

Izabela Emerling

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

e-mail: izabela.emerling@ue.katowice.pl

STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW I JEJ ROLA W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

BALANCED SCORECARD AND ITS ROLE COMPANY MANAGEMENT

DOI: 10.15611/pn.2018.514.10

JEL Classification: M11, M40

Streszczenie: Obecna sytuacja gospodarcza, jej szybki rozwój, wzrost konkurencyjności na rynkach, bardzo zmienne otoczenie oraz postępująca w szybkim tempie globalizacja rynku wymagają od kierownictwa średnich i dużych przedsiębiorstw umiejętności analizowania oraz ciągłej oceny otrzymanywanych rezultatów działalności przedsiębiorstwa. Narzędziem pozwalającym sprostać tym wymogom jest strategiczna karta wyników. Celem artykułu jest zaprezentowanie strategicznej karty wyników dla kopalni węgla, narzędzia pozwalającego na przełożenie strategii firmy na biznesową codzienność. Zastosowane metody badawcze opierają się na studiach literaturowych z badanego zakresu oraz analizie i ocenie zastosowania strategicznej karty wyników jako przydatnego narzędzia dla sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem górniczym.

Słowa kluczowe: strategiczna karta wyników, przedsiębiorstwo górnicze, zarządzanie, strategia firmy.

Summary: The current economic situation, its rapid development, increased competitiveness in the markets, very volatile environment and progressing at a rapid pace of globalization of the market, requires from the management of medium and large enterprises the ability of analysis and continuous assessment of the received results of the company. Recently, such a possibility has been offered by the Balanced Scorecard, an extremely useful tool in corporate strategic management. The purpose of this paper is to present Balanced Scorecard for the mining enterprise X, a tool for translating the company's strategy for business. The applied research methods are based on the study of literature from the test range and the analysis and evaluation of the use of the Balanced Scorecard as a very useful tool for the efficient management of a mining company.

Keywords: Balanced Scorecard, coal mining, management, enterprise strategy.

1. Wstęp

Obecna sytuacja gospodarcza, jej szybki rozwój, wzrost konkurencyjności na rynkach, bardzo zmienne otoczenie oraz postępująca w szybkim tempie globalizacja rynku wymagają od kierownictwa średnich i dużych przedsiębiorstw umiejętności analizowania oraz ciągłej oceny rezultatów działalności przedsiębiorstwa oraz ich poprawy. Narzędziem pozwalającym sprostać tym wymogom jest controlling strategiczny, a tym samym strategiczna karta wyników, która przez wielu specjalistów uważana jest za najciekawszą w ostatnich latach koncepcję zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Strategiczna karta wyników jest systemem zarządzania organizacją, który umożliwi monitorowanie realizacji planu strategicznego, pozwala również na przełożenie wizji i strategii przedsiębiorstwa na szczegółowe cele mierzalne oraz powiązanie odpowiednich mierników, które ukazują stopień realizacji zamierzonych celów, z osobami odpowiedzialnymi. Karta wyników nie tylko precyzyjnie wskazuje więc kierunki rozwoju, lecz także w formie planu strategicznego opisuje, co i kiedy powinno zostać osiągnięte [Brzozowski 2004, s. 16].

Celem artykułu jest zaprezentowanie strategicznej karty wyników na przykładzie przedsiębiorstwa X jako narzędzia controllingu pozwalającego na przełożenie strategii firmy na osiąganie coraz lepszych wyników. Zastosowane metody badawcze opierają się na studiach literaturowych z badanego zakresu oraz analizie i ocenie zastosowania strategicznej karty wyników jako bardzo przydatnego narzędzia dla sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem.

2. Strategiczna karta wyników jako koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem

Zmiany na rynkach wywołały drastyczny wzrost konkurencji, co w następstwie wymusiło na przedsiębiorstwach poszukiwanie możliwości optymalizacji kosztów czy wprowadzanie innowacyjnych produktów w celu zwiększenia konkurencyjności i utrzymania się na rynkach. Do wdrożenia tych zmian niezbędne stało się zastosowanie zaawansowanych narzędzi zarządczych, co w efekcie spowodowało decentralizację istniejącego systemu zarządzania [Czyż-Gwiazda 2013, s. 40].

Strategiczna karta wyników jako koncepcja zarządzania strategicznego odnotowała swój rozwój w latach 90. XX wieku. Jej nazwa pochodzi od angielskiego terminu *balanced scorecard* (BSC), jednak w literaturze można napotkać inne określenia – słowo *balanced* tłumaczone jest jako: wyważony, zrównoważony, kompleksowy, strategiczny, zbilansowany; natomiast *scorecard* jako karta wyników, karta dokonań lub tablica wyników. Historia *balanced scorecard* ma swój początek w 1992 r., kiedy naukowcy amerykańscy David Norton i Robert Kaplan – wychodząc naprzeciw nieustannym krytykom tradycyjnego i monetarnego systemu pomiaru efektyw-

ności przedsiębiorstw – zaproponowali narzędzie, które pozwala ocenić działalność przedsiębiorstwa z czterech perspektyw [Lewandowska, Likierski 2005, s. 31]:

- perspektywy finansowej – w jaki sposób winni postrzegać firmę jej akcjonariusze, by możliwe było zrealizowanie jej misji [Grob i in. 2003, s. 737];
- perspektywy klienta – jak winniśmy wyglądać w oczach klientów, by zrealizować swoją wizję;
- perspektywy operacyjnej – na które procesy biznesowe winniśmy zwrócić szczególną uwagę, by zaspokoić oczekiwania naszych klientów;
- perspektywy rozwoju – w jaki sposób powinno się podtrzymywać gotowość do modernizacji i zmian w firmie, aby realizować swoją misję [Piosik 2006, s. 194].

Wymienione perspektywy tworzą fundament strategicznej karty wyników. Zrównoważenie wyników w przedstawionych perspektywach powinno odnosić się do:

- celów krótkoterminowych i długoterminowych;
- mierników finansowych i niefinansowych;
- wskaźników wynikowych, które są wypadkową zdarzeń z przeszłości;
- wskaźników prognozujących, zorientowanych na wyniki w przyszłości;
- celów skwantyfikowanych, miękkich i subiektywnych;
- wskaźników zewnętrznych, dotyczących akcjonariuszy;
- wskaźników wewnętrznych, dotyczących pracowników i procesów [Lewandowska, Likierski 2005, s. 33].

W prawidłowo zbudowanej strategicznej karcie wyników powinny zostać uwzględnione zarówno wskaźniki przeszłości, jak i przyszłości, wynikające ze swoistej strategii organizacji [Dąbrowski 2011, s. 33]. Otrzymanie takiej kombinacji wskaźników stanowiło istotę strategicznej karty wyników jako postępowego narzędzia diagnostycznego. Dotychczas żaden ze stosowanych w rachunkowości zarządczej raportów nie generował tylu różnorodnych, jasnych i przejrzystych danych [Sobańska, Kulikowska 2004]. Większość informacji zbieranych w firmach nie odzwierciedlała wszystkich faktów, które mogły być ważne dla podejmowania właściwych decyzji przez kadre menadżerską. Powiązanie celów i wskaźników ze strategią dawało możliwość najlepszego wykorzystania potencjału strategicznej karty wyników w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

M. Sierpińska i B. Niedbała [2003, s. 113] do innych celów wdrożenia strategicznej karty wyników zaliczają:

- komunikowanie i wyjaśnienie celów organizacji kierownikom niższych szczebli zarządzania oraz pracownikom, dostawcom, odbiorcom, inwestorom;
- unaocznienie firmie i jej współpracownikom rzeczywistego znaczenia opracowywanych i analizowanych kierunków rozwoju,
- umożliwienie im wykorzystania wszystkich potencjałów wzrostu i rentowności;
- koncentrację uwagi na czynnikach o podstawowym znaczeniu, kluczowych czynnikach sukcesu;
- doprowadzenie do zbieżności celów pracowników z celami firmy jako całości;

- tworzenie podstawy systemu wynagradzania oraz poprawę wykorzystania inwestycji w kapitał intelektualny (lepsze zarządzanie wiedzą) – dzięki odpowiednio zmotywowanym pracownikom;
- wzrost zysków – poprzez odkrycie i wykorzystanie wewnątrzzakładowych potencjałów synergicznych w poszczególnych obszarach firmy [Friedag, Schmidt 2003, s. 58];
- rozpoznawanie, które czynniki krytyczne wymagają szczególnej uwagi;
- sygnalizacja najistotniejszych miejsc decydujących o efektach działalności (system wczesnego ostrzegania: informowanie, czy i gdzie nastąpiła poprawa, a na jakich odcinkach działania występują trudności);
- dostarczanie informacji o stopniu realizacji wyznaczonych celów [Guzek 2014].

3. Strategiczna karta wyników na przykładzie badanego przedsiębiorstwa

Badane przedsiębiorstwo jest firmą górniczą. Zatrudnia ok. 65 tys. osób, rocznie wydobywa 50% węgla w Polsce. Obecna struktura przedsiębiorstwa powstała w wyniku przemian, które prowadzą do podniesienia efektywności funkcjonowania, jak i mających na celu formowanie określonych zdolności produkcyjnych firmy. W efekcie przemian strukturalno-organizacyjnych nastąpiła znaczna redukcja nieefektywnego potencjału produkcyjnego. Zamierzona jest też kontynuacja procesów restrukturyzacyjnych, która zmierza do dalszego uproszczenia struktury organizacyjno-technicznej.

Przedsiębiorstwo ma zawarte długoletnie kontrakty handlowe ze strategicznymi odbiorcami (energetyka zawodowa, zakłady chemiczne, koksownie), które dają gwarancję stabilnej i równomiernej sprzedaży w następnych latach. Szeroki asortyment produktów oferowanych na rynku węglowym – węgla koksującego oraz energetycznego – zwiększa odporność firmy na załamanie się któregoś z rynków oraz jest jej mocną stroną. Efektywne zarządzanie jest związane z budowaniem struktury dla potrzeb rynku, a w nieustannej walce o klienta i o rynek nadrzędny dla firmy jest wspólny interes, a nie zyski poszczególnych kopalń, dlatego też zadania produkcyjne wyznaczane dla poszczególnych kopalń powinny być dla całej firmy optymalne.

Projekt strategicznej karty wyników przedstawia tylko namiastkę strategicznej karty wyników. Korzyści wynikające z jej zastosowania są nieporównywalne z dotychczas stosowanymi metodami. Strategiczna karta wyników stwarza możliwość łączenia wysiłków związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem: wartością przedsiębiorstwa, wynikiem finansowym, efektywnością i jakością procesów oraz inwestowaniem w pracowników. Przyczynia się więc do przyszłego rozwoju jednostki. Przykład karty wyników dla górnictwa przedstawia poniższa tabela.

Tabela 1. Strategiczna karta wyników dla przedsiębiorstwa górniczego

MISJA			
OSIĄGNIĘCIE EKONOMICZNEGO WZROSTU ZASPOKOJENIE WYMAGAŃ STAWIANYCH PRZEZ KLIENTÓW			
WIZJA			
Umocnienie na rynku sprzedaży węgla			
Perspektywa finansowa			
Cele	Miernik	Planowana wielkość	Działania pozwalające uzyskać planowane wielkości
1	2	3	4
Uzyskanie oraz utrzymanie płynności finansowej	% dostaw terminowo realizowanych % przyjętych zamówień do realizacji	100%	Regularna analiza kolejności zrealizowanych zamówień Regularna analiza terminowości dostaw Analiza przyczyn braku zamówień
Wypracowanie dodatniego wyniku finansowego	Liczba kontrahentów zadowolonych z obsługi	100%	Udoskonalanie jakości obsługi klienta Analizowanie przyczyn niskich jakości wyrobu oraz reklamacji
Pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania	Liczba podpisywanych umów	2 lata	Zawieranie umów długoterminowych Regularna analiza zachowania się konkurencji Ewidencja oraz analiza zapytań ofertowych
Poprawa jakości oferowanego produktu	% udział reklamacji w ogólnej wartości sprzedaży	4%	Modernizacja oraz unowocześnianie procesu wytwarzania węgla Procesy wzbogacania węgla
Perspektywa procesów wewnętrznych			
Produkcja efektywna ekonomicznie	Konkurencyjność na rynku producentów węgla	2017	Dostosowanie do zadań produkcyjnych Likwidacja oraz łączenie kopalń Dostosowanie produkcji do potrzeb rynkowych Stworzenie sprawnej struktury organizacyjnej
Wzrost efektywności poprzez zastosowanie nowoczesnych technologii	Czas rozwoju nowych produktów	2 lata	Lepsze wykorzystanie złóż Utworzenie możliwości znacznego usprawnienia struktur organizacyjno-technicznych Skuteczniejsze wykorzystanie majątku, zwłaszcza zakładów przeróbki węgla Prowadzenie wspólnej polityki inwestycyjnej, kadrowej i płacowej dla wszystkich kopalń Wzrost wydajności pracy Ujednoczenie systemu budżetowania oraz kontroli kosztów Udoskonalanie wspomagającego zarządzanie produkcyjnym majątkiem

1	2	3	4
Zapewnienie odpowiedniego poziomu zatrudnienia, gwarantującego realizację zadań	Relacja zatrudnienia pracowników pod ziemią do zatrudnionych na powierzchni Konkurencyjność na rynku	Liczba zatrudnionych w 2017 r.	Stworzenie poziomu zatrudnienia zapewniającego racjonalne wykorzystanie zdolności i zawodowych umiejętności pracowników w celu wzrostu wydajności pracy Osiągnięcie planowanego poziomu zatrudnienia w 2017 r.
Optymalne wykorzystanie złóż przy jak najmniejszym oddziaływaniu na środowisko naturalne	Ochrona środowiska naturalnego Usuwanie skutków górniczej eksploatacji	Liczba zlikwidowanych szkód górniczych	Realizowanie proekologicznych planów, skutkujących minimalizacją oddziaływań na naturalne środowisko Przeciwdziałanie powstawaniu szkód górniczych
Współpraca z jednostkami terytorialnego samorządu oraz innymi przedsiębiorcami w z kwestii zagospodarowania niewykorzystanie rzeczowych aktywów trwałych do działalności produkcyjnej przedsiębiorstwa górniczego X	Liczba zagospodarowanych rzeczowych aktywów trwałych	Liczba w 2017 r.	Przekazanie gminom zbędnej infrastruktury Pozbycie się pozaprodukcyjnych ciężko zbywalnych rzeczowych aktywów trwałych Przekazanie na rzecz Skarbu Państwa praw majątkowych Wdrożenie programów informatycznych pomagających w zarządzaniu majątkiem nieprodukcyjnym oraz poprawa efektywności zarządzania aktywami trwałymi
Perspektywa uczenia się oraz rozwoju			
Regularne podnoszenie kwalifikacji pracowników	Relacja kosztów szkoleń do wynagrodzeń Liczba dniówek szkoleniowych	Porównywanie wyników z planem	Regularne organizowanie szkoleń w przedsiębiorstwie Motywowanie do podnoszenia kwalifikacji Przyjmowanie nowych pracowników o wysokich kwalifikacjach Poszerzanie współpracy z uczelniami wyższymi oraz szkołami średnimi w celu zapewnienia naboru absolwentów
Zwiększanie poziomu zadowolenia pracowników z pracy	% odpowiedzi pozytywnych	83%	Ankieta, która bada poziom zadowolenia pracowników Zapewnienie pracy zgodnej z przepisami bhp oraz bezpiecznej
Podwyższenie wydajności pracy	Wartość dodana na jednego pracownika	Wzrost w 2017 r.	Lepszy dobór pracowników na stanowiska pracy Usprawnianie systemu motywacyjnego Stosowanie moralnych bodźców

Źródło: opracowanie własne.

4. Zakończenie i wnioski

Przedstawione w artykule przedsiębiorstwo kieruje się odpowiedzialnością za bezpieczeństwo pracowników i poszanowaniem zasobów naturalnych i środowiska. Wspiera rozwój nowoczesnych oraz czystych technologii węglowych, które przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju regionu i kraju, z korzyścią dla przedsiębiorstwa, partnerów i otoczenia. Szeroki asortyment węgla oferowany na rynku jest mocną stroną przedsiębiorstwa, ponieważ staje się ono bardziej odporne na załamanie się któregośkolwiek z rynków. Efektywne zarządzanie związane jest z budowaniem struktury produkcji ściśle według zapotrzebowania rynku. Zaprezentowana strategiczna karta wyników jest narzędziem pozwalającym na lepsze organizowanie procesów zarządczych, umożliwi przedsiębiorstwu skoncentrowanie się na wdrażaniu długoterminowej strategii. Może być również fundamentem systemu zarządzania przedsiębiorstwem, gdyż wspiera i integruje najważniejsze procesy [Kaplan, Norton 2002, s. 258]:

- prezentację strategii w całym przedsiębiorstwie;
- dopracowanie oraz aktualizowanie strategii;
- powiązanie ze strategią celów pracowników oraz poszczególnych organizacyjnych komórek;
- identyfikację oraz integrację strategicznych planów;
- integrację procesu analizy operacyjnej i strategicznej;
- sprzężenie celów długookresowych oraz rocznych budżetów ze strategią;
- pozyskanie zwrotnej informacji w celu uczenia się i doskonalenia strategii.

Strategiczna karta wyników przedsiębiorstwa daje możliwość zmian sposobów myślenia wszystkich jego pracowników, pomaga pracownikom zrozumieć, jakim działaniem mogą przyczynić się do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Wdrożenie karty wyników pomaga doprecyzować zamierzenia strategiczne, spełnić oczekiwania interesariuszy i zaspokoić potrzeby rynku.

Katalog miar oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi przedstawiony w tabeli 1 jest bardzo szeroki i zapewne nieostateczny. Jednak o wyborze miar powinny zawsze decydować cele strategiczne firmy, które jednocześnie wykazują wzajemne związki z celami wyznaczonymi dla obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Realizacja tej zasady umożliwi usprawnienie procesów wewnętrznych i skuteczniejszą realizację strategii przedsiębiorstwa oraz, w dłuższej perspektywie, akceptację takiego systemu oceny przez pracowników firmy.

Zrównoważona karta wyników, podobnie jak inne metody oceny efektywności, nie jest pozbawiona wad. Naukowcy często zarzucają jej nieadekwatność do wyzwań, przed którymi stoją współczesne przedsiębiorstwa [Tyagi, Gupta 2010, s. 25-32]. W praktyce jednak z powodzeniem wciąż jest wykorzystywana przez wiele organizacji do monitorowania, a także oceny efektywności zarówno na poziomie całej organizacji, jak i poszczególnych jej działów oraz zespołów pracowniczych.

W konsekwencji prawidłowe zastosowanie narzędzi zarządczych przyczynia się do dobrej kondycji jednostki i jej dalszego rozwoju.

Literatura

- Biuletyn Zarządu Głównego Stowarzyszenia Inżynierów i Techników Górnictwa „Wspólne Sprawy”, 2011, nr 1 (213).
- Brzozowski A., 2004, *Balanced Scorecard w polskich przedsiębiorstwach średniej wielkości*, Controlling i Rachunkowość Zarządcza, nr 8.
- Czyż-Gwiazda E., 2013, *Controlling procesów narzędziem poprawy wyników organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Dąbrowski M., 2011, *Zrównoważona karta wyników w e-learningu akademickim*, e-mentor, nr 1 (38).
- Friedag H.R., Schmidt W., 2003, *My Balanced Scorecard*, H.C. Beck, Warszawa.
- Grob H.L., vom Brocke, J. Lahme, N. Wahn, 2003, *Controlling Lerneinheiten zum Wissensnetzwerk Controlling*, Verlag Franz Vahlen Muehlen, Muenchen.
- Guzek M., 2014, *Balanced Scorecard jako instrument controllingu marketingu*, <http://isc.infor.pl/analizy-raporty,111554.html> (15.04.2017).
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2002, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa.
- Lewandowska A., Likierski M., 2005, *Pod presją czasu. Strategiczna karta wyników w praktyce*, C.H. BECK, Warszawa.
- Piosik A., 2006, *Zasady rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sierpińska M., Niedbała B., 2003, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sobańska I., Kulikowska G., 2004, *Zastosowanie strategicznej karty wyników w Departamencie Księgowości – z doświadczeń praktyki*, Rachunkowość, nr 4.
- Strategia rozwoju oraz funkcjonowania przedsiębiorstwa górniczego na lata 2007-2017.
- Tyagi R.K., Gupta P., 2010, *Strategiczna karta wyników firm usługowych*, PWN, Warszawa.