

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

291

Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi

Edward Nowak

Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
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 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-389-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Białas , Wpływ rozbieżności między wynikiem liczonym metodą memoriałową i kasową na wycenę rynkową przedsiębiorstw.....	13
Adam Bujak , Pomiar efektywności systemu rachunkowości przedsiębiorstwa w oparciu o wskaźniki wykorzystania zasobów.....	23
Halina Buk , Koszty kalkulowane w taryfie energii elektrycznej.....	33
Andrzej Bytniewski , Podsystem CRM jako instrument rachunkowości zarządczej i controllingu.....	43
Michał Chalastra , Rachunek zysków i strat a wymogi zarządzania strategicznego.....	54
Halina Chłodnicka, Grzegorz Zimon , Wpływ kosztów upadłości na rentowność podmiotu gospodarczego	66
Marlena Ciechan-Kujawa , Koncepcja pomiaru odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w sferze personalnej	82
Ksenia Czubakowska , Planowanie i kontrola w controllingu.....	94
Marcin Czyczerski , Wpływ funkcji personalnej na efektywność controllingu	106
Michał Dyk , Prognozowanie przychodów i kosztów według Boxa-Jenkinsa	115
Wiktor Gabrusewicz , Atrybuty współczesnego rachunku kosztów	125
Stanisław Gędek , Instrumenty wspomagające decyzje krótkookresowe w gospodarstwie rolnym	135
Robert Golej , Selekcja projektów nowych produktów w controllingu innowacji.....	147
Bartosz Góralski , Wycena marki metodą Brand-driven Earnings.....	160
Beata Iwasieczko , Wartość organizacji gospodarczej a efektywność IT a Cloud computing.....	169
Elżbieta Janczyk-Strzała , Perspektywy, bariery i możliwości rozwoju controllingu w uczelniach niepublicznych w świetle wyników badań.....	178
Krzysztof Piotr Jasiński , Wdrażanie controllingu ds. zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej.....	188
Magdalena Jaworzyńska , Wykorzystanie controllingu w praktyce zakładów opieki zdrowotnej.....	198
Marcin Jędrzejczyk , Rola produktywności pracy w planowaniu i controllingu działalności przedsiębiorstwa produkcyjnego	208
Angelika Kaczmarczyk , Zarządzanie kosztami w aspekcie wyceny bilansowej	219
Ilona Kędzierska-Bujak , Zbilansowana karta wyników a kompleksowa karta wyników i zarządzanie przez otwarte księgi – wybrane zagadnienia	227

Marcin Klinowski , Biuro wsparcia projektów jako nowy wymiar rachunkowości zarządczej	238
Marta Kołodziej-Hajdo , Koszty logistyki w procesie zarządzania przedsiębiorstwem	246
Ewelina Agnieszka Koltun, Anetta Kadej , Zastosowanie wskaźnika proporcji przy podatku naliczonym w spółdzielni mieszkaniowej	255
Robert Kowalak , Controlling w zakładzie gospodarowania odpadami	265
Mieczysław Kowerski , Dywidenda a wynik finansowy w ostatnim roku obrotowym	278
Wojciech Dawid Krzeszowski , Opodatkowanie wniesienia aportu lub sprzedaży zorganizowanej części przedsiębiorstwa	289
Jarosław Kujawski , Problemy językowe w Earned Value Management	298
Justyna Kulikowska , Controlling jakości jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem	308
Paweł Kuźdowicz, Dorota Kuźdowicz , Integracja rachunkowości finansowej i zarządczej w systemie ERP	319
Mirosława Kwiecień , Paradygmaty współczesnej rachunkowości a controlling	331
Zbigniew Leszczyński , Narzędzia rachunkowości zarządczej w zintegrowanym programie redukcji kosztów w przedsiębiorstwie produkcyjnym	341
Grzegorz Lew, Paulina Wojtowicz-Maryjka , Optymalizacja kosztów działalności w grupach zakupowych	353
Paweł Malinowski, Małgorzata Kutylowska , Benchmarking jako nowoczesne narzędzie zarządzania w sektorze wodociągów i kanalizacji – Polska na tle innych krajów europejskich	364
Bożena Nadolna , Problemy walidacji badań jakościowych w rachunkowości zarządczej	380
Bartłomiej Nita , Stopa wzrostu przedsiębiorstwa w kontekście planowania finansowego	393
Michał Pietrzak , Potrzeba kontroli zarządczej w publicznych szkołach wyższych	404
Katarzyna Piotrowska , Rola rachunkowości w dostarczaniu informacji o procesach innowacyjnych zarządzającemu	415
Michał Poszwa , Koszty w rachunku wyniku podatkowego	425
Krzysztof Prymon , Praktyczne problemy ujmowania kosztów i przychodów z działalności rolniczej w aspekcie wprowadzenia podatku dochodowego w rolnictwie. Wyniki badań	435
Jolanta Rubik , Wybrane elementy controllingu w PKP SA	446
Paweł Rumniak , Jeden raport	457
Dariusz Ryszard Rutowicz , Strategia, model biznesowy i rachunkowość zarządcza jako komplementarne narzędzia identyfikujące źródła wartości przedsiębiorstwa	469

Marzena Rydzewska-Włodarczyk , Teoretyczne aspekty pomiaru wartości publicznej jednostek samorządu terytorialnego	481
Radosław Ryńca , Czynniki mające wpływ na ocenę projektów badawczych realizowanych w uczelni przez instytucje finansujące projekty oraz podmioty współpracujące z szkołą wyższą	494
Aleksandra Sulik-Górecka , Systemy wczesnego ostrzegania w controllingu strategicznym	503
Alfred Szydelko , Rola księgowego w controllingu przedsiębiorstwa	512
Łukasz Szydelko , Rachunkowość w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo – wybrane zagadnienia	522
Magdalena Szydelko , Benchmarking jako narzędzie wspomagające controlling w obszarze logistyki	531
Joanna Świerk , Wykorzystanie strategicznej karty wyników w procesie implementacji strategii uczelni wyższej na przykładzie UMCS	541
Adam Węgrzyn , Wieloletni model regulacji jako narzędzie zarządzania wartością przedsiębiorstwa na przykładzie operatorów systemu dystrybucyjnego gazu	552
Marcin Wierziński , Zasady analizy kosztów łańcucha wartości	564

Summaries

Małgorzata Białas , The effect of divergence between results calculated on an accrual basis and cash basis for market valuation of companies	22
Adam Bujak , The efficiency measurement of the enterprise's accounting system based on the resource-use indicators	32
Halina Buk , Calculated costs in the tariff of electric energy	42
Andrzej Bytniewski , CRM subsystem as an instrument of management accounting and controlling	53
Michał Chalastra , Profit and loss account and the requirements of strategic management	65
Halina Chłodnicka, Grzegorz Zimon , The impact of bankruptcy costs on profitability of an economic entity	81
Marlena Ciechan-Kujawa , The concept of measuring corporate social responsibility in the area of human resources	93
Ksenia Czubakowska , Planning and control in controlling	105
Marcin Czyczerski , The impact of HR function on the efficiency of controlling	114
Michał Dyk , Forecasting of incomes and costs with the method of Box-Jenkins	124
Wiktor Gabrusewicz , The attributes of modern cost accounting	134
Stanisław Gędek , Instruments supporting short time farms decisions	146

Robert Golej , Projects selection of new products in innovation controlling ..	159
Bartosz Góralski , Brand-driven Earnings method in trademark valuation ...	168
Beata Iwasieczko , Value Based Management versus effectiveness of Information Technology (IT) versus Cloud Computing.....	177
Elżbieta Janczyk-Strzała , Perspectives, barriers and opportunities for controlling in non-public Higher Education Institutions (HEIs) in view of the research results	187
Krzysztof Piotr Jasiński , Implementation of controlling for risk management in the company of the automotive industry	197
Magdalena Jaworzyńska , The use of controlling in health care units.....	207
Marcin Jędrzejczyk , Wage productivity in budgeting and controlling of the manufacturing company.....	218
Angelika Kaczmarczyk , Costs management in terms of balance sheet valuation	226
Iłona Kędzierska-Bujak , Balanced Scorecard versus Total Performance Scorecard and Open Book Management – selected issues.....	237
Marcin Klinowski , Project Support Office as a new dimension of management accounting.....	245
Marta Kołodziej-Hajdo , Logistics costs in the process of business management.....	254
Ewelina Agnieszka Kołtun, Anetta Kadej , The application of tax ratio accrued in the housing cooperative	264
Robert Kowalak , Controlling for the waste disposal plants	277
Mieczysław Kowerski , Dividend and the earnings in the last fiscal year	288
Wojciech Dawid Krzeszowski , Taxation of a contribution in kind or of the sales of an organized part of an enterprise.....	297
Jarosław Kujawski , Linguistic problems in Earned Value Management.....	307
Justyna Kulikowska , Quality controlling as an instrument in the company management.....	318
Paweł Kuźdowicz, Dorota Kuźdowicz , Integration of financial and managerial accounting in an ERP system.....	330
Mirosława Kwiecień , The paradigms of contemporary accounting vs. controlling	340
Zbigniew Leszczyński , Managerial accounting tools in integrated cost reduction program in production company	352
Grzegorz Lew, Paulina Wojtowicz-Maryjka , Cost optimization in purchasing groups.....	363
Paweł Malinowski, Małgorzata Kutyłowska , Benchmarking as a modern management instrument in water and sewage companies – Poland in comparison to European countries.....	379
Bożena Nadolna , Problems of validation of qualitative research in management accounting.....	392

Bartłomiej Nita , Corporate growth rate in the context of financial planning	403
Michał Pietrzak , The need of managerial control in public universities	414
Katarzyna Piotrowska , The role of accounting in providing a manager with information about innovation processes.....	424
Michał Poszwa , Costs in the tax result statement	434
Krzysztof Prymon , Practical aspects of presenting of costs and incomes concerned with agricultural activities in the context of income tax in agriculture. Research results	445
Jolanta Rubik , Chosen elements of controlling in PKP S.A.	456
Paweł Rumniak , One report.....	468
Dariusz Ryszard Rutowicz , Strategy, business model and management accounting as a set of complementary tools used for identifying sources of enterprise value.....	480
Marzena Rydzewska-Włodarczyk , Theoretical aspects of measuring public value of local government units.....	493
Radosław Ryńca , Factors affecting the evaluation of research projects at the university by funding agencies and entities cooperating with the institution of higher education	502
Aleksandra Sulik-Górecka , Early warning systems in strategic controlling	511
Alfred Szydelko , The role of an accountant in company controlling	521
Łukasz Szydelko , Accounting in process-oriented company – selected issues.....	530
Magdalena Szydelko , Benchmarking as a tool for supporting of controlling in the logistics area	540
Joanna Świerk , Using the Balanced Scorecard to implement the strategy of university on the example of UMCS	551
Adam Węgrzyn , The long term model of regulation as the tool in enterprise value management on the base of example of gas transmission operators	563
Marcin Wierzbiński , The rules of value chain cost analysis	577

Joanna Świerk

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

WYKORZYSTANIE STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW W PROCESIE IMPLEMENTACJI STRATEGII UCZELNI WYŻSZEJ NA PRZYKŁADZIE UMCS

Streszczenie: Strategiczna karta wyników to nowoczesna koncepcja wdrażania strategii i monitorowania przebiegu jej realizacji. Obecnie coraz częściej znajduje zastosowanie w zarządzaniu uczelniami. Strategiczna karta wyników przekłada misję i strategię uczelni na cele i działania operacyjne, skaskadowane do poszczególnych jednostek organizacyjnych i zrozumiałe dla wszystkich pracowników organizacji. W artykule zaprezentowano przykład praktycznego wykorzystania strategicznej karty wyników w procesie opracowania strategii UMCS.

Słowa kluczowe: strategiczna karta wyników, uniwersytet.

1. Wstęp

Podstawowe cele uczelni wyższej, takie jak: prowadzenie badań naukowych, tworzenie i przekazywanie wiedzy studentom i otoczeniu, wyrabianie umiejętności oraz kształtowanie postaw obywatelskich są niezmiennie od wielu lat [*Diagnoza...* 2009, s. 6]. Jednak wewnętrzna i zewnętrzna analiza obecnego stanu szkolnictwa wyższego ukazała wiele bolączek tego systemu [*Strategia rozwoju...* 2010, s. 5-6]. Wewnętrzna analiza sytuacji uczelni ujawniła istnienie wielu problemów. Ilościowy wzrost uczelni głównie niepublicznych oraz rozwój studiów niestacjonarnych spowodował spadek jakości kształcenia oraz to, iż dydaktyka zaczęła wypierać działalność naukowo-badawczą. Krytyce poddawany jest scentralizowany sposób określania kierunków studiów i standardów kształcenia. Uniemożliwia to elastyczne dostosowywanie oferty edukacyjnej do zapotrzebowania rynku pracy oraz konkurowanie programami oferowanymi przez uczelnie. Ponadto uczelnie w Polsce są mało otwarte na badania zewnętrzne (zagraniczne lub zlecane przez podmioty), na zagraniczną kadrę naukową i studentów. Powoduje to, iż polskie uniwersytety wypadają dosyć słabo w międzynarodowych rankingach oraz w statystykach dotyczących efektów działalności badawczej (liczba publikacji, cytowań, patentów). Poza tymi słabościami analiza zewnętrznych uwarunkowań ukazuje, iż przewidywany jest spa-

dek liczby studentów (o co najmniej 25-30% studentów do 2020 roku). Utrzymujący się stan nierównowagi finansów publicznych będzie uniemożliwiał zwiększenie wydatków z budżetu państwa na finansowanie uczelni i nauki.

Uwzględniając powyższe problemy, *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego* [2010] postuluje podniesienie jakości w najważniejszych obszarach działania: kształceniu, badaniach naukowych oraz relacji uczelni z otoczeniem. Wymusza to na szkołach wyższych podjęcie działań w ramach następujących celów strategicznych: **różnorodności** uczelni i programów studiów, **otwartości** na otoczenie społeczne i gospodarcze, **mobilności** kadry akademickiej i studentów, **konkurencji** w systemie szkolnictwa wyższego, **efektywności** wykorzystania zasobów oraz **przejrzystości** działania uczelni.

Analiza nowych uwarunkowań społecznych, gospodarczych i ekonomicznych zmusza uczelnie do wdrażania strategii odpowiadającej na ciągłe zmiany otoczenia i reorientację sposobów ich funkcjonowania. Skutecznym narzędziem zarządzania organizacją, pozwalającym na efektywną implementację strategii oraz monitorowanie jej realizacji, jest strategiczna karta wyników.

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania strategicznej karty wyników w procesie wdrożenia strategii uczelni wyższej. Koncepcja ta zakłada przełożenie misji i strategii uczelni na cele i działania operacyjne skaskadowane do poszczególnych jednostek organizacyjnych i zrozumiałe dla wszystkich pracowników organizacji. Ponadto zaprezentowano analizę zastosowania koncepcji SKW w implementacji strategii na przykładzie Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.

2. Koncepcja strategicznej karty wyników

Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard) to w ostatnich latach jedna z najpopularniejszych nowoczesnych koncepcji wdrażania i monitorowania procesu realizacji strategii organizacji. Została opracowana przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona jako odpowiedź na wiele problemów organizacji związanych z implementacją celów strategicznych. Badania wykazują, iż tylko 10% organizacji wdraża swoją strategię, a wśród barier skutecznego wdrożenia strategii autorzy koncepcji wymieniają [Niven 2003, s. 11-13]:

- barierę wizji: niewielki odsetek pracowników rozumie strategię (5%),
- barierę ludzi: tylko 25% menedżerów ma system motywacyjny połączony z realizowaną strategią,
- barierę zarządzania: w większości przypadków kadra zarządzająca poświęca mniej niż godzinę w miesiącu na dyskusję dotyczącą strategii (85%),
- barierę zasobów: ponad połowa firm nie łączy przygotowywanych przez siebie budżetów z opracowaną strategią (60%).

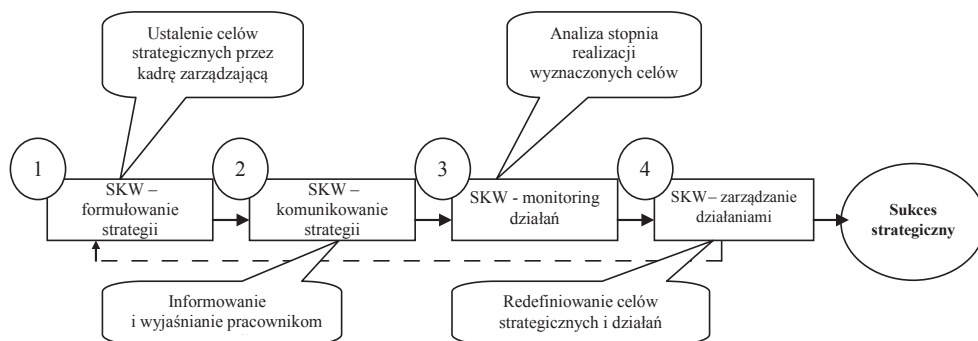
Poza wymienionymi barierami należy wspomnieć o jeszcze innych sytuacjach utrudniających implementację strategii, takich jak [Lewandowska, Likierski 2005]:

brak odpowiednich kompetencji do realizacji celów strategicznych, brak konsekwencji i ciągłości w procesie wdrażania, brak aktualizacji strategii i wprowadzania zmian zachodzących w otoczeniu oraz brak delegowania odpowiedzialności.

Strategiczna karta wyników (SKW) umożliwia organizacjom skuteczne pokonywanie tych barier. Od początku powstania SKW zmieniała się i ewoluowała, dostosowując do zmieniających się wymagań i warunków funkcjonowania organizacji. Pierwotnie (lata 1990-1993) strategiczna karta wyników służyła mierzeniu wyników firmy w czterech obszarach funkcjonowania organizacji (finanse, klienci, procesy wewnętrzne oraz rozwój) przy użyciu miar finansowych i niefinansowych. W kolejnym etapie SKW stała się systemem zarządzania strategicznego i operacyjnego organizacją (lata 1994-1996). W trzeciej generacji (lata 2000-2003) SKW została rozbudowana o nowe narzędzie, tzw. mapę strategii. Mapa strategii to wizualizacja strategii za pomocą relacji przyczynowo-skutkowych występujących pomiędzy celami strategicznymi. Ostatnia modyfikacja (od 2004 r.) zmieniła SKW w model synergii organizacyjnej, kładąc nacisk na strategiczną gotowość aktywów niematerialnych. Twórcy SKW zaproponowali również powołanie w organizacji biura zarządzania strategią, zajmującego się formułowaniem, wdrażaniem, monitorowaniem i egzekwowaniem strategii.

Odniesienie sukcesu przez organizację zdaniem Kaplana i Nortona jest możliwe dzięki skupieniu całej uwagi organizacji na strategii. Stworzyli oni nowy system zarządzania ukierunkowany na wdrażanie strategii, który opiera się na przestrzeganiu pięciu zasad organizacji zorientowanej na strategię (strategy-focused organization). Obejmują one:

- 1) mobilizowanie kierownictwa do wprowadzania zmian,
- 2) przełożenie strategii na zadania operacyjne,
- 3) dopasowanie organizacji do strategii,
- 4) zmotywowanie pracowników, aby strategia stała się zadaniem wszystkich,
- 5) zarządzanie strategią jako procesem ciągłym.



Rys. 1. Skuteczny sposób kierowania implementacją strategii za pomocą SKW

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [3rd Generation Balanced Scorecard 2004, s. 14].

Zasady organizacji skoncentrowanej na strategii stanowią pewien wzorzec postępowania i pomagają skutecznie przeprowadzić proces wdrożenia. Pomocna w tym aspekcie staje się strategiczna karta wyników, gdyż na każdym etapie wdrażania strategii znajduje swoje zastosowanie, co prezentuje rys. 1.

Niekwestionowaną zaletą strategicznej karty wyników jest holistyczne spojrzenie na organizację, umożliwiające badanie jej efektywności w czterech perspektywach:

- finansowej (Jakie musimy osiągać wyniki finansowe, aby usatysfakcjonować właścicieli?),
- klienta (Jaką propozycję wartości musimy dać naszym klientom, aby spełnić ich oczekiwania?),
- procesów wewnętrznych (Jakie procesy wewnętrzne musimy doskonalić, aby ich realizacja przyczyniała się do zadowolenia klientów i właścicieli?),
- rozwoju (Jakie musimy posiadać zasoby ludzkie i organizacyjne, aby realizować efektywnie procesy?).

Każda perspektywa strategicznej karty wyników zbudowana jest na takiej samej zasadzie i zawiera cele strategiczne, mierniki efektywności, wartości docelowe oraz inicjatywy (działania) pozwalające zrealizować założone w poszczególnych obszarach zadania.

Perspektywa finansowa, jako nadrzędna, mierzy, w jakim stopniu wdrożenie strategii przedsiębiorstwa przyczyni się do zadowolenia właścicieli ulokowanego w firmie kapitału. Określa ona pożądane efekty finansowe przyjętej strategii oraz wyraża w kategoriach finansowych cele i mierniki opracowane w pozostałych trzech perspektywach z uwagi na przyczynowo-skutkowy charakter powiązań pomiędzy nimi. Sukces finansowy organizacji jest determinowany spełnianiem oczekiwań nabywców. W perspektywie klienta identyfikowani są zatem klienci i segmenty sektora, w których przedsiębiorstwo zamierza konkurować. Ustalana jest propozycja wartości, jaką organizacja zaoferuje swoim klientom, oraz dobierane są cele i mierniki ich osiągnięcia. Atrybutami wartości dla klienta są: jakość, funkcjonalność, cena, marka produktu, reputacja firmy oraz relacje z klientami. Trzecia perspektywa procesów wewnętrznych zawiera najważniejsze procesy i działania niezbędne do osiągnięcia celów z perspektyw klienta i finansowej. Analizowane są procesy innowacyjne, operacyjne i obsługi posprzedażowej realizowane wewnątrz organizacji w kontekście spełniania wymagań klientów. Ostatnia perspektywa, wiedzy i rozwoju, stanowi fundament całej SKW z uwagi na indywidualne źródła tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej organizacji. Ustalane są obszary działalności firmy, które stanowią podstawy długoterminowego rozwoju oraz podnoszenia wartości dla jego właścicieli i klientów. Osiągnięcie sukcesu jest niemożliwe bez zaspokojenia oczekiwań klientów, co wymaga identyfikacji kluczowych procesów związanych z innowacjami, procesami wytwórczymi czy procesami obsługi klientów. Konieczna staje się zatem analiza aktywów niematerialnych organizacji, takich jak: kapitał ludzki, kapitał informacyjny i kapitał organizacyjny [Nita 2008, s. 419-431].

Twórcy strategicznej karty wyników opracowali model wdrażania strategii w organizacji, który obejmuje następujące etapy [Kaplan, Norton 2004, s. 33]:

- 1) sformułowanie misji przedsiębiorstwa,
- 2) opracowanie systemu wartości,
- 3) określenie wizji przedsiębiorstwa i celów strategicznych,
- 4) ustalenie strategii przedsiębiorstwa,
- 5) opracowanie mapy strategii,
- 6) zbudowanie strategicznej karty wyników,
- 7) ustalenie inicjatyw strategicznych,
- 8) sformułowanie zadań operacyjnych.

Proces kaskadowania strategii poprzez przydzielenie zadań operacyjnych każdemu pracownikowi przyczynia się do realizacji celów strategicznych firmy ujętych w cztery obszary: jako zadowoleni akcjonariusze, usatysfakcjonowani klienci, efektywne procesy oraz umotywowany i kompetentny personel.

Strategiczna karta wyników może być zastosowana przez wiele instytucji. Wykorzystywana jest do wdrażania strategii nie tylko przez przedsiębiorstwa komercyjne, ale także przez banki, instytucje samorządu terytorialnego, organizacje non profit oraz uczelnie. W ostatnim przypadku SKW wymaga odpowiedniej modyfikacji, polegającej na zmianie kolejności perspektyw. Celem funkcjonowania uczelni nie jest bowiem osiągnięcie zysku, lecz wypełnienie misji i spełnienie oczekiwań interesariuszy. Zatem perspektywa klienta staje się wyznacznikiem strategii. Posiadane środki finansowe są niezbędne do realizacji misji, ale stanowią także pewne ograniczenia budżetowe. Tworzą podstawę do inwestowania w rozwój uczelni, który przekłada się na doskonalenie procesów wewnętrznych, a dzięki doskonałym procesom osiągnięte jest pełne zadowolenie interesariuszy. Perspektywa klienta znajduje się na szczycie mapy strategii, a perspektywa finansowa – na jej dole [Chodyński i in. 2007, s. 89].

3. Proces implementacji strategii przy wykorzystaniu strategicznej karty wyników na UMCS

Prace nad opracowaniem strategii i jej implementacją na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej trwały od marca 2011 r. do marca 2012 r. Do prac nad strategią powołano Komitet Sterujący, w skład którego weszli przedstawiciele uczelni¹ oraz konsultanci z firmy Ernst & Young.

Wdrażanie strategii rozwoju UMCS przebiegało według metodologii zaproponowanej przez Kaplana i Nortona, opierającej się na wykorzystaniu strategicznej karty wyników. Prace rozpoczęto od analizy uwarunkowań zewnętrznych rozwoju UMCS poprzez określenie silnych i słabych stron uczelni oraz szans i zagrożeń płynących z otoczenia. Analiza SWOT została przeprowadzona w podziale na pięć

¹ Autorka artykułu była członkiem Zespołu Projektowego ds. opracowania strategii rozwoju UMCS i zasad jej operacjonalizacji na lata 2011-2012.

obszarów: kształcenie, badania naukowe, relacje z otoczeniem, procesy wewnętrzne oraz rozwój, a wnioski z niej płynące stanowiły podstawę do ustalenia celów strategicznych i operacyjnych dla uczelni. W kolejnym etapie prac nad strategią sformułowano misję, która obrazuje sens istnienia uczelni:

„Misją Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej jest kształcenie na wysokim poziomie, dające absolwentom wiedzę i umiejętności niezbędne do rozpoczęcia pracy zawodowej lub kariery naukowej, prowadzenie badań wnoszących istotny wkład w rozwój nauki i gospodarki oraz wspieranie rozwoju Lublina i województwa lubelskiego poprzez prowadzoną działalność dydaktyczną, badawczą i kulturalną oraz promocję regionu w kraju i za granicą”.

Natomiast wizja wyrażająca aspiracje i dążenia organizacji brzmi następująco: „Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w 2021 r. jest największą i najlepiej ocenianą uczelnią w Polsce Wschodniej i w pierwszej piątce uniwersytetów w Polsce, o stabilnej sytuacji finansowej, atrakcyjną zarówno dla studentów z kraju, jak i z zagranicy, prowadzącą wysokiej jakości badania naukowe, aktywnie funkcjonującą w obszarze komercjalizacji wiedzy oraz aktywnie współpracującą z podmiotami otoczenia społeczno-gospodarczego”. Takie określenie wizji zawiera trzy istotne jej elementy, mianowicie [Kaplan, Norton 2010, s. 38]:

- *Ambitny cel*: być największą i najlepiej ocenianą uczelnią w Polsce Wschodniej oraz być w pierwszej piątce polskich uniwersytetów.
- *Definicja niszy*: uczelnia atrakcyjna dla studentów z kraju i z zagranicy, prowadząca wysokiej jakości badania naukowe, aktywnie współpracująca z otoczeniem biznesu i komercjalizująca wiedzę.
- *Horyzont czasowy*: rok 2021.

Poza powyższym sformułowaniem wizja UMCS została doprecyzowana w pięciu szczegółowych obszarach interesariuszy uczelni (tab. 1).

Tabela 1. Uszczegółowienie wizji UMCS

Interesariusze UMCS	Uszczegółowienie wizji
1	2
Władze UMCS	są odpowiedzialne za wypełnianie przez uczelnię swojej misji, między innymi poprzez profesjonalne zarządzanie strategiczne uczelnią, prowadzenie aktywnego i konstruktywnego dialogu z pracownikami oraz przez promowanie i reprezentowanie uczelni na zewnątrz, w tym inicjowanie współpracy z podmiotami społ.-gosp. obecnymi w regionie.
Nauczyciele akademicki	utożsamiają się z misją i celami uczelni i czują się współodpowiedzialni za jej funkcjonowanie, prowadzą wysokiej jakości działalność dydaktyczną i badawczą, a ich aktywność w tym zakresie ma kluczowe znaczenie w procesie wynagradzania i awansów.
Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi	aktywnie i profesjonalnie wspierają kadre akademicką i władze uczelni w realizacji ich zadań.

1	2
Studenci UMCS	kształcą się na kierunkach, które są zgodne z ich zainteresowaniami, mają też duże możliwości dostosowywania zakresu kształcenia do swoich potrzeb; są zadowoleni z poziomu kształcenia oraz z warunków studiowania na UMCS.
Absolwenci UMCS	posiadają wiedzę niezbędną do rozpoczęcia pracy zawodowej lub kariery naukowej; czują się związani z uczelnią i utrzymują z nią kontakt również po zakończeniu edukacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Misja, wizja... 2011, s. 2].

W kolejnym etapie prac wyodrębniono kluczowe obszary rozwoju uczelni, takie jak: odbiorcy usług (studenci, naukowcy oraz otoczenie regionalne), procesy wewnętrzne oraz wiedza i rozwój, które stanowią jednocześnie perspektywy dla SKW uczelni.

Opracowana misja i wizja uniwersytetu wraz z przeprowadzoną analizą strategiczną dały podstawy do ustalenia celów strategicznych. Cele strategiczne wyrażają ogólny kierunek zmian w danym obszarze funkcjonowania organizacji. Ustalenie celów dla uczelni wymaga przestrzegania przy ich opracowywaniu zasady SMART. Zgodnie z tą regułą cele powinny być: skonkretyzowane, mierzalne, akceptowalne, realne i terminowe [Świerk 2009, s. 93]. Sformułowano 15 celów strategicznych w podziale na poszczególne perspektywy (tab. 2).

Tabela 2. Cele strategiczne dla 5 perspektyw SKW dla UMCS

Perspektywa	Cele strategiczne
Kształcenie	Umiejdzynarodowienie kształcenia
	Poprawa jakości kształcenia
	Poprawa warunków studiowania
Badania	Poprawa jakości badań naukowych
	Zwiększenie przychodów z działalności badawczej
	Umiejdzynarodowienie badań
Relacje z otoczeniem	Budowanie trwałych więzi pomiędzy UMCS a otoczeniem
	Budowa pozytywnego wizerunku UMCS
	Wykorzystanie potencjału gospodarczego regionu w działalności UMCS
Procesy wewnętrzne	Poprawa procesów wsparcia podstawowej działalności UMCS
	Stabilizacja sytuacji finansowej UMCS
	Poprawa zarządzania strategicznego uczelnią
Rozwój	Rozwój kapitału ludzkiego
	Poprawa zarządzania majątkiem uczelni
	Zacieśnienie współpracy z uczelniami z Lublina

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Misja, wizja... 2011, s. 5-7].

Ustalone cele strategiczne następnie zostały uszczegółowione w postaci 47 celów operacyjnych. Należy zaznaczyć, iż opracowane cele strategiczne i operacyjne

dla UMCS wynikają z postulatów *Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego* [2010] oraz uwzględniają uwarunkowania sytuacji społecznej, demograficznej i ekonomicznej uczelni. Tabela 3 zawiera cele operacyjne dla jednego z celów strategicznych perspektywy Kształcenie.

Tabela 3. Cele operacyjne dla perspektywy Kształcenie dla celu strategicznego Umiędzynarodowienie kształcenia

Cele strategiczne	Cele operacyjne
	Kształcenie
Umiędzynarodowienie kształcenia	Zwiększenie udziału obcokrajowców wśród studentów UMCS
	Zwiększenie udziału obcokrajowców w kadrze naukowo-dydaktycznej
	Poprawa kompetencji pracowników UMCS do prowadzenia zajęć dydaktycznych w jęz. obcych
	Zwiększenie liczby kierunków studiów prowadzonych w pełni w języku angielskim
	Zwiększenie aktywności zagranicznej studentów UMCS

Źródło: [Misja, wizja... 2011, s. 5].

W kolejnym etapie prac cele uniwersytetu zostały przedstawione w postaci mapy strategii, dzięki czemu możliwe było zwizualizowanie relacji przyczynowo-skutkowych pomiędzy odpowiednimi celami cząstkowymi zawartymi w poszczególnych perspektywach.

Następnie ogólne cele strategiczne w procesie dekompozycji zostały przełożone na niższe poziomy w strukturze uczelni, czyli na poszczególne wydziały uniwersytetu i jednostki organizacyjne. Procesem kaskadowania objęto 11 wydziałów uczelni oraz 6 jednostek wpierających działalność uniwersytetu (m.in. Centrum Kultury Fizycznej, Wydawnictwo UMCS i in.). Dla każdej jednostki została opracowana misja, wizja oraz cele strategiczne i operacyjne dla 5 obszarów SKW oraz mierniki realizacji celów. Taki proces służy harmonizacji celów całego uniwersytetu. Należy jednak pamiętać, iż osiągnięcie zakładanego rezultatu jest znacznie bardziej prawdopodobne, jeśli przestrzegane są poniższe zasady [Karpus (red.) 2006, s. 110]:

- cele nie mogą być ze sobą sprzeczne,
- cele poszczególnych wydziałów muszą być podporządkowane celom ogólnym uczelni,
- wszystkie wydziały, katedry, zakłady oraz jednostki organizacyjne współprzyczyniają się do osiągnięcia celów ogólnych uczelni.

Kolejny etap prac nad strategią uniwersytetu polegał na opracowaniu i przyporządkowaniu każdemu celowi strategicznemu miernika. Mierniki stanowią ilościowe kryterium oceny, czy dany cel został zrealizowany. Pełnią one dwie główne funkcje: kontrolną (monitorowanie realizacji celu) oraz motywacyjną (poprzez porównywanie stanu obecnego z docelowym). Każdy miernik jest opisany poprzez jednostkę miary, źródło danych, częstotliwość pomiaru oraz wartości obecne i docelowe (tab. 4).

Tabela 4. Wykaz mierników dla celu strategicznego Umędzynarodowienie kształcenia

Cel strategiczny: Umędzynarodowienie kształcenia				
Miernik	Kaskadowanie	Jednostka miary	Źródło danych	Częstotliwość pomiaru
Udział obcokrajowców wśród studentów UMCS	tak	%	dane wewnętrzne	roczna
Udział obcokrajowców w kadrze naukowo-dydaktycznej UMCS	tak	%	dane wewnętrzne	roczna
Udział zajęć prowadzonych w językach obcych w zajęciach ogółem	tak	%	dane wewnętrzne	semestralna
Relacja punktów ECTS uzyskanych przez studentów UMCS za granicą do liczby studentów UMCS	tak	punkty ECTS/ studenta	dane wewnętrzne	semestralna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Mierniki realizacji celów 2011, s. 1].

Następnym krokiem w procesie opracowywania strategii uczelni za pomocą SKW było ustalenie działań. Do każdego celu operacyjnego zostały opracowane pożądane działania, czyli konkretne zadania, których wykonanie sprzyjać będzie osiągnięciu celu operacyjnego. Przykładowe działania na szczeblu centralnym uczelni oraz skaskadowane na wydziały dla jednego z celów operacyjnych zawiera tab. 5.

Tabela 5. Wykaz działań ustalonych dla wybranego celu operacyjnego w ramach perspektywy Kształcenie.

Cel operacyjny	Działania
Zwiększenie udziału obcokrajowców w kadrze naukowo-dydaktycznej	<p>Na szczeblu centralnym:</p> <ul style="list-style-type: none"> weryfikacja zawartości anglojęzycznej strony internetowej pod kątem przydatności dla potencjalnych pracowników z zagranicy, wprowadzenie wymogu publikowania ogłoszeń rekrutacyjnych na stanowiska akademickie w jęz. angielskim i zgodnie ze standardami międzynarodowymi. <p>Kaskadowane:</p> <p>Wydziały:</p> <ul style="list-style-type: none"> zidentyfikowanie poszczególnych obszarów, gdzie wsparcie kadry zagranicznej jest najbardziej potrzebne, określenie wymagań kandydatów z zagranicy, wprowadzenie mechanizmów premiujących pracowników UMCS za przyciągnięcie pracownika zagranicznego do UMCS.

Źródło: [Propozycja działań... 2009, s. 12].

Dopełnieniem prac nad implementacją strategii UMCS było opracowanie kart działań kluczowych. Mają one na celu zgromadzenie szczegółowych informacji na temat danego działania, wyznaczając między innymi: właściciela działania, kluczo-

we inicjatywy wraz z datą rozpoczęcia i zakończenia oraz osobą odpowiedzialną za ich wykonanie, a także koszty działania i harmonogram wydatków.

4. Podsumowanie

Zmiana uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych funkcjonowania uczelni wyższych wymusza na władzach opracowanie strategii odpowiadającej tym wymaganiom. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie za pomocą strategicznej karty wyników opracował i zaimplementował strategię rozwoju. Strategiczna karta wyników została odpowiednio zmodyfikowana na potrzeby specyfiki publicznej uczelni wyższej i objęła pięć perspektyw: kształcenie, badania, relacje z otoczeniem, procesy wewnętrzne oraz rozwój. Tak skonstruowana SKW umożliwia wieloaspektowe zarządzanie uczelnią, sprzyjając jednocześnie realizacji celów oraz monitorowaniu ich poziomu.

Dzięki procesowi kaskadowania SKW cele strategiczne uniwersytetu zostały przełożone na cele i zadania dla poszczególnych wydziałów i jednostek organizacyjnych. Niewątpliwie taki podział odpowiedzialności przyczyni się do osiągnięcia zbieżności celów pracowników z celami ogólnymi uczelni, wynikającymi z misji i wizji. Kolejną zaletą SKW jest skoncentrowanie uwagi na najważniejszych procesach oraz kluczowych czynnikach odpowiadających za sukces uczelni. Ponadto SKW stanowi również system wczesnego ostrzegania, informujący, czy i gdzie nastąpiła poprawa wyników, a które obszary są nadal problematyczne.

Literatura

- 3rd Generation Balanced Scorecard: Practical Improvements to Facilitate Implementation and Maximize Success*, Better Management Web Conference, 2GC Active Management, 2004.
- Analiza SWOT UMCS w Lublinie*, Ernst & Young, październik 2011.
- Analiza zewnętrznych uwarunkowań rozwoju Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie*, Ernst & Young, październik 2011.
- Chodyński A., Jabłoński A.S., Jabłoński M.M., *Strategiczna karta wyników w implementacji założeń rozwoju organizacji*, OW AFM, Kraków 2007.
- Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, Ernst & Young Business Advisory, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, listopad 2009.
- Kaplan R.S., *[R]Ewolucja Balanced Scorecard: Budowanie organizacji skupionej na strategii*, Warszawa 2005.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts 2004.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Karpuś P. (red.), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Wyd. UMCS, Lublin 2006.
- Lewandowska A., Likierski M., *Strategia tylko na papierze?*, „Gazeta MSP”, listopad 2005, www.balanced-scorecard.pl.

- Mierniki realizacji celów dla UMCS*, Ernst & Young, 2011.
- Misja, wizja oraz cele strategiczne i operacyjne Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie*, Ernst & Young, grudzień 2011.
- Nita B., *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Niven P.R., *Balanced Scorecard. Step by step for government and nonprofit agencies*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey 2003.
- Propozycja działań w ramach strategii rozwoju UMCS*, Ernst & Young, grudzień 2011.
- Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku*, Ernst & Young Business Advisory, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, luty 2010.
- Świerk J., *Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa. Studium teoretyczno-empiryczne*, Wyd. UMCS, Lublin 2009.

USING THE BALANCED SCORECARD TO IMPLEMENT THE STRATEGY OF UNIVERSITY ON THE EXAMPLE OF UMCS

Summary: Balanced Scorecard is a modern concept for implementing the strategy and monitoring the course of its implementation. Nowadays it is increasingly used in managing of universities. Balanced Scorecard translates the mission and strategy of university into objectives and actions cascaded into individual organizational units and understood by all employees of the organization. The article presents the example of practical use of the Balanced Scorecard in the process of developing strategy of UMCS.

Keywords: Balanced Scorecard, university.