

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**287**

# **Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza Teoria i praktyka**



Redaktor naukowy

**Edward Nowak**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
Łamanie: Comp-rajt  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://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 978-83-7695-349-6**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana  
Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	7
<b>Anna Balicka:</b> Zewnętrzne źródła informacji o czynnikach sukcesu w branży motoryzacyjnej .....	9
<b>Piotr Bednarek:</b> Wpływ kultury narodowej na systemy budżetowania w przedsiębiorstwach .....	25
<b>Magdalena Chmielowiec-Lewczuk:</b> Wpływ Solvency II na koszty zakładów ubezpieczeń .....	38
<b>Michał Dyk:</b> Wdrażanie systemów informatycznych rachunkowości zarządczej przy użyciu metodyki AADII .....	47
<b>Anna Glińska:</b> Synergia między zakładem pracy chronionej a klientem .....	58
<b>Zdzisław Kes, Mariola Kotłowska:</b> Analiza zależności stopnia znajomości MS Excel wśród studentów kierunków ekonomicznych przy wykorzystaniu badań ankietowych .....	69
<b>Marcin Klinowski:</b> Jakość wobec kosztów projektu .....	80
<b>Mariola Kotłowska:</b> Rola zrównoważonej karty dokonań w wycenie przedsiębiorstwa .....	89
<b>Robert Kowalak:</b> Koncepcja rachunku kosztów w zakładzie gospodarowania odpadami .....	102
<b>Marcin Kowalewski:</b> Adaptacja zrównoważonej karty wyników do specyfiki sektora publicznego – przypadek Kanadyjskiej Komisji Turystyki .	112
<b>Wojciech Dawid Krzeszowski:</b> Pojęcie „zorganizowanej części przedsiębiorstwa” w prawie podatkowym .....	123
<b>Maria Nieplowicz:</b> Funkcjonowanie zrównoważonej karty wyników w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego .....	131
<b>Bartłomiej Nita:</b> Sprawozdawczość wewnętrzna w procesie zarządzania ryzykiem .....	140
<b>Edward Nowak:</b> Decyzyjna przydatność informacji prezentowanych w zestawieniu zmian w kapitale własnym .....	152
<b>Piotr Oleksyk:</b> Zagrożenia wiarygodności pomiaru efektywności w procedurze budżetowania zadaniowego .....	164
<b>Michał Poszwa:</b> Moment uznania kosztów w rachunku wyniku podatkowego .	173
<b>Małgorzata Wasilewska:</b> Porównanie wartości kapitału intelektualnego przedsiębiorstw notowanych na warszawskiej GPW – ujęcie sektorowe	183

## Summaries

<b>Anna Balicka:</b> External sources of information about success factors in the automotive industry .....	24
<b>Piotr Bednarek:</b> Impact of national culture on budgeting systems in companies – literature review .....	37
<b>Magdalena Chmielowiec-Lewczuk:</b> Influence of Solvency II on costs in insurance companies .....	46
<b>Michał Dyk:</b> Implementation of IT management accounting systems with the use of AADII methodology .....	57
<b>Anna Glińska:</b> Synergy between a sheltered workshop and a client .....	68
<b>Zdzisław Kes, Mariola Kotłowska:</b> Dependency analysis of MS Excel level knowledge among students of economic studies using questionnaire survey .....	79
<b>Marcin Klinowski:</b> Quality towards project costs .....	88
<b>Mariola Kotłowska:</b> Role of the Balanced Scorecard to measure corporate value .....	101
<b>Robert Kowalak:</b> Cost accounting for the waste disposal plants .....	111
<b>Marcin Kowalewski:</b> The Balanced Scorecard adaptation to public sector organization. The case of Canadian Tourism Commission .....	122
<b>Wojciech Dawid Krzeszowski:</b> The concept of “an organised part of an enterprise” in the tax law .....	130
<b>Maria Nieplowicz:</b> Functioning of the Balanced Scorecard for Mazowieckie Voivodship Marshal’s Office .....	139
<b>Bartłomiej Nita:</b> Internal reporting in the process of risk management .....	151
<b>Edward Nowak:</b> Statement of changes in equity and its utility for decision-making purposes .....	163
<b>Piotr Oleksyk:</b> Threats of reliability of measurement of efficiency in performance-based budgeting procedure .....	172
<b>Michał Poszwa:</b> Moment of recognition of expenses in the tax result bill ....	182
<b>Małgorzata Wasilewska:</b> Comparison of value of Intellectual Capital of Polish joint stock companies .....	191

**Mariola Kotłowska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **ROLA ZRÓWNOWAŻONEJ KARTY DOKONAŃ W WYCENIE PRZEDSIĘBIORSTWA**

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono rolę zrównoważonej karty dokonań w wycenie przedsiębiorstwa poprzez możliwość gromadzenia i uporządkowania informacji ekonomiczno-finansowych. W pierwszej części opracowania zaprezentowano pojęcie i znaczenie wartości przedsiębiorstwa oraz ewolucję w priorytetach prowadzonej działalności. Następnie omówiono zrównoważoną kartę dokonań, jej ewolucję oraz wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem. W ostatniej części artykułu omówiono sposób, w jaki zrównoważona karta dokonań pomaga w wycenie przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** zrównoważona karta dokonań, mapa strategii, wartość przedsiębiorstwa

### **1. Wstęp**

Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga od kadry kierowniczej podejmowania zarówno decyzji operacyjnych, jak i decyzji strategicznych związanych m.in. z wprowadzeniem nowego produktu na rynek. Podjęcie właściwej decyzji wymaga posiadania informacji o wszystkich aspektach z nią związanych, dotyczących analizy dostawców materiałów i półproduktów, barier wejścia na rynek, możliwej konkurencji, zapotrzebowania na dany wyrób oraz liczby potencjalnych nabywców wytwarzanego produktu. Nadmiar informacji powoduje jednak powstanie chaosu informacyjnego i problemy z podejmowaniem decyzji.

Niezbędne jest posiadanie przez przedsiębiorstwo instrumentarium umożliwiającego gromadzenie danych, ich weryfikację pod względem jakości oraz wybór najważniejszych informacji, które pozwolą kierownictwu przedsiębiorstwa podejmować racjonalne decyzje.

Celem artykułu jest prezentacja instrumentu strategicznej rachunkowości zarządczej, który wspomaga wycenę przedsiębiorstwa poprzez zebranie informacji zarządczej o przedsiębiorstwie, przekształcenie jej w formę kwantyfikowalną i poinformowanie zainteresowanych o sytuacji ekonomicznej jednostki.

Teza opracowania sprowadza się do stwierdzenia, że zrównoważona karta dokonań (*Balanced Scorecard*) może wspomagać szacowanie wartości przedsiębiorstwa poprzez wykorzystanie możliwości gromadzenia danych i uporządkowania informacji ekonomiczno-finansowych.

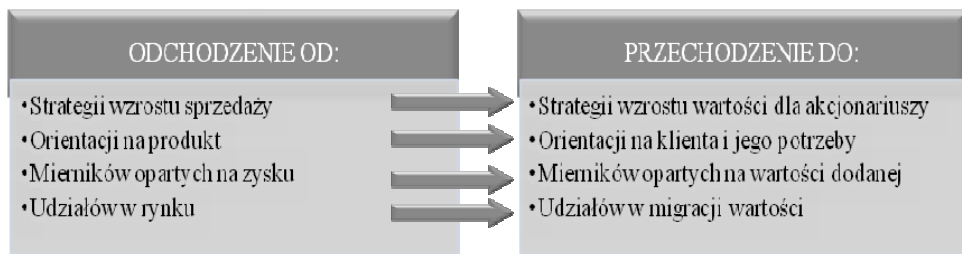
## 2. Pojęcie i znaczenie wartości przedsiębiorstwa

Głównym finansowym celem przedsiębiorstwa do lat 80. XX wieku była maksymalizacja zysku. Zysk kształtowany przez przychody i koszty nie zawsze jest w stanie przekazać pełnej informacji ekonomicznej o jednostce. Przychód wyznaczyć można poprzez użycie dwóch wielkości – wolumenu sprzedaży oraz ceny sprzedaży produktu. Analiza przychodów opierać się musi na obserwacji tych dwóch wartości. Niezbędna jest również dodatkowa analiza kosztów, których dla przykładu wielkość wyższa niż wzrost przychodów może znacznie obniżyć wynik finansowy jednostki. Podana kierownictwu informacja, bez podziału na składowe elementy wyniku finansowego, nie udziela jednoznacznych odpowiedzi na pytanie o efektywność prowadzonej działalności.

Niezbędne jest określenie takiej miary, która umożliwi otrzymanie pełnej informacji o prowadzonej działalności dla wszystkich grup interesariuszy jednostki. Według R.W. Griffina istnieją dwa rodzaje otoczenia z których można wyodrębnić grupy interesariuszy przedsiębiorstwa – wewnętrzne i zewnętrzne. Pierwsza z nich obejmuje właścicieli, pracowników oraz zarząd. Otoczenie zewnętrzne można podzielić na dwie odrębne grupy: otoczenie zadaniowe i ogólne. Otoczenie zadaniowe złożone jest z klientów, konkurentów, dostawców, strategicznych sojuszników (np. poprzez aliance strategiczne) oraz regulatorów. Otoczenie ogólne obejmuje wymiary ekonomiczne, społeczno-kulturowe, polityczno-prawne, międzynarodowe, techniczne. W każdym z tych wymiarów można wyodrębnić jednostki, które mają wpływ na kształtowanie tych wymiarów [Griffin 2005, s. 76-81]. Na przykład firmy informatyczne oferujące programy wspierające księgowość są częścią wymiaru technicznego, czyli wymiaru obejmującego metody przekształcania zasobów w produkty i usługi.

Duża liczba interesariuszy przedsiębiorstwa wymaga, aby kierownictwo jednostki udzielało informacji, które swoim zakresem obejmowałyby wszystkich zainteresowanych. Z tego powodu nastąpiła zmiana głównego celu przedsiębiorstwa z maksymalizacji wyniku finansowego na maksymalizację wartości przedsiębiorstwa. Jednostka nie może opierać się tylko na trwaniu na rynkach, na których prowadzi swoją działalność, ale na stałym wzroście i rozwoju.

Wraz z takim myśleniem nastąpiła ewolucja w priorytetach prowadzenia działalności z nakierowanej na produkt i osiąganie maksymalnego zysku, na funkcjonowanie oparte na kliencie, jego potrzebach, satysfakcji i lojalności. Mierniki natomiast zostały oparte na wartości dodanej przedsiębiorstwa. Ewolucja ta przedstawiona jest na rysunku 1.



**Rys. 1.** Ewolucja w priorytetach prowadzenia działalności

Źródło: [za: Nita 2007, s. 15].

Wartość przedsiębiorstwa, w ogólnym rachunku, traktuje się jako sumę wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy (traktowanej jako kapitał własny przedsiębiorstwa) i rynkowej wartości zadłużenia [Dudycz 2001, s. 49].

Istnieje wiele przesłanek uzasadniających, dlaczego celem działania przedsiębiorstwa jest maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy. Za główny powód uznaje się fakt, że przedsiębiorstwo należy do akcjonariuszy jako właścicieli akcji jednostki. Dodatkowo ryzyko, które oni ponoszą, jest nieporównywalnie wyższe niż ryzyko ponoszone przez pozostałych interesariuszy. Tak sformułowany cel strategiczny przedsiębiorstwa jest jasno określony i stosunkowo łatwo mierzalny. Maksymalizowanie wartości dla akcjonariuszy jest również zgodne z teoriami A. Smitha, który uważa go za najlepszy kurs do bogacenia się społeczeństwa [Cwynar 2010, s. 42-43]. Uzupełnia to A. Rappaport twierdząc, że wzrost wartości dla właścicieli odzwierciedla produktywność i konkurencyjność, z której korzystają pozostali interesariusze jednostki. Produktywność tworzy miejsca pracy, spełniając oczekiwania pracowników względem rynku, oraz bazę podatkową do realizacji celów społecznych. Dostawcy spodziewają się dodatkowych dostaw i tym samym zwiększonej sprzedaży. Klienci oczekują dobrych jakościowo produktów, a jako odbiorcy produktów/usług końcowych przedsiębiorstwa są źródłem przepływów gotówki dla przedsiębiorstwa [Rappaport 1999, s. 7]. Dlatego też właściwym określeniem wartości przedsiębiorstwa jest definicja, że jest ona zdolnością do generowania dodatkowych przepływów pieniężnych w przedsiębiorstwie [Nita 2007, s. 22].

Inne podejście prezentuje słownik języka polskiego, które określa wartość jako „to, ile coś jest warte pod względem materialnym” [*Słownik języka polskiego*]. W słowniku tym odnaleźć można również pojęcie wartości dodanej, określonej jako przyrost wartości, która powstaje w wyniku działań przedsiębiorstwa i traktowana jest jako różnica pomiędzy przychodami spółki a jej kosztami związanymi z tą działalnością. Definicja ta przypomina określenie wyniku finansowego jednostki, który jednak nie jest dobrym miernikiem kreowania wartości przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania korelacji między wynikiem finansowym a wartością

przedsiębiorstwa wykazały, że jest ona bardzo niska i przyjmuje wartości zarówno dodatnie, jak i ujemne. Wynika z nich brak zależności między wynikiem finansowym a wartością przedsiębiorstwa [Dudycz 2001, s. 185-186]. Pisał już o tym A. Rappaport, wskazując powody takiej sytuacji. Uważał on, że w obliczeniach wyniku finansowego można stosować różne standardy księgowość, a prowadzona księgowość nie uwzględnia konieczności inwestowania oraz ignoruje zmienność wartości pieniądza w czasie [Rappaport 1999, s. 7].

Wyznaczenie wartości przedsiębiorstwa wymaga analizy i pomiaru czynników kształtujących wartość, do których A. Rappaport zaliczył: tempo wzrostu sprzedaży (określane jako stopa wzrostu przychodów netto ze sprzedaży), marżę zysku operacyjnego, inwestycje w kapitał obrotowy oraz w majątek trwały, a także strukturę i koszt kapitału [Rappaport 1999, s. 78-79].

Wyznaczenie wartości przedsiębiorstwa uwzględniającej aktualne wartości operacyjnych strumieni pieniężnych oraz aktywów nieoperacyjnych wymaga użycia mierników obejmujących te aspekty. Służą temu mierniki związane z kreowaniem wartości przedsiębiorstwa, do których zaliczyć można: zysk rezydualny (RI), ekonomiczną wartość dodaną (EVA), wartość dodaną dla akcjonariuszy (SVA), stopę zwrotu z inwestycji opartą na przepływach pieniężnych (CFROI), całkowity zwrot dla akcjonariuszy (TSR), całkowity zwrot dla przedsiębiorstwa (TBR) oraz rynkową wartość dodaną (MVA) [Nita 2007, s. 22].

Dla przykładu ekonomiczna wartość dodana (*Economic Value Added* – EVA), jest cennym źródłem informacji, ponieważ w swoich obliczeniach bierze pod uwagę nie tylko przychody i koszty operacyjne (jak to ma miejsce w wyniku finansowym), ale uwzględnia również koszt utrzymania kapitału własnego oraz pozyskania kapitału obcego. Nie zapomina o możliwych kosztach wynikających ze złej polityki spłat należności, złej gospodarki zapasami w magazynie oraz złego zarządzania zobowiązaniami, m.in. kredytami kupieckimi.

### 3. Znaczenie zrównoważonej karty dokonań

W latach 90. XX wieku powstała idea zrównoważonej karty dokonań (*Balanced Scorecard*) stworzona przez Roberta S. Kaplana oraz Davida P. Nortona, do jej powstania impulsem był dysonans pomiędzy informacjami, których potrzebuje kierownictwo jednostki a tym, co jest w stanie przekazać rachunkowość finansowa. Celem jej powstania była analiza dokonań przedsiębiorstwa oraz określenie działań, które wpływają na racjonalną alokację posiadanego kapitału, co wpłynie na zwiększenie przychodów jednostki i redukcję jej kosztów.

Pojedyncze mierniki nie przedstawiają pełnej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa głównie dlatego, że ich wybór jest subiektywną decyzją kierownika jednostki. Dla przykładu przedsiębiorstwo usługowe wyznacza rentowność aktywów (ROA) jako miernik obrazujący ich działalność. Specyfika branży wpływa jednak



na niską wartość posiadanych przez jednostkę aktywów, co przekłada się na wysoki poziom wskaźnika. Przeprowadzanie uważnej analizy sprawozdania finansowego może jednak wykazać problemy z płynnością finansową.

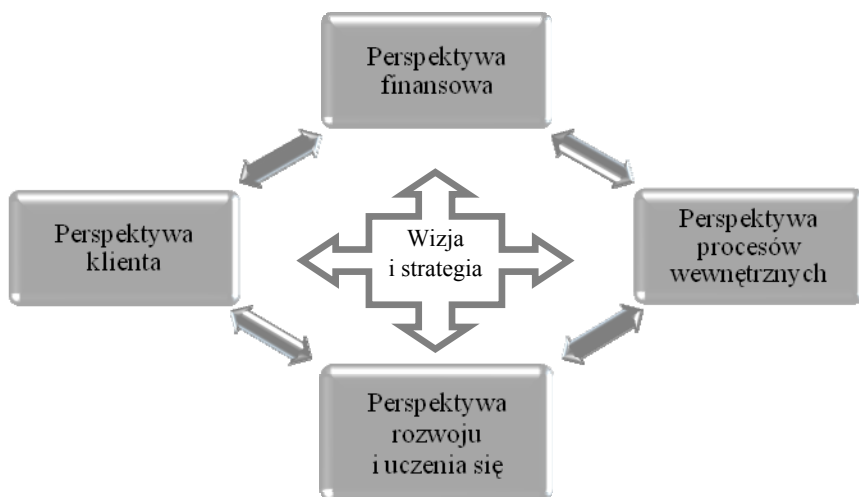
Korzystnym gruntem do powstania zrównoważonej karty dokonań były również zmiany z zakresu zarządzania strategicznego. W latach 70. XX wieku, głównie w Stanach Zjednoczonych, spółki zaczęły przeżywać problemy związane z ich zarządzaniem. W związku z tym menedżerowie odchodzili od działań skoncentrowanych na strategii – strukturze – systemie jako kierunku zbyt sztywnego, który nie nadążał za innowacjami technologicznymi oraz zmianami rynkowymi. Jednostronne podejście do zagadnienia zarządzania nie pozwalało na elastyczność działań i szybkie przystosowywanie się do otoczenia. Zmiana dotyczyła więc włączenia w zarządzanie przedsiębiorstwem warstwy społecznej i działań ukierunkowanych na cel – proces – ludzi jako elementy mogące zwiększać wartość przedsiębiorstwa [Krawiec 2003, s. 20–40].

Z założenia zrównoważona karta dokonań jest narzędziem integrującym rachunkowość zarządczą i zarządzanie strategiczne. Dzieje się tak głównie dlatego, że karta opiera się na strategii przedsiębiorstwa i co z tego wynika, również na jego misji i wizji, wykorzystując przy okazji dane pozyskiwane dzięki rachunkowości. Dodatkowo karta zbudowana jest z czterech najważniejszych, według autorów, perspektyw, które łączą się pomiędzy sobą, wspierając realizację wymienionej strategii. W ramach tych perspektyw niezbędne jest określenie celów strategicznych i dopasowanych do nich mierników. Nie dotyczą one jednak wyłącznie kategorii finansowych, ale przede wszystkim niefinansowych i strategicznych, takich jak satysfakcja klientów, stopień awaryjności maszyn produkcyjnych itp. Związek pomiędzy poszczególnymi perspektywami przedstawia rysunek 2.

Tak skonstruowany system umożliwia śledzenie dokonań przedsiębiorstwa (głównie poprzez wynik finansowy bądź miernik wzrostu wartości dla akcjonariuszy) przy jednoczesnej obserwacji postępów rozwoju jednostki, jej potencjału i możliwości wzrostu. Przedstawiona relacja najważniejszych mierników dla funkcjonowania jednostki pozwala określić, jak poszczególne wskaźniki wpływają na pozostałe wraz z wyznaczeniem siły tej zależności. W ten sposób możliwa jest kontrola, czy poszczególne działania pracowników wpływają w efekcie końcowym na wartość przedsiębiorstwa.

Dobór mierników wymaga jednak zbilansowanie ich pomiędzy sobą, by możliwe było ukazanie siły i kierunku wpływu jednego wskaźnika na pozostałe. Równowaga ta powstaje poprzez związek wskaźników finansowych i niefinansowych, wynikowych i prowadzących, obiektywnych i subiektywnych, zewnętrznych i wewnętrznych, a także krótko- i długo-terminowych [Nita 2009, s. 178]. W ten sposób możliwe jest ukazanie sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa w sposób całościowy, nie zaś wrywkowy. Fragmentaryczna analiza przedsiębiorstwa może doprowadzić do sytuacji, w której kierownictwo przedsiębiorstwa traci czujność i nie zauważa czyhających zagrożeń, ponieważ obserwowany przez nie fragment wykazu-

je prawidłowe wartości mierników. Skutkuje to również analizą tylko niekorzystnych dla jednostki procesów, z pominięciem tych, które przynoszą przedsiębiorstwu korzyści i które mogą przełożyć się na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Przewaga ta powstaje poprzez analizowanie działań nie realizowanych przez konkurentów, lecz wpływających na zmniejszenie kosztów, zwiększenie przychodów, rozwijanie produktów, poprawę ich jakości, zwiększenie produkcji itp.



Rys. 2. Struktura zrównoważonej karty dokonań

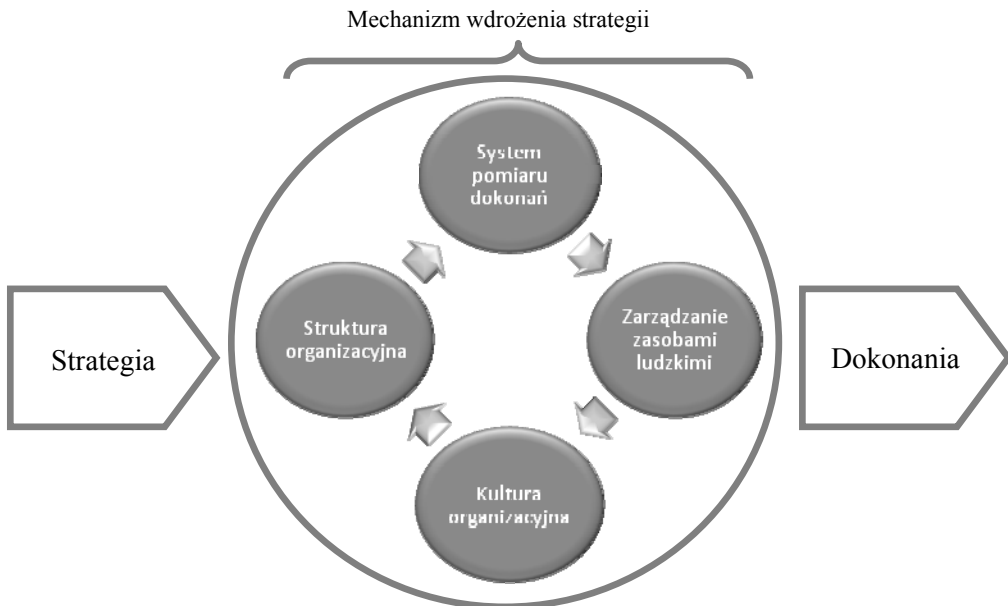
Źródło: [Kaplan, Norton 2001a, s. 28].

#### 4. Ewolucja i zmiana znaczenia zrównoważonej karty dokonań w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Zrównoważona karta dokonań zaczęła cieszyć się tak dużym zainteresowaniem wśród menedżerów amerykańskich spółek, że z każdym kolejnym wdrożeniem jej idea ewoluowała. Na początku była wyłącznie narzędziem do badania dokonań przedsiębiorstwa. Następnie pomiędzy perspektywami zrównoważonej karty dokonań powstał związek przyczynowo-skutkowy, który wpłynął na traktowanie jej jako instrumentu przełożenia niekwantyfikowanej strategii na mierzalne działania. Obecnie traktować ją można jako metodę mierzenia nie tylko finansów jednostki, ale również jej aktywów niematerialnych, jak wiedza, umiejętności i doświadczenie pracowników [Nita 2009, s. 173 i n.].

Zrównoważona karta dokonań stała się obecnie systemem monitorowania tworzenia wartości. Stała się kanwą funkcjonowania przedsiębiorstwa, zestrzajając strate-

gię jednostki z jej operacjami [Kaplan, Norton 2010]. Efekt takiego działania można zauważyć na rysunku 3, który wskazuje, jak mechanizm wdrożenia strategii za pomocą zrównoważonej karty dokonań wpływa na osiągane przez spółkę wyniki.



**Rys. 3.** Podstawy działania systemu wdrażania strategii

Źródło: [za: Michalak 2008, s. 52].

Niezbędne w tym celu jest odpowiednie zintegrowanie struktury i kultury organizacyjnej, zarządzania zasobami ludzkimi oraz systemu pomiaru dokonań. Są one elementami wdrożenia strategii. W ten sposób zwraca się uwagę na wszystkie strony zarządzania, nie pomijając żadnej grupy interesariuszy przedsiębiorstwa oraz umożliwiając (głównie poprzez kulturę organizacyjną) zintegrowanie ich ze sobą. W ten sposób metodologia wdrożenia zrównoważonej karty dokonań ma wspólne cechy z elementami zarządzania wartością przedsiębiorstwa, jakimi jest chociażby motywowanie i rozwój pracowników, będące częścią zarządzania zasobami ludzkimi.

Poza zmianami dokonywanymi w zrównoważonej karcie dokonań przez jej twórców, należy wspomnieć również o innych autorach, którzy starali się ją dostosować do obowiązujących w danym kraju zasad związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw. Niewątpliwie duży wpływ na kształtowanie się zrównoważonej karty dokonań w Europie mieli H.R. Friedag oraz W. Schmidt, którzy jako badacze niemieccy rozszerzyli ją o dodatkowe perspektywy. W zależności od potrzeb jednostki wykorzystywali m.in. perspektywę operacyjną, pracownika, środowiska naturalnego, odbiorcy, konkurencji. Skoncentrowano się dość silnie na osobistych kartach dokonań pracowników

(zwanych przez autorów tej koncepcji aktorami). Zwrócono szczególną uwagę na fakt, że osiąganie przez pracowników własnych celów jest dla nich najistotniejsze. Powiązanie więc ich z celami głównymi przedsiębiorstwa przełoży się na większą motywację pracowników do wykonywania zadań i większe prawdopodobieństwo osiągnięcia zamierzonych w jednostce celów [Friedag, Schmidt 2004].

Ewolucja karty wpłynęła również na rodzaje mierników perspektywy finansowej, które pozwalają na stałą kontrolę wartości przedsiębiorstwa. Wychodzi się z założenia, że zwiększanie wartości przyciąga do przedsiębiorstwa nowych inwestorów, dlatego jednostka musi wyznaczać ją w sposób jak najbardziej obiektywny przy zachowaniu pełni informacji ekonomicznych.

## **5. Wycena przedsiębiorstwa przez zrównoważoną kartę dokonań**

Prawidłowa wycena przedsiębiorstwa wymaga dokonywania obliczeń w sposób ciągły i cykliczny, aby poprzez gromadzenie wyników w ujęciu czasowym (miesięczne, kwartalne, roczne) czy w ujęciu prowadzonych działań stale monitorować stopień efektywności działalności jednostki i realizacji jej strategii. System raportowania oparty na zrównoważonej karcie dokonań umożliwia monitorowanie postępu realizacji strategii (której jednym z elementów jest kreowanie wartości przedsiębiorstwa) i podejmowanie działań naprawczych, gdy są one wymagane [Kaplan, Norton 2001b, s. 286]. Długoterminowa analiza możliwa dzięki zrównoważonej karcie dokonań, pozwala również na przyjęcie odpowiedzialności za zarządzanie strategicznymi zdarzeniami zarówno przez pracowników, jak i kierownictwo jednostki. A. Rappaport określił czynniki kształtujące wartość przedsiębiorstwa (tempo wzrostu sprzedaży, inwestycje w kapitał obrotowy i trwałe, koszt i struktura kapitału, marża zysku operacyjnego), które zrównoważona karta dokonań jest w stanie skwantyfikować i zmierzyć, by ukazać siłę ich wpływu na wartość przedsiębiorstwa.

W poprzedniej części opracowania zaprezentowane zostały przykładowe mierniki służące wyznaczeniu wartości przedsiębiorstwa jak np. ekonomiczna wartość dodana (EVA). Pomimo że mierniki te służą analizie stopnia wzrostu (bądź destrukcji) wartości przedsiębiorstwa, uwzględniając wszystkie czynniki wpływające na wartość, czytający raport nie jest świadomy, co dokładnie wpłynęło na wielkość wskaźnika. Mapa strategii jako element zrównoważonej karty dokonań przedstawia proces tworzenia wartości dla organizacji poprzez zaprezentowanie związku przyczynowo-skutkowego występującego pomiędzy celami strategicznymi w poszczególnych perspektywach. Dopasowanie mierników do każdego z podanych celów umożliwia uporządkowanie ich w logicznym ciągu, określając wpływ i stopień zależności poszczególnych mierników na siebie [Kaplan, Norton 2004].

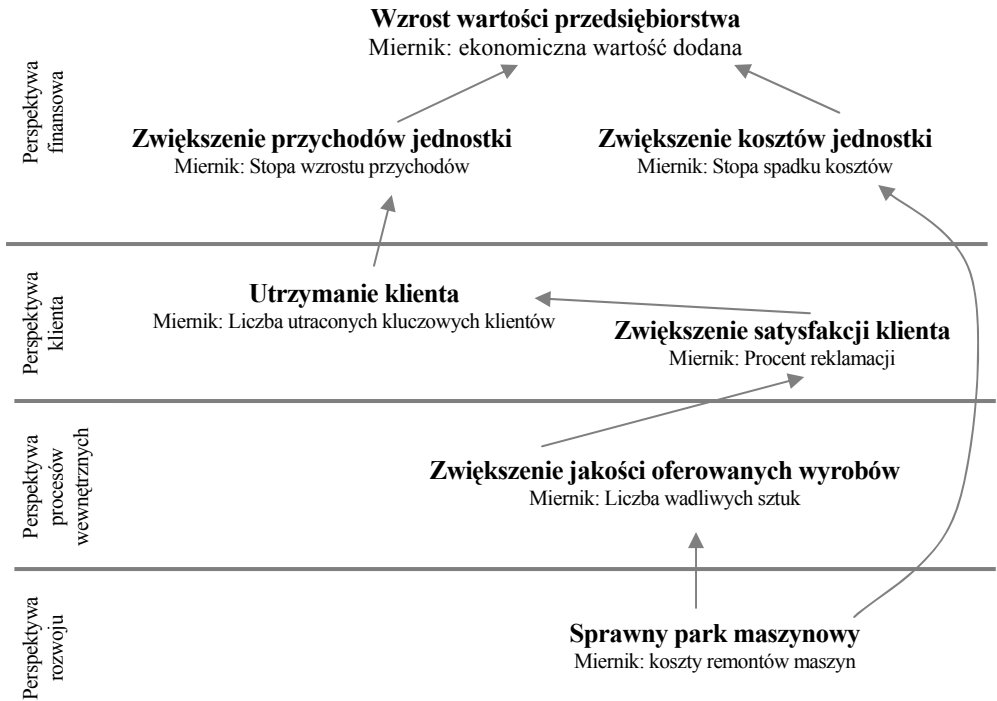
Dopasowanie wskaźników przebiegać powinno zgodnie z zasadami ich bilansowania. Jedną z grup, które należy równoważyć, są mierniki obiektywne i subiek-

tywne. Poprzez mierniki obiektywne możemy rozumieć znane wszystkim wskaźniki dotyczące wyniku finansowego czy rentowności. Subiektywne mierniki są natomiast stworzone konkretnie dla danego przedsiębiorstwa w celu ukazania czytelnikowi informacji unikatowych cech danego przedsiębiorstwa. Przykładem takiego miernika w przedsiębiorstwie wytwarzającym i dystrybuującym ciepło jest „dostępność energii”, który informuje o ilości energii wytworzonej w stosunku do optymalnego planu krótkoterminowego.

Drugą ważną kwestią jest analizowanie wyników przedsiębiorstwa nie tylko poprzez dane historyczne, ale głównie poprzez myślenie o przyszłości. Pomocne w tym zakresie mogą okazać się mierniki prowadzące (bilansowane w zrównoważonej karcie dokonań z miernikami wynikowymi, takimi jak wynik finansowy). Mierniki prowadzące są w stanie określić stopień realizacji strategii i kierunek zmian mogących nastąpić w przyszłości, na przykład liczba szkoleń pracowników z zakresu technik sprzedaży wpłynie na wyniki sprzedaży dopiero po pewnym czasie.

Pomiar poszczególnych mierników musi zostać precyzyjnie zdefiniowany. Poza dokładnym określeniem sposobu wyznaczenia poszczególnych wskaźników należy również sprecyzować powód ich wyboru. Lepsze zrozumienie przyczyn ich wykorzystywania przekłada się na zmniejszenie kosztów pozyskania danych [Kowaluk 2009] (m.in. zmniejszenie czasu zbierania informacji wpływa na zmniejszenie wypłat nadgodzin dla pracowników). Ułatwiony zostaje proces gromadzenia informacji i interpretacji wyników. Jasna informacja ekonomiczno-finansowa wpływa na szybszą reakcję kierownictwa jednostki podczas podejmowania decyzji dotyczących np. pozyskania najtańszych źródeł finansowania lub zakupu środków trwałych zwiększających produktywność. Wywiera to również wpływ na osiąganie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w danym sektorze, np. w przypadku decyzji o wejściu na nowe rynki zbytu. Ulepszony zostanie również proces komunikacji, podczas której pracownicy mogą przedstawiać swoje zastrzeżenia w stosunku do wykorzystywanych wskaźników. Uwagi prezentowane przez pracowników pozwolą na dopracowanie mierników wykorzystywanych w procesie wyceny przedsiębiorstwa, by odzwierciedlały one najważniejsze informacje ekonomiczne jednostki, uniemożliwiając fałszowanie rzeczywistości. Dane liczbowe wykorzystywane w obliczeniach będą również sprawdzone i zatwierdzone przez kierownictwo.

Pracownicy i właściciele przedsiębiorstwa są w stanie sprecyzować, jak drobne czynności wykonywane w przedsiębiorstwie wpływają na jego wartość, mierząc je na każdym etapie wykonywania działań. Dla przykładu śruba w maszynie produkcyjnej, która została źle wkręcona przez pracownika, wpływa na szybsze zużycie sprzętu, co zmierzyć można wielkością kosztów remontów maszyn. Wyprodukowanie wyrobów na wadliwym sprzęcie może pogorszyć jakość produktów i poziom satysfakcji klientów. Taka sytuacja spowoduje ich odejście i zmniejszenie się przychodów jednostki. W obu momentach dochodzi do destrukcji wartości przedsiębiorstwa. Przebieg związku między wymienionymi celami przedsiębiorstwa można zaobserwować na podanym przykładzie mapy strategii zaprezentowanej na rysunku 4.



**Rys. 4.** Przykład mapy strategii dla procesu usprawniania parku maszynowego

Źródło: opracowanie własne.

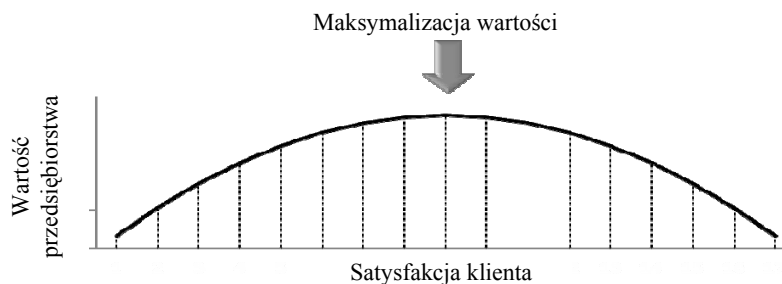
Według A. Rappaporta na wartość przedsiębiorstwa wpływ ma również przewaga konkurencyjna uzyskiwana w przypadku, kiedy długoterminowa wartość sprzedaży jest większa niż koszty (w tym koszty kapitału) [Rappaport 1999, s. 80-85]. Przewagę konkurencyjną można zdefiniować również jako zdolność do takiego wykorzystania zasobów i warunków konkurowania na rynkach zbytu produktów, która umożliwi wykreowanie większej wartości dodanej dla przedsiębiorstwa oraz jego klientów (faktycznych oraz potencjalnych) niż wartości dodane generowane przez konkurentów [Rokita 2005, s. 61]. Zrównoważona karta dokonań poprzez analizę wszystkich najważniejszych dla przedsiębiorstwa czynników, które są składową przewagi konkurencyjnej, umożliwia jej pomiar.

W zarządzaniu przedsiębiorstwem zaczął nabierać znaczenia również zrównoważony rozwój, określany jako *sustainable development*. Można go rozumieć jako integrowanie działań politycznych, gospodarczych i społecznych przy zachowaniu równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów środowiska, by zagwarantować możliwość zaspokojenie potrzeb obywateli [Ustawa z dnia 27.04.2001]. Ma on wpływ na wartość przedsiębiorstwa poprzez łatwiejszą możliwość pozyskania kapitału obcego (np. od banków ceniących działania chroniące środowisko i które tylko na

takie inwestycji pożyczają pieniądze). Działania te są możliwe do zaprezentowania za pomocą zrównoważonej karty dokonań oraz do ich pomiaru z wykorzystaniem odpowiednich mierników, jak np. poziom emisji CO<sub>2</sub>, liczba działań i obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa objętych badaniem poprzez ISO 14001, liczba wypadków w pracy przekładających się na przynajmniej jednozłotowe zwolnienie lekarskie. Możliwy jest również pomiar zainteresowania przedsiębiorstwem i wzrostem wartości jego akcji, co ma bezpośredni wpływ na wartość kapitałów jednostki.

Nie można zapominać również o powstającym w przedsiębiorstwie kapitale intelektualnym, opartym na wiedzy, doświadczeniu i umiejętnościach pracowników jednostki. Poprzez zwiększenie ich kompetencji możliwe jest zwiększenie przychodów jednostki i jej wartości oraz uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Jest to o tyle ważne, że twórcy zrównoważonej karty dokonań stworzyli ją z myślą o wycenie również wartości niematerialnych, których tradycyjne metody wyceny przedsiębiorstw nie uwzględniają.

Przedstawione elementy kształtujące wartość, wpływają na nią również pośrednio, zwiększając w stosunku do przedsiębiorstwa zaufanie oraz satysfakcję klientów z oferowanych przez jednostkę produktów lub usług. Zależność pomiędzy satysfakcją klienta, mogącą wpływać na jego lojalność i na zwiększenie przepływów pieniężnych jednostki poprzez zwiększenie sprzedaży a wartością przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 5.



Rys. 5. Zależność między satysfakcją klienta i wartością przedsiębiorstwa

Źródło: [za: Panfil (red.) 2003].

Satysfakcja klienta, która generuje dla przedsiębiorstwa wartość, zgodnie z rysunkiem 5, nie wzrasta w nieskończoność, lecz do pewnego punktu będącego ekstremum funkcji opisującej tę zależność.

## 6. Podsumowanie

Wykorzystywanie w zarządzaniu wyłącznie rachunkowości finansowej sprawia wiele problemów kierownictwom przedsiębiorstw. Mierniki księgowe niejednokrotnie nie

spełniają oczekiwań informacyjnych interesariuszy. Zmiana celu finansowego przedsiębiorstw z maksymalizacji zysków na maksymalizację wartości wpływa jednak na powstawanie nowych mierników związanych z kreowaniem wartości.

Menedżerowie przedsiębiorstw uświadomili sobie wagę budowania wartości dodanej i zarządzania tą wartością w jednostce. Dlatego stworzona została m.in. zrównoważona karta dokonań, która stała się narzędziem, wspomagającym zarządzanie i pomiar przedsiębiorstwa. Zrównoważona karta dokonań poprzez swoją budowę pozwala kierownictwu jednostki na stałą kontrolę dokonań oraz na szybką reakcję w przypadku zbliżających się zagrożeń. Umożliwia ona zwiększanie przychodów, zmniejszanie kosztów, odpowiednią alokacją aktywów jednostki oraz motywację pracowników, mierząc w sposób ciągły i systematyczny wartość dodaną jednostki.

Zrównoważona karta dokonań porządkuje informacje ekonomiczno-finansowe, a za pomocą powstałego związku przyczynowo-skutkowego między celami strategicznymi pozwala dostrzec nowe możliwości do generowania dodatkowych przepływów pieniężnych. Kreowanie wartości przedsiębiorstwa odbywa się poprzez działania mające na celu zwiększenie przepływów pieniężnych, wzrost przychodów, obniżkę kosztów i sformułowanie odpowiedniej struktury kapitału. Każdy z podanych czynników można mierzyć przy wykorzystaniu zrównoważonej karty dokonań. Uwzględnione w jej ramach mierniki niefinansowe, pozwalają również analizować satysfakcję klientów i poziom osiągniętej przewagi konkurencyjnej. Zrównoważona karta dokonań pozwala kierować uwagę kierownictwa na zdarzenia, które mają największy wpływ na wartość przedsiębiorstwa, a które powinny być mierzone. Zrównoważona karta dokonań umożliwia, w procesie decyzyjnym, szybki dostęp do niezbędnej informacji i nie dopuszcza do powstania chaosu informacyjnego. Pozwala również na szybką reakcję w przypadku destrukcji wartości powstałej na wczesnym etapie wykonywania zadań.

## Literatura

- Cwynar A., *VBM jako system kontroli menedżerskiej – geneza, istota kondycja*, [w:] *Systemy VBM i zysk ekonomiczny. Projektowanie, wdrażanie, stosowanie*, red. A. Cwynar, P. Dzurak, Wyd. Poltext, Warszawa 2010.
- Dudycz T., *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 2001.
- Friedag H.R., Schmidt W., *My Balanced Scorecard*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001a.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników Balanced Scorecard Praktyka*, Wyd. CIM, Warszawa 2001b.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategy Maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston 2004.



- Kaplan R.S., Norton D.P., *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- Kowaluk P., *Mierniki w Strategicznej Karcie Wyników*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 4/2009.
- Krawiec F., *Strategiczne myślenie w firmie*, Wyd. Difin, Warszawa 2003.
- Michalak J., *Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Wyd. Difin, Warszawa 2008.
- Nita B., *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007.
- Nita B., *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganianiu zarządzania dokonaniami przedsiębiorstwa*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, Wyd. WIG-Press, Warszawa 1999.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Zarządzanie wartością firmy, Value Based Management*, pod. red. M. Panfila, Forum Media Sp. z o.o., Warszawa 2003.
- Słownik języka polskiego*, Wyd. Naukowe PWN, www.sjp.pwn.pl
- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 Prawo ochrony środowiska, Dz.U. z 2001, Nr 62, poz. 627 z późn. zm.

## ROLE OF BALANCED SCORECARD TO MEASURE CORPORATE VALUE

**Summary:** This paper presents the role of the Balanced Scorecard to measure the achievements of corporate value by being able to collect and organize economic and financial information. The first part of the paper presents the concept and meaning of corporate value and evolution of the priorities of business. Then, the article discusses the Balanced Scorecard, its evolution and impact on management. The last part of the paper shows how the Balanced Scorecard enables measuring of the corporate value.

**Keywords:** Balanced Scorecard, strategy maps, corporate value.