benefits for enterprises from SME sector	201
Grzegorz Łukasiewicz: Critical analysis of effectiveness measurement models in human resource management	217
Edyta Marcinkiewicz: Influence of short sale on the transactional efficiency of capital market in terms of liquidity	230
Grzegorz Mikołajewicz: Value gap in the context of financial reporting.....	244
Anna Motylska-Kuźma: Market measures of creating value of selected companies listed on the Stock Exchange. Critical analysis.....	262
Dariusz Nowak: Evaluation and measurement of interorganizational cooperation relation	280

Jarosław Nowicki: Adjusted present value method in valuation of non-stock enterprises managed by owners.....	293
Mariusz Nyk: Efficiency of wages in the enterprise sector	306
Radosław Pastusiak: Effectiveness of transaction systems built on the technical analysis in the light of research in 1960-2004.....	320
Artur Paździor: Application of CAPM model in conditions of crisis.....	330
Joanna Pioch: The selected issues in the dividend policy decisions' matrix by A. Damodaran on the example of the WSE chemical companies' in 2010	342
Edward Radosiński: A study based on the IASB Taxonomy on structural relations between a balance sheet and a statement of financial position....	359
Józef Rudnicki: Wpływ podziału akcji na płynność obrotu – przykład Nowojorskiej Giełdy Papierów Wartościowych	370
Angelika Sabuhoro: Comparative analysis of logit models for predicting corporate financial threat	380
Rafał Siedlecki: Capital structure theories vs. the company life cycle.....	389
Wanda Skoczylas: Innovations in results reporting as a factor of decision making efficiency improvement.....	408
Michał Soliwoda: Ratios concerning assets and capital vs. profitability and financial liquidity of dairy cooperatives	423
Artur Stefański: The relationship between investment expenditures and operating cash flows.....	434
Piotr Szymański: What kind of problems do experts face in business valuation? Survey results	448
Łucja Tomaszewicz, Joanna Trębska: Input-output multiplier as a macroeconomic measure of the efficiency of enterprises sector financial investments	465
Grzegorz Urbanek: The effect of brand on company's performance on the example of selected companies listed on the Warsaw Stock Exchange	477
Mirosław Wypych: Structure of assets and the golden financing rules (on the example of the stock listed exchange companies)	488

Wstęp

„Naród, który najekonomiczniej rozporządzi swymi bogactwami i siłami oraz zastosuje je z najlepszym współczynnikiem wydajności, podniesie swój dobrobyt i wyprzedzi znacznie inne narody”. Jakkolwiek słowa te zostały wypowiedziane przez F. Neuhausena w 1913 roku, to są one niezmiennie aktualne. Efektywność była, jest i będzie podstawowym warunkiem wzrostu dobrobytu. I nie zmienia tego fakt, że jest ona różnie rozumiana. Samo słowo efektywność pochodzi od łacińskiego słowa *effectus*, oznaczającego wykonanie, skutek. W dzisiejszych natomiast czasach wielu autorów przypisuje mu dualne znaczenie definiowane jako sprawność i skuteczność. Taki dualny sposób pojmowania efektywności zdefiniował już w 1913 roku Harrington Emerson, współtwórca naukowego zarządzania i autor słynnych dwunastu zasad wydajności. Pisał on, że „efektywność jest właściwą rzeczą robioną we właściwy sposób”¹. Pogląd ten podzielał również P.F. Drucker, który uważał, że jakkolwiek „sprawność”, czyli robienie rzeczy we właściwy sposób, jest ważnym kryterium oceny kierownika, to jednak najistotniejsza jest skuteczność, czyli robienie właściwych rzeczy. Nieodzownym warunkiem robienia właściwych rzeczy jest planowanie ukierunkowane na realizację społecznie użytecznych celów. Natomiast warunkiem sprawności w realizacji tych celów jest pomiar efektów, bez którego nie można śledzić stopnia realizacji celów, a tym samym i zarządzać organizacją. Jakkolwiek ogólnie efektywność mierzy się relacją efektów do nakładów, to już pomiar – zarówno efektów, jak i nakładów – jest niejednokrotnie sprawą skomplikowaną, niejednoznaczną, a przez to i dyskusyjną. Powszechnie stosowana miara efektów, jaką jest zysk księgowy, wzbudza coraz więcej kontrowersji – ze względu na jego memoriałowy charakter oraz zależność od szeregu konwencji i przyjętych standardów. Natomiast pomiar nakładów wykorzystujący standardy księgowe również w coraz większym stopniu ulega napierającej krytyce. Przede wszystkim w standardach księgowych w niewielkim stopniu wykazuje się te aktywa, które we współczesnym świecie coraz częściej stanowią determinujący czynnik sukcesu gospodarczego. Mowa tutaj o aktywach intelektualnych, które z jednej strony trudno jest kwantyfikować, a z drugiej – są bardzo kruche. Ma to oczywiście wpływ na ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej.

Te i inne problemy pomiaru efektywności były przedmiotem kolejnej, już piątej konferencji z cyklu „Efektywność źródłem bogactwa narodów”, która odbyła się w dniach 23-25 stycznia 2012 roku w Piechowicach. Konferencja została zorgani-

¹ J. Supernat, *Zarządzanie*, Wydawnictwo Kolonia, Wrocław 2005, s. 174.

wana jako wspólne przedsięwzięcie dwóch uczelni: Politechniki Wrocławskiej oraz Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Jej głównym wyróżnikiem było interdyscyplinarne spojrzenie na efektywność, jej istotę oraz zasady pomiaru, a niniejsza publikacja jest wynikiem prowadzonych dyskusji.

Tadeusz Dudycz, Grażyna Osbert-Pociecha, Bogumiła Brycz

Wanda Skoczylas

Uniwersytet Szczeciński

INNOWACJE W RAPORTOWANIU WYNIKÓW CZYNNIKIEM POPRAWY EFEKTYWNOŚCI PODEJMOWANYCH DECYZJI

Streszczenie: Efektywność podejmowanych decyzji, zwłaszcza związanych z rozwojem przedsiębiorstwa, czyli decyzji strategicznych, uzależniona jest m.in. od przyjęcia właściwych rozwiązań w zakresie pomiaru i prezentacji celów strategicznych. Tradycyjnie stosowane mierniki oraz zakres i sposób ich publikacji są obecnie niewystarczające. Właściwe podejście umożliwiają systemy kluczowych indykatorów wyników. W artykule zaprezentowano rozwiązania odpowiadające obecnym potrzebom decydentów wewnętrznych i zewnętrznych. W pierwszej części artykułu przedstawiono więc strategiczną kartę szans i ryzyka oraz propozycję jej rozwinięcia do zrównoważonej strategicznej karty wyników, w drugiej zaś przykład zewnętrznego raportowania kluczowych indykatorów wyników przez jedną ze spółek społecznie odpowiedzialnych.

Słowa kluczowe: pomiar wyników, raportowanie, zarządzanie strategiczne, zrównoważony rozwój.

1. Wstęp

Podstawowym elementem strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem, zwłaszcza akceptującego zasady zrównoważonego rozwoju, jest pomiar wyników odzwierciedlających cele strategiczne i poziom ich realizacji, a następnie komunikacja i raportowanie wewnętrzne i zewnętrzne. Zarówno pomiar wyników, jak i ich raportowanie konkretyzują strategię, umożliwiając planowanie, oraz dostarczają kluczowych informacji odnośnie do wydajności poszczególnych działań. Mierzenie i raportowanie wyników jest podstawą każdego procesu decyzyjnego. W wypadku realizacji celów zrównoważonego rozwoju umożliwiają one całościowy ogląd działalności, wybór priorytetów oraz podjęcie działań koniecznych do ich realizacji.

Uznając wagę i aktualność przedstawionych argumentów, celem artykułu uczyniono dokonanie przeglądu i oceny rozwiązań pomiaru i raportowania wyników będących odpowiedzią na zapotrzebowanie decydentów w procesie podejmowania decyzji oraz identyfikacji zakresu ich stosowalności.

2. Uwarunkowania innowacji w raportowaniu wyników przedsiębiorstw

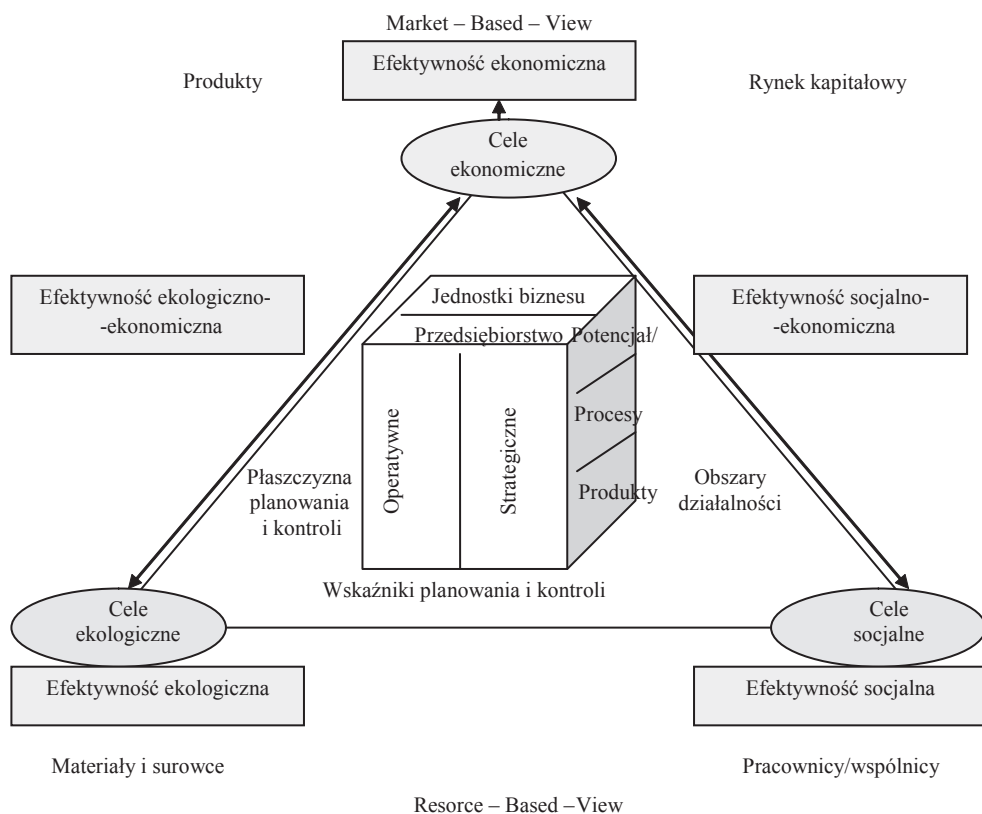
W warunkach dużej dynamiki otoczenia oraz globalnej konkurencji uwaga kierownictwa przedsiębiorstw koncentruje się na rozwiązywaniu problemów dotyczących rozwoju przedsiębiorstwa, czyli zarządzania strategicznego [Marek, Białasiewicz (red.) 2008, s. 304]. Począwszy od lat sześćdziesiątych dwudziestego wieku, to jest od momentu uznania zarządzania strategicznego za samodzielny obszar badań akademickich, podlega ono nieustannej ewolucji. Po zarządzaniu zorientowanym na: produkt, rynek, zasoby, właścicieli, obecnie coraz częściej akcentuje się zrównoważony rozwój.

Już zapisany w polskim Kodeksie Nadzoru Korporacyjnego cel działania przedsiębiorstwa brzmiał następująco: „Podstawowym celem funkcjonowania spółki powinno być działanie we wspólnym interesie wszystkich akcjonariuszy, rozumianym jako tworzenie wartości dla akcjonariuszy” [Kodeks]. Oznacza to, że długoterminowy przyrost wartości przedsiębiorstwa możliwy jest wówczas, gdy oprócz celów ekonomicznych realizowane są cele socjalne i cele dotyczące ochrony środowiska. Podstawą strategicznej przewagi konkurencyjnej i czynnikiem decydującym o zapewnieniu długoterminowej egzystencji każdej organizacji jest więc strategia przedsiębiorstwa, zawierająca wymienione trzy grupy celów, zgodna z podstawowymi kompetencjami przedsiębiorstwa (rys.1) [Porter, Kramer 2007, s. 25].

Jak wynika z rysunku 1, w koncepcji zrównoważonego rozwoju efektywność ekonomiczna realizowana jest w połączeniu z efektywnością socjalną i ekologiczną oraz efektywnością połączonych obszarów, którymi są efektywność ekologiczno-ekonomiczna oraz socjalno-ekonomiczna. Pierwsza efektywność, ekonomiczna, określana jest – w wypadku spółek giełdowych – przyrostem ich rynkowej wartości. Efektywność ekologiczna wyraża się osiągnięciem określonych parametrów w zakresie poszczególnych aspektów ochrony środowiska naturalnego. Trzecia efektywność, socjalna, związana jest z oczekiwaniami interesariuszy (np. pracowników), wobec których spółka powinna zachować określony standard. Efektywność połączonych obszarów odnosi się w pierwszym wypadku (efektywności socjalno-ekonomicznej) do relacji wszystkich negatywnych socjalnych oddziaływań wynikających z wytwarzania produktów lub świadczenia usług, do wartości dodanej, natomiast w drugim (efektywności ekologiczno-ekonomicznej) jest to odpowiednio wyrażone obciążenie środowiska naturalnego – także w odniesieniu do wartości dodanej [Wall, Schröder 2009, s. 264-265].

Dążenie do efektywniejszego ukierunkowywania procesów gospodarczych i informacyjnych na rynek jest powodem tworzenia strategicznych przedsiębiorstw sieciowych. W tym wypadku pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa budowana jest na kompetencjach uznanych za zasadnicze. Obejmują one optymalizację zakładanych możliwości i kwalifikacji przedsiębiorstwa oraz dodatkowo powiązania

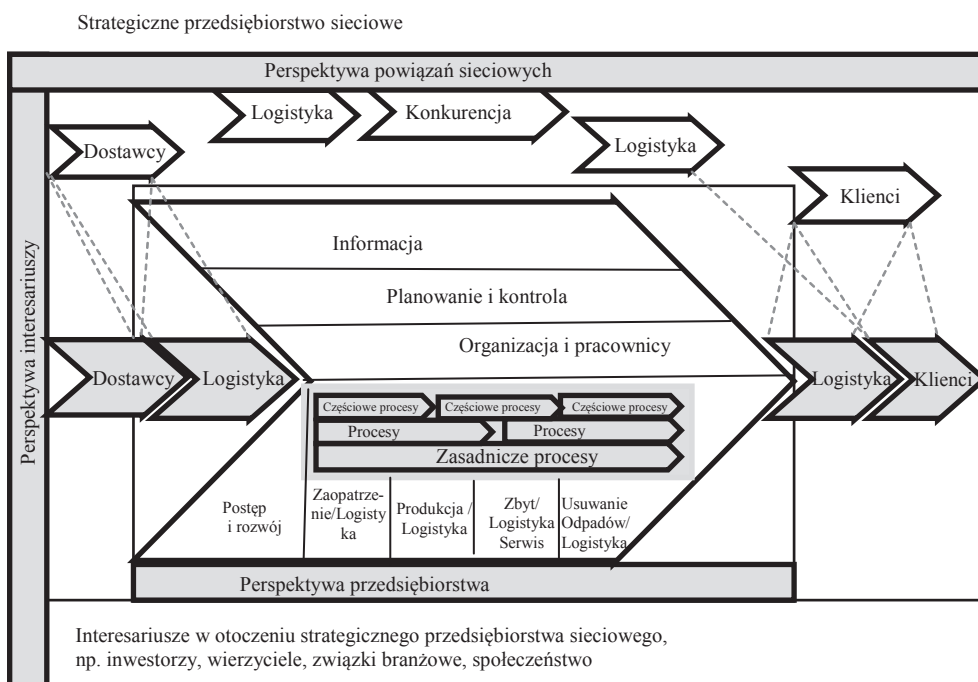
kooperacyjne w całym łańcuchu tworzenia wartości. Strategiczne przedsiębiorstwo sieciowe określane jest bowiem jako realizująca korzyści konkurencyjne celowa forma organizacji, prawnie samodzielna, jednakże gospodarczo przeważnie uzależniona od rynkowych uczestników, umożliwiającą każdorazowo osiągnięcie celu przez koordynację działań w obszarze wzajemnych interesów. Przedstawione powiązania pomiędzy partnerami mają charakter długoterminowy, wynikający z umowy, kooperacyjny, a partnerzy sieciowi powiązani są z sobą zarówno personalnie (np. wzajemna wymiana pracowników), jak i siecią komputerową. W świetle przedstawionych uwarunkowań zmianie ulega zarządzanie informacjami rozumiane jako ukierunkowane na cel i strategię przedsiębiorstwa, jak również operatywne planowanie, sterowanie i kontrola informacji oraz procesów ich przetwarzania w ciągu całej działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, a także zewnętrznego łańcucha tworzenia wartości oraz jako polityka informacyjna wobec interesariuszy [Schaefer 2011].



Rys. 1. Trójkąt zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Fischer i in. 2009, s. 264; Reichmann, Kibler 2010, s. 104-106].

W tym wypadku istotne jest więc zbudowanie systemu informacji, który uwzględniałby także komunikację z partnerami przy formułowaniu i realizacji strategii takiego przedsiębiorstwa, oraz kontroli jej realizacji z punktu widzenia przyjętego celu.



Rys. 2. Strategiczne przedsiębiorstwo sieciowe

Źródło [Schaefer 2011].

3. Kluczowe indykatory wyników w ocenie realizacji celów przedsiębiorstw

Podstawowym narzędziem zarządzania strategicznego jest zarządzanie przez strategię. W warunkach globalizacji działalności gospodarczej oraz dynamicznego postępu technicznego i technologicznego przedsiębiorstwa zmuszone są do ciągłego poszukiwania nowych wzorców zachowań kierowniczych i instytucjonalnych. Prowadzi to w konsekwencji do stałego redefiniowania wizji, misji i strategii podmiotów, struktur, umiejętności budowania strategicznych odpowiedzi na warunki występujące w otoczeniu [Janasz i in. 2008, s.10]. Przedmiotem wnikliwych studiów stają się więc: strategia wspomagająca realizację wizji i misji oraz najbardziej istotne priorytety strategiczne. Dla kierownictwa przedsiębiorstwa i wszystkich in-

teresariuszy w ocenie efektywności podejmowanych decyzji istotne jest zarówno poznanie kierunków strategicznych, jak i monitorowanie poziomu ich realizacji. Poprawie jakości komunikacji służy nie tylko opis priorytetów strategicznych, ale też ich kwantyfikacja. Wskaźniki lub indykatory¹ są bowiem prostym i wygodnym sposobem uogólniania informacji, zrozumiałym dla wszystkich odbiorców [Gladen 2003, s. 12].

W teorii i w praktyce zarządzania wielu przedsiębiorstw funkcjonują kluczowe indykatory osiągnięć (KPIs – *Key Performance Indicators*). K. Bauer definiuje je jako ilościowe miary, które obrazują osiągnięcia organizacji w dążeniu do realizacji wyznaczonych celów i zadań [Bauer 2004, s. 63]. Kluczowe indykatory osiągnięć są miernikami kierunkowymi i informują dyrektorów i pracowników o tym, co robić, by zrealizować założone wyniki działalności organizacji w długiej perspektywie czasowej, mają więc charakter strategiczny. Kluczowe indykatory osiągnięć łączone są z kluczowymi indykatorami wyników, które informują zarząd o tym, jak radzą sobie dyrektorzy z realizacją celów strategicznych oraz szczegółowych, i tym samym pomagają w monitorowaniu realizacji przyjętej strategii przedsiębiorstwa. Koncentracja na kluczowych osiągnięciach lub wynikach istotnie zmniejsza złożoność działań przedsiębiorstwa, ograniczając zakres monitoringu do wielkości zrozumiałych dla odbiorcy i użytkownika miar. Kluczowe indykatory osiągnięć (wyników) wykorzystywane są do:

- pomiaru i prezentacji wyników, a w dalszej kolejności do formułowania działań koniecznych do poprawy efektywności prowadzonej działalności,
- informowania podmiotów zewnętrznych,
- kontroli działań i zachowań ludzi [<http://www.ap-institute.com/Key>].

W tej sytuacji można więc mówić o problemie pomiaru i raportowania osiągnięć na potrzeby podejmowania decyzji przez kierownictwo przedsiębiorstwa oraz ich udostępnianiu podmiotom zewnętrznym.

4. Problem pomiaru i prezentacji osiągnięć na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem

Pomiar i prezentacja osiągnięć realizujących potrzeby podejmowania decyzji wewnątrz przedsiębiorstwa są najbardziej naturalne. Pomiar stanowi podstawę podejmowania decyzji, ale też umożliwia ciągłe uczenie się i doskonalenie. Żeby mógł być prawidłowo realizowany, sam musi mieć określone walory. W zarządzaniu przedsiębiorstwem największą wartość poznawczą mają systemy mierników. Z tego też względu takim zainteresowaniem wśród teoretyków i praktyków gospodarczych cieszy się strategiczna karata osiągnięć (wyników) zaproponowana przez R.S. Ka-

¹ Indykatory informują o istniejącym stanie rzeczy, który z pewną trudnością można odzwierciedlić. Indykatory są więc uważane za wielkości zastępcze, których wpływ lub zmiany ostatecznie oddziałują na inne ważne wielkości.

plana, D.P. Nortona. Uznali ono, że skuteczna realizacja strategii jest możliwa wówczas, gdy przedsiębiorstwo zdefiniuje cele i określi sposoby ich pomiaru na czterech powiązanych ze sobą płaszczyznach, tj. finansowej, klientów, procesów wewnętrznych oraz uczenia się i rozwoju. W strategicznej karcie osiągnięć (wyników) znalazły się więc mierniki strategiczne i operatywne, ukierunkowane na przyszłość i przeszłość, ilościowe i jakościowe, odzwierciedlające generatory wyników, jak również wyniki. Określona sekwencja ujmowania tych płaszczyzn i uwzględnianych w nich skwantyfikowanych celów uwidacznia zależności przyczynowo-skutkowe pomiędzy kluczowymi czynnikami. Koncentracja na niewielkiej ilości mierników (ale znaczących, zrozumiałych dla bezpośrednich wykonawców i będących podstawą uczenia się w tzw. podwójnej pętli) pozwala znacznie zredukować złożoności zarządzania strategicznego [Kaplan, Norton 2001].

Strategiczna karata osiągnięć (wyników) w klasycznej postaci niestety ma dwa podstawowe mankamenty, a mianowicie poza obszarem badania pozostają cele socjalne i ekologiczne istotne w rozwoju zrównoważonym oraz ryzyko jako wynik nieustannie dokonujących się zmian. Pierwszy mankament proponuje się wyeliminować przez przekształcenie strategicznej karty osiągnięć w zrównoważoną strategiczną kartę osiągnięć (*Sustainability Balanced Scorecard*). W tym wypadku powstaje problem dodatkowego uwzględnienia celów socjalnych i ekologicznych oraz ich mierników. W literaturze proponuje się trzy rozwiązania w tym zakresie:

- a) ujęcie ich we wcześniejszych płaszczyznach,
- b) wprowadzenie nowych płaszczyzn,
- c) zmianę treści i pojęcia konwencjonalnych płaszczyzn [Fischer i in. 2010].

Potrzeba szerszego uwzględniania ryzyka znalazła natomiast odzwierciedlenie w konstrukcji strategicznej karty szans i ryzyka (rys. 3). Wyróżnia się w niej z jednej strony szanse, a z drugiej odpowiadające jej ryzyko w kolejnych płaszczyznach, a więc: finansowej, klientów/rynków zbytu, produktu, procesu, personelu. Dla każdego, opisanego za pomocą mierników, celu strategicznego określono graficznie stopień realizacji oraz tendencję zmian. Jest to możliwe tylko dzięki określeniu wielkości poszczególnych wskaźników uzyskanych w okresie badanym na tle budżetu, w okresie ubiegłym oraz planowanych na trzy następne okresy. Możliwość realizacji celów strategicznych poszerzono o zidentyfikowane ryzyka, ich znaczenie i szacunek ewentualnych strat. Zdefiniowano również projekty, środki i instrumenty ograniczające ryzyko osiągnięcia strategicznych celów [Diederichs 2004, s. 260].

Strategiczna karta szans i ryzyka		Komentarz:		Legenda:										
▼ Jednostka X ▼ Jednostka A (kwartał/rok)		▼ ▼ ▼		* - nieznaczący ** - mało znaczący *** - znaczący **** - ważny ***** - groźny										
Szanse w tys. EURO		Miesiąc (kwartał)		t+1	t+2	t+3	Ryziko							
Cel strategiczny	Wskaźnik	Jest	Budżet	t	t-1	Plan	Plan	Plan	Realizacja	Tendencja	Ryziko	Ocena	Rozmiar	Projekt/środek
Finanse	Zyskowy wzrost	Obrót	250000	255000	240000	265000	270000	275000	██████████	→	Konkurencja	*****	5000	Wzmocnienie konkurencyjności
	Wzrost rentowności	EBIT	27500	26000	24000	30475	35000	41250	██████████	→	Koniunktura	*****	500	Otwarcie nowych rynków
		ROS (w %)	11,0	10,2	10,0	11,5	13,0	15,0	██████████	→	Ryzyko i czynniki ryzyka	*****	500	Uruchomienie alternatywnych form finansowania
	Zapewnienie pewności	ROCE (w %)	20,5	21,0	20,0	22,0	23,0	25,0	██████████	→	Upadłość odbiorców	*****	800	Samofinansowanie/weksle
		Cash Flow	30000	32000	29500	33500	34000	40000	██████████	→	Ryzyko walutowe	*****	25	Factoring
Zachowanie substancji	Płynne środki	118000	120000	115000	117500	122500	125000	██████████	→	Zatory inwestycyjny	*****	250	Planowanie inwestycji	
Klienci/ Druk zbytu	Utrzymanie przywództwa rynkowego	Udział w rynku w %	35,0	37,0	30,0	38,0	39,0	40,0	██████████	→	Ryzyko technologiczne	*****	6000	Zakup licencji/Rozszerzenie analizy zapotrzebowania odbiorców
	Poprawa działalności marketingowej	Relatywny udział w rynku	65,0	80,0	60,0	85,0	86,0	87,0	██████████	→	wzrost intensywności konkurencji	*****		Koordinacja i budowa kanałów zbytu
		Utrzymanie przywództwa rynkowego	Udział hitów w %	23,0	30,0	25,0	30,0	40,0	50,0	██████████	→	Nieprzejrzystość rynków	*****	
	Optymalizacja zbytu	Utracone kontrakty	73000	50000	65000	50000	50000	50000	██████████	→	Nieefektywna struktura zbytu	*****		Regionalna koncepcja planowania tras
		Optymalizacja zbytu	Obrót	73000	50000	65000	50000	50000	50000	██████████	→	Wykorzystanie rezerw	*****	
Produkty	Zapewnienie przywództwa technologicznego	AE Prod. < 2 lata	95000	100000	80000	110000	115000	120000	██████████	→	Nieprzejrzystość rynków	*****		Badania rynkowe „Substytuty”
	Optymalizacja portfela produktów	Innowacje produktowe	3	5	3	5	5	5	██████████	→	Substytuty	*****		Oczyszczenie portfela produktów
		Indywidualne zamówienia/produkcja bazowa	12,0	10,0	15,0	9,0	7,0	5,0	██████████	→	Indywidualne zamówienia	*****		Zastosowanie modułów
	Rozwój serwisu posprzedażnego	Obrót „Poor Dogs” %	100,0	75,0	150,0	100,0	75,0	50,0	██████████	→	Niska jakość serwisu	*****		Reorganizacja serwisu
		Obrót posprzedażny	25000	27500	22500	30000	40000	50000	██████████	→	Dodatki oferty	*****		Wzory użytkowania
	First Time Fix Rate %	67,0	75,0	65,0	80,0	90,0	95,0	██████████	→					

Perspektywy i strategiczne cele

Wskaźniki i stopień realizacji celu

Projekty, środki i instrumenty

Ryzyko i czynniki ryzyka

Proces	Rozwój procesów ukierunkowanych na klienta	Lojalność dostawców w %	85,0	85,0	82,5	90,0	95,0	99,5		↗	Uniezależnienie od dostawców	*****	500	Modyfikacja umów
		Przeciętny czas produkcji w dniach	175	160	180	150	135	125		→	Niedostateczna koordynacja powiązań	*****	250	Standaryzacja procesu Keizen
	Elastyczność kosztów	Udział kosztów stałych w %	62,5	65,0	67,5	60,0	57,5	55,0		↗	Brak dbałości	*****	150	Zarządzanie kosztami stałymi
		Udział kosztów ogólnych w %	28,0	29,0	30,0	27,0	26,0	25,0		↗	Koniunkturalny rozwój	*****		Analiza kosztów ogólnych
Personel	Motywacja zaangażowanie	Fluktuacja w %	3,5	4,0	4,3	3,0	2,8	2,5		↗	Przeciążenie	*****		Analiza czasu pracy
		Wewnętrzna obsada stanowisk w %	45,0	50,0	55,0	52,5	55,0	60,0		→	Mylna perspektywa	*****		Adaptacja uregulowań systemu motywacji
	Zapewnienie i budowa kompetencji	Zwolnienia lekarskie w %	6,5	7,0	6,5	6,5	6,0	6,0		↗				
		Dalsze profilowane kształcenie w %	64,0	70,0	65,0	80,0	90,0	100,0		↗	Panowanie wiedzy	*****		Wymiana wiedzy i doświadczeń
	Dostęp do portalu wiedzy	23500	25000	30000	40000	45000	50000		↗	Akceptacja zarządzania wiedzą	*****		System mentorski	

Rys. 3. Przykładowa struktura strategicznej karty szans i ryzyka

Źródło: [Diederichs, s. 260 ; Diederichs, Kissler 2007]

Okresowa publikacja w przedstawionej formie kluczowych osiągnięć pozwala śledzić realizację długoterminowych celów, a w wypadku wystąpienia odchyłeń lub niekorzystnych trendów podjąć odpowiednie i szybkie decyzje. Ta forma prezentacji osiągnięć i realizacji celów strategicznych nie wymaga przeglądania szeregu arkuszy Excela w poszukiwaniu cząstkowych informacji, ujętych w różnej formie i prezentujących różne aspekty, które zamiast pomagać w podejmowaniu decyzji, powodują szum informacyjny i przez to też trudność adaptacji przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia i pokonania własnej złożoności. Jest to ważne w warunkach obecnej konkurencji, ograniczonych zasobów, w tym tak istotnego zasobu, jakim jest czas. Wygodniejszy sposób prezentacji danych, najczęściej na ekranie z wykorzystaniem grafiki (wykresy, mapy), skraca czas podejmowania decyzji, odciąża kierownictwo i pracowników i tym samym przyczynia się do poprawy ich efektywności. Jest często ważniejszy niż głębsze zrozumienie znaczenia poszczególnych zjawisk [<http://doups3.hubpages.com...>].

5. Główne indykatory osiągnięć w raportach bieżących i okresowych

Przyjęcie za podstawowe zasad zrównoważonego rozwoju powoduje, że wśród interesariuszy, których cele stają się elementami strategii przedsiębiorstw, są zarówno grupy społeczne (inwestorzy, wierzyciele, klienci, dostawcy, pracownicy, konkurenci, rząd, społeczeństwo), jak i pozaspołeczne (środowisko naturalne, przyszłe pokolenia, organizacje ekologiczne, ochrony zwierząt) [Marcinkowska 2004, s. 19]. Efektywność ich decyzji uzależniona jest między innymi od zakresu przyjętych przez spółki ujawnień. Odpowiedzią na rodzące się zapotrzebowanie jest wprowadzenie obowiązku [Rozporządzenie Ministra Finansów...] szerszego zakresu publikowanych informacji, ale też zmiana zachowania samych spółek, które dążą do większej przejrzystości w kreowaniu własnej wiarygodności. Szerszy zakres udostępnianych informacji jest podstawą budowy zaufania pomiędzy uczestnikami rynku kapitałowego. Obserwacja trendów ewolucji treści raportów okresowych pozwala stwierdzić, że w coraz szerszym zakresie prezentowane są informacje przeszłościowe w formie liczbowej i opisowej, wymagane przepisami prawa, ale też będące wynikiem dobrowolnych ujawnień. Oprócz nich w raportach rocznych zamieszczane są informacje prospektywne, również w formie liczbowej i opisowej, zarówno te, które spółki zobligowane są publikować, jak i te dobrowolne.

Istotny wkład w podnoszenie jakości raportowania wniosła organizacja pozarządowa Global Reporting Initiative, będąca siecią wielu interesariuszy. Misją tej organizacji jest tworzenie ramowych zasad raportowania w zakresie ekonomicznych, społecznych i środowiskowych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Kluczowi interesariusze chcą bowiem znać skalę i zakres podejmowanych, odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa, ich wpływ na otoczenie, ale też i efektyw-

ność. Standardowe informacje dzieli się w raporcie na trzy główne grupy danych, a mianowicie:

1. Strategia i profil: informacje prezentujące ogólny kontekst pomocny w rozumieniu wyników organizacji, odnoszące się do obszarów takich, jak: strategia, profil i struktura nadzoru.

2. Podejście do zarządzania: informacje dotyczące sposobu, w jaki organizacja adresuje dany zestaw tematów w celu dostarczenia kontekstu dla lepszego zrozumienia wyników w danym obszarze.

3. Wskaźniki wyników: wskaźniki, które wykazują porównywalne informacje dotyczące wyników:

- a) ekonomicznych,
- b) środowiskowych,
- c) społecznych organizacji, a w tym: zatrudnienia i godnej pracy, respektowania praw człowieka, społeczeństwa, odpowiedzialności za produkt [Makuch 2011, s. 35].

Do istotnych wartości wnoszonych przez GRI zaliczyć można więc z całą pewnością wygenerowanie zestawu wskaźników do pomiaru celów zrównoważonego rozwoju. Ale też sformułowanie 10 zasad raportowania, odnoszących się do:

- a) definiowania zawartości raportu (istotność, kompletność, uwzględnianie interesariuszy, kontekst zrównoważonego rozwoju),
- b) zapewnienia jego odpowiedniej jakości (wyważenie, porównywalność, wiarygodność, przejrzystość, terminowość, dokładność) [Makuch 2011, s. 35].

Pełną listę wskaźników GRI na poziomie A+ i zasady Global Compact ONZ (GC) [<http://www.globalcompact.org.pl...>], poprzedzone wybranymi danymi finansowymi w raporcie społecznej odpowiedzialności Totalizatora Sportowego zawiera tabela 1.

Tabela 1. Pełną listę wskaźników GRI i Global Compact

Zasady GC	GRI	Wskaźnik	Strona lub za-raportowanie
1	2	3	4
Strategia i analiza			
	1.1	Oświadczenie kierownictwa najwyższego szczebla na temat znaczenia zrównoważonego rozwoju dla organizacji i jej strategii	3
	1.2	Opis końcowych wpływów, ryzyk i szans	28
Profil organizacyjny			
	2.1	Nazwa organizacji	74
	2.2	Główne marki, produkty i/lub usługi	14-17
	2.3	Struktura operacyjna organizacji z wyróżnieniem głównych dziedzin, spółek zależnych, podmiotów powiązanych oraz przedsięwzięć typu <i>joint venture</i>	22-23, 42-43
	2.4	Lokalizacja siedziby głównej organizacji	74
	2.5	Liczba krajów, w których działa organizacja, oraz nazwy tych krajów, gdzie zorganizowane są główne operacje organizacji, lub tych, które są szczególnie adekwatne do treści raportu	22
	2.6	Forma własności i struktura prawna organizacji	21-23

Tabela 1 (cd.)

1	2	3	4
	2.7	Obsługiwane rynki z zaznaczeniem zasięgu geograficznego, obsługiwanych sektorów, charakterystyki klientów/konsumentów i beneficjentów	18-20
	2.8	Skala działalności z uwzględnieniem: liczby pracowników, przychodów netto ze sprzedaży (dla przedsiębiorstw z sektora prywatnego) lub dochodów netto (dla sektora publicznego), kapitalizacji z perspektywy zadłużenia i kapitału własnego (dla przedsiębiorstw sektora prywatnego), ilości produktów lub świadczonych usług	14-15, 64
	2.9	Znaczące zmiany w raportowanym okresie, dotyczące rozmiaru, struktury lub formy własności z uwzględnieniem: zmian w działalności lub lokalizacji, w tym otwieranych, zamykanych i rozbudowywanych jednostek, zmian w strukturze kapitału zakładowego i innych pozycjach kapitałowych, kosztach utrzymania oraz zmian w działalności operacyjnej (dla przedsiębiorstw z sektora prywatnego)	21
	2.10	Nagrody otrzymane w raportowanym okresie	8
Parametry raportu			
	3.1	Okres raportowania (np. rok obrotowy/kalendarzowy)	75
	3.2	Data publikacji ostatniego raportu (jeżeli został opublikowany)	75
	3.3	Cykl raportowania (roczny, dwuletni itd.)	75
	3.4	Osoba kontaktowa	74
Zakres i zasięg raportu			
	3.5	Proces definiowania zawartości raportu wraz z: ustaleniem istotności poszczególnych kwestii dla organizacji i jej interesariuszy, priorytetyzacją poszczególnych kwestii, identyfikacją interesariuszy – adresatów raportu. Objasnienie, w jaki sposób organizacja zastosowała –Wytyczne dotyczące definiowania zawartości raportu	32-35
	3.6	Zasięg raportu (np. kraje, działy, jednostki zależne, wynajmowane obiekty, przedsięwzięcia typu <i>joint venture</i> , dostawcy)	75
	3.7	Oświadczenie w sprawie jakichkolwiek ograniczeń dotyczących zakresu i zasięgu raportu	75
	3.8	Informacja o przedsięwzięciach typu <i>joint venture</i> , podmiotach zależnych, obiektach dzierżawionych, operacjach outsourcowanych i innych jednostkach, które w znaczący sposób mogą wpłynąć na porównywalność działań organizacji w poszczególnych okresach i/lub w stosunku do innych organizacji	22
	3.9	Techniki i przyjęte założenia do szacunków i kalkulacji wskaźników oraz innych informacji zawartych w raporcie	75
	3.10	Wyjaśnienia dotyczące efektów jakichkolwiek korekt informacji zawartych w poprzednich raportach z podaniem powodów ich wprowadzenia (np. fuzja/przejęcia, zmiana roku/okresu bazowego, charakteru działalności, metody pomiaru)	75
	3.11.	Znaczące zmiany w stosunku do poprzedniego raportu dotyczącego zakresu, zasięgu lub metod pomiaru zastosowanych w raporcie	75
Indeks treści GRI			
	3.12	Tabela wskazująca miejsce zamieszczenia standardowych informacji w raporcie	66-73
Weryfikacja			
	3.13	Polityka i obecna praktyka w zakresie zewnętrznej weryfikacji raportu. Jeśli nie zawarto takich danych w niezależnym raporcie poświadczającym, wyjaśnienie zakresu i podstaw zewnętrznej weryfikacji oraz relacji pomiędzy organizacją i zewnętrznym podmiotem poświadczającym	72-73

1	2	3	4
Nadzór, zobowiązania i zaangażowanie			
Nadzór			
	4.1	Struktura nadzorcza organizacji wraz z komisjami podlegającymi pod najwyższy organ nadzorczy, odpowiedzialnymi za poszczególne zadania, np. tworzenie strategii czy nadzór nad organizacją. Opis mandatu i składu: w tym liczba członków niezależnych i/lub członków wykonawczych najwyższych ciał zarządczych oraz ich komitetów, a także wskazanie stanowiska każdej osoby bezpośrednio odpowiedzialnej za wyniki ekonomiczne, społeczne i środowiskowe. Członkowie najwyższych ciał zarządczych ze wskazaniem płci, wieku, przynależności do mniejszości oraz innych aspektów różnorodności	21-25
	4.2	Wskazanie, czy przewodniczący najwyższego organu nadzorczego jest również dyrektorem zarządzającym (a jeśli tak, to jakie funkcje pełni w ramach zarządu wraz z uzasadnieniem takiej struktury)	21
	4.3	Liczba członków najwyższego organu nadzorczego z wyróżnieniem niezależnych i/lub niewykonawczych członków (dotyczy organizacji mających jednolitą strukturę rady nadzorczej/organu nadzorczego)	22
	4.4	Mechanizmy umożliwiające akcjonariuszom i pracownikom zgłaszanie rekomendacji i wskazówek dla najwyższego organu nadzorczego	22-23, 34-35
	4.5	Związek pomiędzy poziomem wynagrodzeń najwyższego organu nadzorczego, wyższej kadry menedżerskiej oraz zarządu (w tym system odpraw) a wynikami organizacji (w tym wyniki społeczne i środowiskowe)	23
	4.6	Procesy pozwalające na uniknięcie konfliktu interesów członków najwyższego organu nadzorczego	22
	4.7	Proces weryfikacji kwalifikacji i doświadczenia członków najwyższego organu nadzorczego i jego komitetów z uwzględnieniem płci bądź wszystkich innych aspektów różnorodności	22
	4.8	Wewnętrznie sformułowana misja lub wartości organizacji, kodeks postępowania oraz zasady odnoszące się do aspektów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych funkcjonowania organizacji oraz poziom ich implementacji	8,30
	4.9	Procedury najwyższego organu nadzorczego dotyczące nadzoru identyfikacji i zarządzania kwestiami ekonomicznymi, środowiskowymi i społecznymi, w tym stosowne ryzyka i szanse oraz dostosowanie się lub zgodność z uznanymi międzynarodowymi standardami, kodeksami postępowania i zasadami	23, 28, 30, 3860
	4.10	Proces ewaluacji wyników działań najwyższego organu nadzorczego w odniesieniu do kwestii ekonomicznych, środowiskowych i społecznych	23
Zaangażowanie w inicjatywy zewnętrzne			
	4.11	Wyjaśnienie, czy i w jaki sposób organizacja stosuje zasadę ostrożności	28, 32-35
	4.12	Zewnętrzne, przyjęte lub popierane przez organizację ekonomiczne, środowiskowe i społeczne deklaracje, zasady i inne inicjatywy	32, 38
	4.13	Członkostwo w stowarzyszeniach (tj. stowarzyszenia branżowe) i/lub krajowych/międzynarodowych organizacjach rzeczniczych, w ramach których organizacja: jest członkiem organów nadzorczych, uczestniczy w projektach lub komisjach, przekazuje znaczne fundusze poza standardowymi opłatami członkowskimi, uznaje członkostwo za działanie strategiczne	32,38
Angażowanie interesariuszy			
	4.14	Lista grup interesariuszy angażowanych przez organizację	33-35
	4.15	Podstawy identyfikacji i selekcji angażowanych grup interesariuszy	32-35
	4.16	Podejście do angażowania interesariuszy, w tym częstotliwość angażowania według typu i grupy interesariuszy	32-35
	4.17	Kluczowe kwestie i problemy poruszane przez interesariuszy oraz odpowiedź ze strony organizacji, również poprzez ich zaraportowanie	34-35

Tabela 1 (cd.)

1	2	3	4
Podejście do zarządzania i wskaźniki wyników			
Wskaźniki ekonomiczne			
Aspekt: Wyniki ekonomiczne			
	EC1	Bezpośrednia wartość ekonomiczna wytworzona i podzielona z uwzględnieniem przychodów, kosztów operacyjnych, wynagrodzenia pracowników, dotacji i innych inwestycji na rzecz społeczności, niepodzielonych zysków oraz wypłat dla właścicieli kapitału i instytucji państwowych	64
7	EC2	Implikacje finansowe i inne ryzyka oraz szanse dla działań organizacji wynikające ze zmian klimatycznych	60
	EC3	Pokrycie zobowiązań emerytalnych organizacji, wynikających z programów o zdefiniowanych świadczeniach	42
	EC4	Znaczące wsparcie finansowe uzyskane od państwa	0 zł
Aspekt: Obecność na rynku			
1	EC5	Wysokość wynagrodzenia pracowników najniższego szczebla w stosunku do płacy minimalnej na danym rynku w głównych lokalizacjach organizacji	43
	EC6	Polityka, praktyki oraz udział wydatków przeznaczonych na usługi lokalnych dostawców w głównych lokalizacjach organizacji	60
6	EC7	Procedury w zakresie zatrudniania pracowników z rynku lokalnego oraz procent wyższego kierownictwa pozyskanego z rynku lokalnego w głównych lokalizacjach organizacji	43
Aspekt: Pośredni wpływ ekonomiczny			
	EC8	Wkład w rozwój infrastruktury oraz świadczenia usług na rzecz społeczeństwa poprzez działania komercyjne, przekazywanie towarów oraz działania <i>pro bono</i> . Wpływ tych działań na społeczeństwo	55-57
	EC9	Zidentyfikowanie i opis znacznego pośredniego wpływu ekonomicznego wraz z wyróżnieniem skali i zakresu oddziaływania	48, 53
Wskaźniki środowiskowe			
Aspekt: Surowce/materiały			
8	EN1	Wykorzystane surowce/materiały według wagi i objętości	61
7,8,9	EN2	Procent materiałów pochodzących z recyklingu wykorzystanych w procesie produkcyjnym	61
Aspekt: Energia			
8,9	EN3	Bezpośrednie zużycie energii według pierwotnych źródeł energii	61
8	EN4	Pośrednie zużycie energii według pierwotnych źródeł energii	61
8,9	EN5	Ilość energii zaoszczędzonej dzięki konserwacji/remontom infrastruktury i poprawie efektywności energetycznej dotychczas stosowanych rozwiązań	60
8,9	EN6	Inicjatywy podjęte w celu dostarczenia produktów i usług efektywnych energetycznie lub opartych na energii odnawialnej oraz wynikające z rozwiązań redukcje zapotrzebowania na energię	60
7,8,9	EN7	Inicjatywy podjęte w celu zmniejszenia pośredniego zużycia energii – z uwzględnieniem osiągniętego stopnia redukcji	60
Aspekt: Woda			
8	EN8	Łączny pobór wody według źródła	61
	EN9	Źródła wody znacząco zubożone przez nadmierny pobór wody	Nie dotyczy
9	EN10	Procent i łączna objętość wody podlegającej recyklingowi i ponownemu wykorzystaniu	Nie dotyczy
Aspekt: Bioróżnorodność			
8	EN11	Lokalizacja i powierzchnia posiadanych, dzierzawionych lub zarządzanych gruntów zlokalizowanych w obszarach chronionych lub obszarach o dużej wartości pod względem bioróżnorodności poza obszarami chronionymi bądź przylegającymi do takich obszarów	61
8	EN12	Opis istotnego wpływu działalności, produktów i usług na bioróżnorodność obszarów chronionych i obszarów o dużej wartości pod względem bioróżnorodności poza obszarami chronionymi	61
	EN13	Siedliska chronione lub zrewitalizowane	Nie dotyczy
	EN14	Strategie, obecne działania i plany zarządzania wpływem na bioróżnorodność	Nie dotyczy

1	2	3	4
	EN15	Liczba gatunków znajdujących się w Czerwonej Księdze Międzynarodowej Unii Ochrony Przyrody i jej Zasobów (IUCN) oraz na krajowych listach gatunków zagrożonych, zidentyfikowanych na obszarze działania organizacji – według stopnia zagrożenia wyginieciem	Nie dotyczy
Aspekt: Emisje, ścieki i odpady			
8	EN16	Łączne bezpośrednie i pośrednie emisje gazów cieplarnianych – według wagi	62
8,9	EN17	Inne istotne pośrednie emisje gazów cieplarnianych – według wagi	62
7,8,9	EN18	Inicjatywy podjęte w celu redukcji gazów cieplarnianych i uzyskane efekty	60
	EN19	Emisje substancji zubożających warstwę ozonową – według wagi	Nie dotyczy
8	EN20	Emisje związków NOx, SOx i innych istotnych związków emitowanych do powietrza według rodzaju związku i wagi	Nie emituje
8	EN21	Całkowita objętość ścieków – według jakości i docelowego miejsca przeznaczenia	61
8	EN22	Całkowita waga odpadów – według rodzaju odpadu i metody postępowania z odpadem	60
8	EN23	Łączna liczba i objętość istotnych wycieków	Brak
	EN24	Waga transportowanych, importowanych, eksportowanych lub przetworzonych odpadów uznanych za niebezpieczne (w rozumieniu aneksu I, II, III i VIII Konwencji bazylejskiej) oraz procent odpadów przemieszczanych transgranicznie	Nie dotyczy
	EN25	Rodzaj, rozmiar, status ochronny oraz znaczenie dla bioróżnorodności akwenów wodnych i związanych z nimi siedlisk, na które istotny wpływ ma zrzucana przez organizację raportującą woda i wycieki	Nie dotyczy
Aspekt: Produkty i usługi			
7,8,9	EN26	Inicjatywy służące zmniejszeniu wpływu produktów i usług na środowisko i zakres ograniczenia tego wpływu	60
8,9	EN27	Procent odzyskanych materiałów ze sprzedanych produktów i opakowań według kategorii materiałów	Ze względu na małe zużycie i nieopłacalność nie prowadzi się monitoringu
Aspekt: Zgodność z regulacjami			
8	EN28	Wartość pieniężna kar i całkowita liczba sankcji pozafinansowych za nieprzestrzeganie prawa i regulacji dotyczących ochrony środowiska	0 zł
Aspekt: Transport			
8,9	EN29	Znaczący wpływ na środowisko wywierany przez transport produktów i innych dóbr oraz materiałów, z których korzysta organizacja w swej działalności oraz transport pracowników	62
Aspekt: Ogólny			
7,8,9	EN30	Łączne wydatki i inwestycje przeznaczone na ochronę środowiska – według typu	61
Wskaźniki w zakresie praktyk dotyczących zatrudnienia i godnej pracy			
Aspekt: Zatrudnienie			
6	LA1	Łączna liczba pracowników według typu zatrudnienia, rodzaju umowy o pracę i regionu	42-43
6	LA2	Łączna liczba nowo zatrudnionych pracowników, odejść oraz wskaźnik fluktuacji pracowników według grup wiekowych, płci i regionów	42-43
Aspekt: Relacje pomiędzy pracownikami i kierownictwem			
3	LA3	Świadczenia podatkowe zapewniane pracownikom pełnoetatowym, które nie są dostępne dla pracowników czasowych lub pracujących w niepełnym wymiarze godzin	41-43
1,3	LA4	Odszetek zatrudnionych objętych umowami zbiorowymi	45
3	LA5	Minimalne wyprzedzenie, z jakim informuje się o istotnych zmianach operacyjnych, wraz ze wskazaniem, czy okresy te są określone w umowach zbiorowych	45
Aspekt: Bezpieczeństwo i higiena pracy			
1.3	LA6	Procent łącznej liczby pracowników reprezentowanych w formalnych komisjach (w skład których wchodzi kierownictwo i pracownicy) ds. bezpieczeństwa i higieny pracy, które działają w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz monitorują takie programy	45

Tabela 1 (cd.)

1	2	3	4
1	LA7	Wskaźnik urazów, chorób zawodowych, dni straconych i nieobecności w pracy oraz liczba wypadków śmiertelnych związanych z pracą, według regionów	45
1	LA8	Edukacja, szkolenia, doradztwo, programy prewencyjne oraz programy kontroli ryzyka, które zapewniają pomoc w wypadku poważnych chorób pracownikom, ich rodzinom lub członkom społeczności lokalnej	44-45
	LA9	Kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy uwzględnione w formalnych porozumieniach zawartych ze związkami zawodowymi	45
Aspekt: Edukacja i szkolenia			
6	LA10	Średnia liczba godzin szkoleniowych w roku przypadających na pracownika – według struktury zatrudnienia	44
6	LA11	Programy rozwoju umiejętności menedżerskich i kształcenia ustawicznego, które wspierają całość zatrudnienia pracowników oraz ułatwiają proces przejścia na emeryturę	42,44
6	LA12	Odsetek pracowników podlegających regularnym ocenom jakości pracy i przeglądowi rozwoju kariery zawodowej	44
Aspekt: Różnorodność i rozwój szans			
1, 6	LA13	Skład ciał nadzorczych i grupy pracowniczej w podziale na kategorie pracowników według płci, wieku, przynależności do mniejszości oraz innych wskaźników różnorodności	42-43
1, 6	LA14	Stosunek podstawowego wynagrodzenia kobiet i mężczyzn według zajmowanego stanowiska	43
Wskaźniki w zakresie respektowania praw człowieka			
Aspekt: Procedury odnośnie do zamówień i inwestycji			
1, 2, 3, 4, 5, 6	HR1	Procent i całkowita liczba umów inwestycyjnych i kontaktów zawierających zagadnienia dotyczące praw człowieka lub które zostały poddane kontroli pod tym kątem	45
1, 2, 3, 4, 5, 6	HR2	Procent znaczących dostawców i podwykonawców poddanych weryfikacji pod kątem przestrzegania praw człowieka oraz działania podjęte w tej kwestii	99% dostawców krajowych, dlatego nie przeprowadza się
	HR3	Całkowita liczba godzin szkoleniowych na temat polityk i procedur regulujących kwestie przestrzegania praw człowieka w zakresie prowadzonej działalności oraz procent przeszkolonych pracowników	Nie dotyczy
Aspekt: Przeciwdziałanie dyskryminacji			
1, 2, 5, 6	HR4	Całkowita liczba przypadków dyskryminacji oraz działania podjęte w tej kwestii	42, 45
Aspekt: Swoboda zrzeszania się i prawo do sporów zbiorowych			
1, 2, 3	HR5	Działania i kluczowi dostawcy zidentyfikowani jako mogący naruszać lub stwarzać zagrożenie dla prawa do swobody zrzeszania się i prawa do sporów zbiorowych oraz inicjatywy wspierające te prawa	45
Aspekt: Praca dzieci			
1, 2, 5	HR6	Działania zidentyfikowane jako niosące za sobą istotne ryzyko wykorzystywania w pracy dzieci oraz środki podjęte w celu eliminacji takich przypadków	45
Aspekt: Praca przymusowa i obowiązkowa			
1, 2, 4, 5	HR7	Działania zidentyfikowane jako mogące naruszać bądź niosące ze sobą ryzyko wystąpienia wszelkich form pracy przymusowej lub obowiązkowej oraz środki podjęte w celu eliminacji takich przypadków	45
Aspekt: Praktyki w zakresie bezpieczeństwa			
	HR8	Procent personelu odpowiadającego za zapewnienie bezpieczeństwa przeszkolonego w zakresie polityk i procedur danej organizacji dotyczących różnych aspektów praw człowieka związanych z prowadzoną działalnością	Nie dotyczy
Aspekt: Prawa ludności rdzennej			
	HR9	Łączna liczba przypadków naruszania praw ludności rdzennej oraz podjęte działania	Nie dotyczy

1	2	3	4
Wskaźniki społeczne			
Aspekt: Społeczność lokalna			
	SO1	Procent operacji (działań) uwzględniających zaangażowanie społeczne, mierzenie wpływu i programy rozwoju	48-57
Aspekt: Korupcja			
10	SO2	Procent i całkowita liczba jednostek biznesowych poddanych analizie pod kątem ryzyka związanego z korupcją	30
10	SO3	Procent pracowników przeszkolonych w zakresie polityki i procedur antykorupcyjnych organizacji	100%
10	SO4	Działania podjęte w odpowiedzi na przypadki korupcji	30
Aspekt: Udział w życiu publicznym			
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	SO5	Polityka dotycząca udziału w życiu publicznym i lobbingu	Brak działań lobbingowych
10	SO6	Całkowita wartość finansowa i rzeczowa darowizn na rzecz partii politycznych, polityków i instytucji o podobnym charakterze, według krajów	0 zł
Aspekt: Naruszenie zasad wolnej konkurencji			
10	SO7	Całkowita liczba podjętych wobec organizacji kroków prawnych dotyczących przypadków naruszeń zasad wolnej konkurencji, praktyk monopolistycznych oraz ich skutki	32
Aspekt: Zgodność z regulacjami			
10	SO8	Wartość pieniężna kar i całkowita liczba sankcji pozafinansowych z tytułu niezgodności z prawem i regulacjami	32
Wskaźniki w zakresie odpowiedzialności za produkt			
Aspekt: Zdrowie i bezpieczeństwo klienta			
1	PR1	Etapy cyklu życia produktu, na których ocenia się wpływ produktów i usług na zdrowie i bezpieczeństwo w celu poprawy wskaźników, oraz procent istotnych kategorii produktów i usług podlegających takim procedurom	40
1	PR2	Całkowita liczba przypadków niezgodności z regulacjami i dobrowolnymi kodeksami w zakresie wpływu produktów i usług na zdrowie i bezpieczeństwo na każdym etapie cyklu życia, z uwzględnieniem rodzaju skutków	Nie stwierdzono
Aspekt: Oznakowanie produktów i usług			
8, 10	PR3	Rodzaj informacji o produktach i usługach wymaganych na mocy procedur oraz procent znaczących produktów i usług podlegających takim wymogom informacyjnym	39-40
8, 10	PR4	Całkowita liczba przypadków niezgodności z regulacjami oraz dobrowolnymi kodeksami dotyczącymi oznakowania i informacji o produktach i usługach, według skutków	40
	PR5	Praktyki związane z zapewnieniem satysfakcji klienta, w tym wyniki badań pomiaru satysfakcji klienta	8-9, 12-15, 34
Aspekt: Komunikacja marketingowa			
	PR6	Programy dotyczące przestrzegania prawa, standardów i dobrowolnych kodeksów regulujących kwestie komunikacji marketingowej z uwzględnieniem reklamy, promocji i sponsoringu	40
	PR7	Całkowita liczba przypadków niezgodności z regulacjami i dobrowolnymi kodeksami regulującymi kwestię komunikacji marketingowej z uwzględnieniem reklamy, promocji i sponsoringu, według rodzaju skutków	40
Aspekt: Ochrona prywatności klienta			
1, 10	PR8	Całkowita liczba uzasadnionych skarg dotyczących naruszenia prywatności klientów oraz utraty danych	30
Aspekt: Zgodność z regulacjami			
	PR9	Wartość pieniężna istotnych kar z tytułu niezgodności z prawem i regulacjami dotyczącymi dostawy i użytkowania produktów i usług	30

Źródło: Radość wygrywania. Totalizator Sportowy. Raport Odpowiedzialności Społecznej 2010/2011, www.raportlotto.pl.

Badania prowadzone w świecie, a także w Polsce potwierdzają rosnącą liczbę przedsiębiorstw deklarujących wdrażanie CSR i coraz częściej jest to powiązane z „twardymi” działaniami, jak mierzenie wpływu i raportowanie. Z „Raportowania CSR w Polsce 2010” wynika, że swoje raporty opublikowało 29 firm. W porównaniu z rokiem wcześniejszym raportów było ponad dwa razy więcej. Poprawia się też jakość raportowania. Z ogólnej liczby raportów dwanaście sporządzono według międzynarodowych wytycznych raportowania GRI (wzrost trzykrotny). Oprócz najpopularniejszego standardu GRI na poziomie C były również raporty szersze, na poziomie A i B. Do słabych stron raportów zalicza się:

4. brak wyjaśnienia przyczyn niepodawania niektórych podstawowych informacji;
5. nieprzedstawianie zależności pomiędzy wizją i strategią biznesową a wyzwaniami zrównoważonego rozwoju;
6. pomijanie wyzwań i problematycznych kwestii, co jest powodem przedstawiania jednostronnego obrazu działalności;
7. brak regularności raportowania i utrudniona z tego tytułu porównywalność;
8. słabe wykorzystanie komunikacyjnego potencjału raportów.

Wśród dobrych praktyk polskiego raportowania wskazuje się natomiast: uruchamianie wewnętrznego procesu związanego z raportowaniem, zaangażowanie interesariuszy, rzetelną informację, zwiększającą się otwartość, rosnącą regularność raportowania [<http://www.csinfo.org/pl...>].

6. Wnioski końcowe

Współczesne podejście do oceny efektywności przedsiębiorstwa charakteryzuje się m.in.:

- powiązaniem z wizją, misją i strategią, która jest instrumentem zarządzania w zmiennym otoczeniu i globalnej konkurencji,
- uwzględnianiem celów zidentyfikowanego kręgu interesariuszy,
- wielokryterialnością i indywidualnym doбором kryteriów oceny,
- redukcją złożoności przez koncentrację na niewielu, ale istotnych wskaźnikach w raportowaniu wewnętrznym oraz większą otwartością raportowania zewnętrznego,
- uwzględnianiem oprócz finansowych aspektów także innych, niefinansowych.

W tej sytuacji istnieje zapotrzebowanie na skwantyfikowane kluczowe czynniki sukcesu ujęte w odpowiednio skonstruowane systemy. Tworzenie takich systemów jest często utożsamiane z ich raportowaniem wewnętrznym, ale też zewnętrznym. Podstawową korzyścią płynącą z wdrożenia systemu pomiaru wyników jest możliwość skutecznej realizacji strategii. Odpowiednio skwantyfikowane cele strategiczne lepiej odzwierciedlają kluczowe czynniki sukcesu w realizacji wizji i misji. Są one bardziej zrozumiałe dla bezpośrednich wykonawców. Przyczynia się to do lepszej komunikacji i koordynacji działalności zarówno na etapie planowania, jak i wyko-

niania. Na etapie planowania kwantyfikacja istotnie poprawia jego jakość. Natomiast w trakcie realizacji umożliwia odpowiednio wczesne sygnalizowanie określonych odchyleń pozytywnych (nadarzających się korzyści) lub też negatywnych (pojawiających się zagrożeń). Szerszy zakres publikacji informacji prospektywnych, a takimi są kluczowe indykatory wyników, dobrze odbierany jest przez wszystkich interesariuszy grup społecznych i pozaspółecznych. Eliminacja luki komunikacyjnej przyczynia się do wzrostu rynkowej wartości przedsiębiorstwa i poprawy jego image'u.

Literatura

- Bauer K., *KPIs – The metrics that drive performance measurement*, DM Review, September 2004.
- Diederichs M., Kissler M., *Corporate Governance und Controlling. Balanced Chance & Risk-Card als Informationsinstrument des Aufsichtsrates*, „Controlling“ 2007, Nr. 2.
- Diederichs M., *Risicomagement und Risikocontrolling*, Verlag Franz Vahlen, München 2004.
- Fischer T.M., Huber R., Sawczyn A., *Nachhaltige Unternehmensführung als Herausforderung für das Controlling*, „Controlling“ 2010, Nr. 4/5.
- Fischer T.M., Sawczyn A., Brauch B., *Nachhaltigkeit und Sustainability Accounting*, [w:] F. Wall, R.W. Schröder (red.), *Controlling zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value: Neue Anforderungen, Konzepte und Instrumente*, Oldengurg Verlag, München 2009.
- Reichmann T., Kibler M., *Sustainability-Controlling*, „Controlling“ 2010, Nr. 2.
- Gladen W., *Kennzahlen- und Berichtssysteme. Grundlagen zum Performance Measurement*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003.
- Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody – strategie*, Difin, Warszawa 2008.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Marcinkowska M., *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa. Nowe tendencje w sprawozdawczości finansowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Makuch Ł., *Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Przewodnik po kluczowych standardach społecznej odpowiedzialności biznesu oraz relacjach i współzależnościach pomiędzy nimi zachodzących*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Warszawie, marzec 2011.
- Marek S., Białasiewicz M. (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Manager” 2007, no. 85.
- Schaefer S., *Controlling in strategischen Unternehmensnetzwerken. Ableitung von Anforderungen an das Informationsmanagement netzwerkgebundener Unternehmen*, „Controlling“ 2011, Nr. 10.
- Wall F., Schröder R.W., *Controlling zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value: Neue Anforderungen, Konzepte und Instrumente*, Oldengurg Verlag, München 2009.

Akty prawne

- Kodeks Nadzoru Korporacyjnego, http://www.monitorprawniczy.pl/index.php?cid=25&id=1528&mod=m_artykuly
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 w sprawie informacji bieżących i okreso-

wych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim, DzU z 2009, nr 33, poz. 259.

Źródła internetowe

<http://www.ap-institute.com/Key%20Performance%20Indicators.html>.

http://www.tp-ir.pl/csr/~media/Files/T/Telekom-Polska/pdf/csr/RaportCSRGrupy%20TP_2007-2010.pdf.

<http://www.globalcompact.org.pl/Global-Compact/10-Zasad-GC>.

<http://www.csrinfo.org/pl/rejestr-raportow/o-raportowaniu/3476-raportowanie-csr-w-polsce-2010>.
www.raportlotto.pl.

INNOVATIONS IN RESULTS REPORTING AS A FACTOR OF DECISION MAKING EFFICIENCY IMPROVEMENT

Summary: Efficiency of made decisions, especially related to company development, that is strategic decisions, depends i.a. on accepting proper solutions in the scope of measurement and the presentation of strategic objectives. Traditionally applied measures, their scope and way of publication are not at present sufficient. The appropriate approach are key results indicators. The article presents solutions answering current needs of internal and external decision-makers. The first part of the article introduces strategic card of chances and risks and suggestions of its developing to strategic balanced scorecard. In the second part there is an example of outside reporting key result indicators by one of socially responsible companies.

Keywords: performance measurement, reporting, strategic management, sustainable development.