

**Bohuslava MIHALČOVÁ**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

**Michal PRUŽINSKÝ**

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie

## **ZASTOSOWANIE METODY BALANCED SCORECARD DO MIERZENIA WYDAJNOŚCI FIRMY**

### **Streszczenie**

Ocena wydajności przedsiębiorstwa zapewnia właścicielom/menedżerom miejsce do zarządzania ekspertami, a inwestorom pozwala podejmować świadome decyzje, dotyczące bezpieczeństwa inwestycji, ponieważ firmy często znajdują się w skomplikowanym i stale zmieniającym się środowisku gospodarki rynkowej.

Kontrolowanie wyników finansowych jest kluczem do sukcesu każdej firmy. Wskaźniki wydajności finansowej są skutecznym wyrazem udziałów biznesowych, dlatego też są one niezwykle istotne. Warto jednak przy tym podkreślić, że jeśli kierownictwo kładzie zbyt duży nacisk na zarządzanie przedsiębiorstwem za pomocą wskaźników finansowych, długoterminowa rentowność organizacji staje się zagrożeniem. Rozszerzenie informacji za pomocą wskaźników pozafinansowych staje się prawdziwym impulsem do długoterminowej strategii firmy.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie przykładu, w jaki sposób oceniać wyniki przedsiębiorstwa za pomocą syntezy wskaźników finansowych z wykorzystaniem metody BSC.

**Słowa kluczowe:** metoda Balanced Scorecard, wydajność firmy, perspektywa finansowa.

## **APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD METHOD TO MEASURE COMPANY EFFICIENCY**

### **Summary**

The company performance assessment provides the owners/managers with a place to manage experts, and on the other hand allows investors to make informed decisions about investment security, as companies often find themselves in a complex and ever-changing market economy environment.

Controlling financial results is the key to the success of any company. Financial performance indicators are an effective expression of business shares, so performance indicators are undoubtedly important, for example, different business incentives. On the other hand, if management puts too much emphasis on business management through financial indicators, long-term profitability of the organization becomes a threat. Extending information with non-financial indicators becomes a real impulse for the company's long-term strategy.

The aim of our article is to show the reader an example of how to evaluate the company's results by means of the synthesis of financial indicators using the BSC method.

**Key words:** Balanced Scorecard method, firm productivity, financial perspective.

### **1. Podstawy teoretyczne**

Nie można dokładnie określić terminu „wydajność” – różni się on w zależności od punktu widzenia: właściciela firmy (spełnienie jego oczekiwań w kwestii zwrotu zainwestowanych środków), klienta (spełnienie wymagań dotyczących produktu lub usługi), dostawców i instytucji bankowych (wydajność firmy oceniana jest na podstawie jej zdolności do regulowania zobowiązań) itd. (Pavelková, Knápková, 2009).

Ogólnie rzecz biorąc, wyniki oznaczają sposób lub przebieg, w jaki podmiot objęty przeglądem wykonuje działanie na podstawie podobieństwa do referencyjnej metody wykonywania czynności. Interpretacja charakterystyki działania zakłada możliwość porównania zaobserwowanego zjawiska i odniesienia danych według określonej skali (Wagner, 2009).

L. Lesáková (2007) uważa, że wydajność przedsiębiorstwa jest w stanie osiągnąć pożądane efekty lub wyniki w mierzalnych jednostkach (jeśli to jest możliwe). W związku z tym na wyniki przedsiębiorstwa można spojrzeć poprzez zdolność do osiągnięcia niezbędnych wyników, które powinny mieścić się w jednostkach mierzalnych. W tym przypadku należy odpowiedzieć na dwa pytania: pierwsze dotyczy definiowania wymaganych wyjść, a drugie tego, jak mierzyć. Ważne są jednocześnie oceny spełniania wymagań.

Jeśli mówimy o wydajności biznesowej, konieczne jest również zdefiniowanie wydajności i konkurencyjności. Termin „wydajność” oznacza wyrażenie stosunku pomiędzy produktem końcowym a zasobami, które zostały zużyte w celu wytworzenia tego wyniku. Jest to ilość względna. Można go również zdefiniować jako jednostkowy wynik zasobów lub kosztów. Maksymalizację efektywności procesów biznesowych można osiągnąć poprzez zmniejszenie zużycia zasobów przy jednoczesnym zwiększeniu wolumenu produkcji (Durčáková, Mandel, 2007).

Pomiar i ocena wydajności biznesowej to złożony proces. Wartość firmy zależy od jej wydajności. Zgodnie z teorią zarządzania wartością, przedsiębiorstwo jest narzędziem oceny kapitału właścicieli. Na tej podstawie można określić ogólną wydajność firmy. Chodzi o zdolności firmy do jak najlepszego wzrostu wartości kapitału i ulepszania procesów w firmie. Są to interesy właścicieli, pracowników, inwestorów, wierzycieli, klientów itp., z których każdy ocenia wyniki firmy z innego punktu widzenia. Właściciele oceniają wyniki pod względem zwrotu z zainwestowanego kapitału, jednocześnie oczekując wyników odpowiadających ryzyku podporządkowanemu (Neumaierová, 2005).

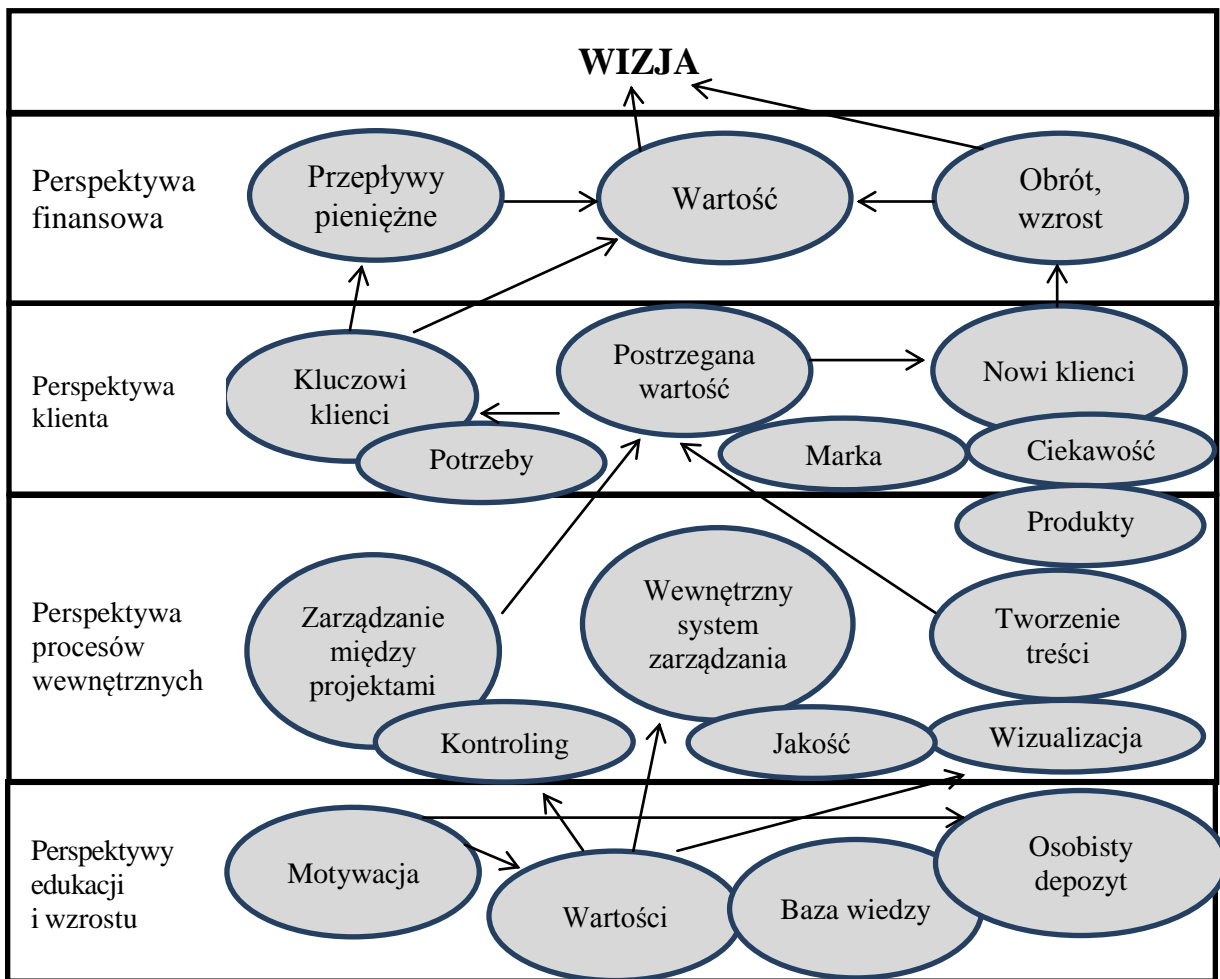
Zmiany w działaniu metod pomiarowych oraz w zakresie metod i narzędzi służących do oceny wydajności ewoluowały na przestrzeni lat. Początki pomiaru wydajności przedsiębiorstwa sięgają do 2 poł. XX wieku. Eksperci badali przede wszystkim zapewnienie wydajności operacyjnej i taktycznej. Kluczowym wskaźnikiem wydajności były wskaźniki ekonomiczne, w tym wskaźniki rentowności. W kolejnych latach naukowcy zwrócili uwagę na pomiar wydajności firmy (w latach 70. i 80. XX wieku). W wyniku rozwoju zaawansowanych wskaźników wydajności koncentrowali się też na innowacyjności. Zmienne uwzględniały skutki obecnych działań i decyzji dotyczących przyszłego rozwoju wydajności korporacyjnej oraz wartości zysku ekonomicznego (są to np. wskaźniki Economic Value Added – EVA – ekonomiczna wartość dodana i Market Value Added – MVA – wartość rynkowa dodana). Rozpoczęli także prace na wskaźnikach dostosowania danych księgowych i metod ich wykrywania. Istotna zmiana w ocenie wyników działalności nastąpiła w latach 90. XX wieku, kiedy to przeszły ocenę wyników działalności za pomocą wskaźników rentowności dla oceny wydajności zmienności rynkowej wartości przedsiębiorstwa oraz wartości jego wolnych środków pieniężnych. Z czasem do oceny wydajności firmy zaczęły dochodzić wskaźniki niefinansowe, co było konsekwencją rozwoju nowej teorii pomiarów i zarządzania wydajnością. Chodziło tu o stworzenie wskaźników wydajności, które obejmą nie tylko nakłady finansowe, ale i niefinansowe. Obie kategorie wskaźników szanują poszczególne funkcjonalne obszary firmy i strategii firmy. Wskaźniki te pozwalają mierzyć wydajność na poszczególnych etapach (Synek i in., 2006).

- Ocena wyników działalności odbywa się przeważnie na trzy sposoby (Kislingerová, 2011):
- za pomocą zestawów wskaźników, najczęściej z pięciu obszarów oceny (np. płynność, aktywność, rentowność, struktura kapitałowa, wartość rynkowa). Chodzi tu o równoległy zestaw wskaźników, w których poszczególne zestawy (grupy) nie zależą od siebie nawzajem;
  - za pomocą zestawów wskaźników rozmieszczonych w piramidalnych rozkładach, gdzie umieszczony jest kluczowy wskaźnik (np. Return On Equity – ROE, czyli zwrot z kapitału, a także Return On Assets – ROA, oznaczający zwrot z aktywów);
  - poprzez zagregowany wskaźnik, który jest sumą wskaźników częściowych i statystyk. Jest on jednym z modeli finansowych *ex ante* (Index of Credit, Z-Score Altmana, Model Tafflera itp.). Modele te są uważane za dobre narzędzie do wczesnego ostrzegania firmy w przyszłości.

Tradycyjne sposoby mierzenia wydajności są obecnie niewystarczające w wysiłkach przedsiębiorstw na rzecz utrzymania i zwiększenia ich konkurencyjności. Ważną rolę odgrywa dziś dynamika otoczenia, którą uzupełniają zintegrowane systemy pomiaru wydajności biznesowej, pozwalające menedżerom na elementy dynamiki. Jednym z tych systemów mierzenia jest układ RDF (wynik równowagi i struktury), służący do przedstawienia uzyskania pozytywnych celów warunkowych po spełnieniu celów wyznacznikowych, uwzględnionych w czterech grupach, tj. jakość, elastyczność, innowacyjność i wykorzystanie zasobów (Tumpach, 2008).

Kolejnym obszernym systemem pomiaru wydajności jest system BSC (Balanced Scorecard), karta poziomowania. Jest on systemem wyważonych wskaźników, gdyż wskaźniki finansowe uzupełniają siłę napędową przyszłych wyników firmy. Punktem wyjścia jest wizja i strategia firmy, ale obejmuje ona także wyniki biznesowe, mierzone w czterech obszarach – finansowym, klienta, wewnętrznych procesów oraz uczenia się i rozwoju. Główną zaletą tego systemu jest podejście procesowe, elastyczność w odniesieniu do strategii korporacyjnej, efekt synergii w osiąganiu celów w poszczególnych aspektach, wzajemne połączenie wszystkich szczebli zarządzania i konstruktywna presja na pracowników. Rozszerzona wersja tego systemu to diagramy strategii, mapy strategiczne, które budują mapę interakcji, prowadzącą do tworzenia wartości we wspomnianych wyżej aspektach (Kaplan, Norton, 2007).

Balanced Scorecard jest zatem strategiczną metodą zarządzania firmą, dzięki której można zidentyfikować strategię i cele strategiczne. Przekształca się daną strategię w zbiór zrozumiałych i wymiernych wskaźników, łączących cele poszczególnych części firmy ze strategią firmy, w której tworzy się całość. Według R.S. Kaplana i D.P. Nortona (2007), realizuje się również strategię komunikacji z pracownikami firmy, przyczyniając się do procesu osiągania celów strategicznych, jak pokazano na rysunku 1. Pracownicy przekazują informacje zwrotne i tak tworzy się proces strategicznego uczenia się firmy.



Rysunek 1. Mapa strategiczna.  
Źródło: opracowanie własne.

Przy wdrażaniu metody BSC konieczny jest indywidualny pomiar poszczególnych wskaźników. W przypadku wskaźników finansowych jest to stosunkowo proste, ponieważ posiłkować się po można informacjami finansowymi z dokumentów księgowych. Nieco inaczej sytuacja przedstawia się w odniesieniu do wskaźników niefinansowych, gdyż firmy rzadko ich używają lub posiadają niewystarczające bądź niepełne informacje, które można włączyć do obliczeń (Kaplan, Norton, 2007).

## 2. Cel artykułu i metodologia

Celem artykułu jest zastosowanie metody Balanced Scorecard do oceny wyników wybranej firmy na Słowacji. Oprócz szeregu logicznych metod analizy, przeprowadzono analizę wybranego biznesu, koncentrując się na proporcjonalnej analizie finansowej i ocenie kondycji finansowej firmy. Podczas analizy wskaźników biznesowych niefinansowych autorzy pracowali metodą Balanced Scorecard (BSC).

Przedmiotem badania była Pekáreň Družba LK – TEAM, s.r.o. Bardejov. Piekarnia została założona w 1990 roku, a jej głównym przedmiotem działalności jest produkcja chleba, ciast i innych produktów piekarniczych. Większość produkcji jest sprzedawana w sieci pięciu własnych sklepów, które są zaopatrywane 4 razy dziennie zawsze w świeże produkty piekarnicze. Pozostała część produkcji jest dystrybuowana do klientów w Bardejovie, Svidníku i Stropkove.

Obecnie piekarnia zatrudnia 40 pracowników. Jej filozofią jest oferowanie produktów wysokiej jakości z dużym naciskiem na wybór surowca. Firma kupuje i przetwarza surowce pierwszej klasy, które są w oryginalnym stanie, nie korzystając z półproduktów. Przepisy opierają się na domowych recepturach, a duża waga przykładana jest do pracy ręcznej. Piekarnia w zakresie wychowania i nauczania uczniów współpracuje z zaprzyjaźnioną szkołą (związek piekarniczy).

Problemem badawczym jest wydajność biznesu w ramach obrotów piekarni.

### 3. Wyniki badań

Piekarnia Družba LK – TEAM, s.r.o. istnieje na rynku już od 27 lat. Aby móc utrzymać się na rynku, konieczne było skoncentrowanie się jej działalności zarówno na obszarze produkcyjnym, jak i dystrybucyjnym.

#### 3.1. Perspektywa finansowa modelu BSC dla Pekáreň Družba LK – TEAM, s.r.o.

W celu opracowania perspektywy finansowej BSC zbadano wskaźniki finansowe i sytuację finansową firmy. Pozytywne wyniki biznesowe przez okres co najmniej 5 lat (w naszym przypadku 2012-2016) oraz odpowiednie aktywa (w szczególności finansowe) są ważnym warunkiem wstępnym do uzasadnionego wniosku, że firma ma dobre perspektywy finansowe.

Pozytywny wynik zarządzania dla okresów obrachunkowych jest pierwszym krokiem do wykorzystania nowych możliwości, dzięki którym firma może utrzymać lub poprawić swoją pozycję na wybranych oraz nowych rynkach.

#### Problem strategiczny

Kluczową kwestią strategiczną w perspektywie finansowej jest to, czy analiza wybranych wskaźników płynności, aktywności, rentowności jest wystarczającą podstawą do osiągnięcia strategicznych celów spółki w perspektywie finansowej na przyszłość. Indywidualne wartości wybranych wskaźników finansowych są dodatnie, co jest pozytywnym dla firmy. Niestety, nie mierzy ona wydajności w sposób nowoczesny.

#### Rozwiązanie problemu

Aby lepiej zidentyfikować perspektywę finansową BSC, zaleca się obliczenie EVA. Wskaźnik EVA jest bardzo często rozumiany jako dochód netto z działalności, pomniejszony o koszty kapitałowe. Wskaźnik ten został obliczony dla firmy Pekáreň Družba LK – TEAM, s.r.o. (tabela 1).

Tabela 1

Wskaźnik EVA firmy Pekáreň Družba LK – TEAM, s.r.o. w okresie referencyjnym

Rok	Net Operating Profit After Tax (NOPAT) – Zysk operacyjny netto po opodatkowaniu	Weighted Average Cost Of Capital (WACC) – Ważony średni koszt kapitału	C	Wartość wskaźnika EVA
2012	9 596	9 597	137 633	- 5
2013	9 222	9 280	162 466	- 290
2014	6 702	6 710	196 466	- 40
2015	10 811	10 850	368 268	- 195
2015	2 151	2 298	391 519	- 735

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych firmy Pekáreň Družba LK – TEAM, s.r.o.

Pomimo faktu, że firma osiągnęła pozytywne wyniki głównie ze sprzedaży produktów piekarniczych, potwierdziliśmy w badaniach, że sukces piekarni spadł, a także nie udało się rozszerzyć penetracji rynku pieczywa. Wykorzystując obliczenia wskaźnika EVA, który jest uważany za nowoczesny wskaźnik w ocenie perspektywy finansowej modelu BSC, zidentyfikowano podstawowy problem Piekarni Družba LK – TEAM, s.r.o. Osiąga ona stosunkowo niską sprzedaż w porównaniu do wartości niezastrzeżonych aktywów, mimo że zainwestowała również w modernizację swojej bazy technologicznej. Zalecane jest skupienie się na opracowywaniu nowych produktów w celu poszerzenia portfolio produktów. Poza wytwarzaniem tych samych podstawowych rodzajów produktów piekarniczych, warte uwagi są także produkty ekologiczne i bezglutenowe.

### 3.2. Perspektywa klienta według modelu BSC dla Piekarni Družba LK – TEAM, s.r.o.

#### Problem strategiczny

Z punktu widzenia klienta dużym problemem Piekarni Družba LK – TEAM, s.r.o. jest niewielka baza klientów, która hamuje wzrost obrotów i przychodów.

#### Rozwiązanie problemu

Jako punkt wyjścia do rozwiązania i zdefiniowania strategii Piekarni Družba LK – TEAM s.r.o. użyta zostanie analiza SWOT, której wyniki prezentuje tabela 2.

Tabela 2

*Analiza SWOT Piekarni Družba LK – TEAM, s.r.o.*

Strength – Siły			Weakness – Słabości		
	Waga	Siła		Waga	Siła
lider branży piekarskiej z pozytywnym wizerunkiem			zmniejszenie wydatków na badania i rozwój		
dywersyfikacja produktu i stabilna baza klientów			spadające przychody z niektórych produktów		
wysoki poziom ochrony środowiska			niskie zyski niektórych oddziałów		
wystarczająco wykwalifikowana siła robocza			słaba komunikacja wewnętrzna		
<b>Razem</b>	<b>2,3</b>		<b>Razem</b>	<b>2,9</b>	
Threats – Zagrożenia			Opportunities – Możliwości		
	Waga	Siła		Waga	Siła
współpraca z inną firmą piekarniczą			spowolnienie wzrostu gospodarczego i spadek konkurencyjności		
rozwój nowych produktów			nowe standardy i zmiany ogólnie obowiązujących przepisów		
innowacja procesu produkcyjnego			niższe wydatki na zwiększenie konkurencyjności		
wschodzące rynki i ekspansja w innych dzielnicach – gminach			coraz większa liczba producentów krajowych, którzy produkują według tradycyjnych receptur		
<b>Razem</b>	<b>3,7</b>		<b>Razem</b>	<b>2,8</b>	

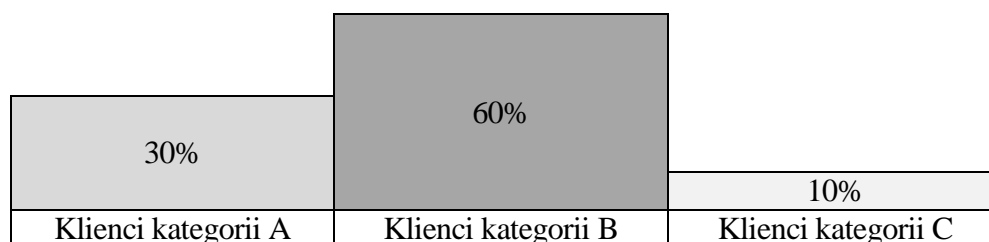
Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety oraz danych firmy Pékáreň Družba LK – TEAM, s.r.o.

Piekarnia Družba LK – TEAM, s.r.o. posiada dość silną pozycję w branży piekarniczej, która jest wynikiem pozytywnego wizerunku i dbałości o stałych klientów. Firma zatrudnia wykwalifikowaną siłę roboczą i dąży do zapewnienia wysokiego poziomu w kwestii ochrony środowiska oraz zmniejszenia energochłonności.

Z drugiej jednak strony firma ograniczyła wydatki na badania i rozwój, co w pewnej mierze spowodowało też spadek przychodów ze sprzedaży niektórych produktów. Słabością przedsiębiorstwa jest również możliwość złej komunikacji wewnętrznej, a tym samym niskiej rentowności niektórych punktów sprzedaży detalicznej. Zewnętrzne otoczenie firmy oferuje różne możliwości, ale także stanowi zagrożenie dla biznesu. Analizując szansę dla Piekarni Družba LK – TEAM, s.r.o., można mówić w szczególności w kontekście współpracy z inną firmą w branży spożywczej i rozwoju nowych produktów. Okazją dla niej może być także wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań w proces produkcji i ekspansji na rynki zagraniczne. Piekarnia Družba LK – TEAM, s.r.o. obawia się, że wzrost gospodarczy spowolni w wyniku konkurencyjności, nowych regulacji i zmian legislacyjnych, wprowadzanych przez Unię Europejską. W przypadku spowolnienia wzrostu gospodarczego (spadek sprzedaży) koszty reklamy i promocji sprzedaży mogą być niższe niż w przypadku konkurentów. Takie zmniejszenie kosztów jest możliwe. Firma może sobie na to pozwolić tylko wtedy, gdy opiera się na silnej tradycji i lojalnym, dostosowanym klientom. Poprzez syntezę analizy SWOT okazało się, że firma wchodzi w strategię sojuszu. W związku z tym można powiedzieć, że jeśli szansa ta zostanie odpowiednio wykorzystana, przedsiębiorstwo będzie mogło osiągnąć wartość dodatnią w środowisku wewnętrznym.

Aby uzyskać bardziej szczegółowe specyfikacje z perspektywy klienta, zastosowaliśmy model analizy klienta BSC i ABC. Klienci zostali zidentyfikowani na podstawie ich udziału w przychodach spółki w ostatnim okresie sprawozdawczym. W analizie klienta ABC według Pareta stosujemy zasadę 80/20. Oznacza to, że 20% całkowitej liczby klientów powinno znać ok. 80% produktów firmy. Największą liczbą klientów powinna być kategoria A. Jeśli używamy analizy ABC do analizy klienta, dzielimy naszych klientów na trzy kategorie. Kategoria A obejmuje klientów, którzy są gwarantami stabilności finansowej i sukcesu organizacji. Jeśli piekarnia traci lub nabywa takiego klienta, ma to znaczący wpływ na pozycję rynkową. Klienci kategorii B nie mają już takiego znaczenia dla przychodów organizacji; charakteryzują się wysokim stopniem lojalności i dokonują wielokrotnych zakupów. Ostatnia kategoria to C, w której klienci dokonują niewielkich zakupów i są to osoby, które mają minimalny udział w sprzedaży piekarni.

Wyniki analizy ABC w Piekarni Družba LK – TEAM, s.r.o. przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Analiza ABC w Piekarni Družba LK – TEAM, s.r.o.

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety i danych firmy Pékáreň Družba LK – TEAM, s.r.o.

Po analizie ABC w Piekarni Družba LK – TEAM, s.r.o. można powiedzieć, że ma ona wystarczający potencjał w ramach perspektywy klienta, który mógłby mieć wpływ na różne kategorie klientów, a tym samym zapewnić jej zwiększenie rentowności i przychodów, czyli całkowity wzrost obrotu firmy.

### 3.3. Perspektywa procesów wewnętrznych Piekarni Drużba LK – TEAM s.r.o. według modelu BSC

Trzecią perspektywą jest perspektywa procesów wewnętrznych, gdzie dobry projekt może zwiększyć rentowność sprzedaży udziału w łącznej ilości aktywów przedsiębiorstwa w różnych obszarach produkcji i sprzedaży. Właściwa realizacja wewnętrznych procesów w ramach polityki sprzedaży jest kluczem do stabilności finansowej i realizacji celów finansowych.

#### Problem strategiczny

W Piekarni Drużba LK – TEAM, s.r.o. w bieżącym okresie nie możemy jednoznacznie określić wewnętrznych procesów w firmie, które mają na celu zmaksymalizowanie sprzedaży i zysków oraz zbudowanie nowej gamy produktów piekarniczych.

#### Rozwiązanie problemu

Dla właściwego wdrożenia procesów wewnętrznych ważne jest, aby wybrana piekarnia ustaliła cele strategiczne i określiła szczególną odpowiedzialność za ich realizację. Ważne jest, aby wykorzystać fundusze na rozszerzenie asortymentu produktów piekarniczych. Punktem odniesienia jest monitorowanie nowoczesnego wskaźnika wartości dodanej i nieustanne jego optymalizowanie. Z punktu widzenia klienta miarą wzrostu jest siła nabywcza klientów i sposób jej pozyskiwania. Z perspektywy procesów wewnętrznych konieczne jest z kolei zapewnienie należytego i spójnego monitorowania wprowadzania nowych działań. Wdrażając nowe procesy, należy również brać pod uwagę edukację, wzrost i uczenie się pracowników. Zapewnienie wystarczającego szkolenia personelu jest krokiem w kierunku produkcji nowych produktów piekarniczych i ostatecznie zadowolenia klienta.

W tabeli 3 przedstawiony został przegląd celów strategicznych w każdej perspektywie modelu BSC dla Piekarni Drużba LK – TEAM, s.r.o. Zdefiniowano cel, ustalono odpowiedzialność i wymierność sukcesu tego celu. Wyznaczone w ten sposób cele ujawnią nowe procesy w piekarni, oparte na oczekiwaniach klientów, które powinny przynieść pozytywny wynik w przyszłości.

Tabela 3

*Cele strategiczne Piekarni Drużba LK – TEAM, s.r.o.*

Perspektywy	Cel strategiczny	Odpowiedzialność	Metryki
finansowa	zwiększenie wielkości sprzedaży	dział sprzedaży	wskaźnik płynności
	zwiększenie wielkości produkcji	dział marketingu	wskaźnik EVA
klienta	utrzymywanie stałej klienteli	dział marketingu	siła nabywcza
	wzbogacanie nowych klientów	dział marketingu	% wzrostu sprzedaży
	zapewnienie stałej współpracy	dział sprzedaży	% wzrostu sprzedaży
zawodowa	optymalizacja procesów	dział marketingu	stopień realizacji
	innowacja w celu realizacji strategicznego celu	dział sprzedaży	stopień innowacyjności
ucząc się, wzrastać	zadowolenie pracowników	dział księgowości i spraw osobowych	wzrost płac
	oceny wydajności pracowników	dział księgowości i spraw osobowych	wzrost płac
	motywacja	dział księgowości i spraw osobowych	wzrost płac

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety i badań w firmie Piekarni Drużba LK – TEAM, s.r.o.



### **3.4. Perspektywy uczenia się i rozwoju według modelu BSC dla Piekarni Drużba LK – TEAM, s.r.o.**

Siłą napędową, a zarazem procesem biznesowym w perspektywie uczenia się i rozwoju jest przekwalifikowanie pracowników, różne możliwości systemów informacyjnych i sama motywacja, przekazanie uprawnień oraz zaangażowanie pracowników. Edukacja i kwalifikacje są ważnym aspektem tego zawodu. Mogą to być różne formy edukacji, takie jak seminaria, szkolenia, kursy, przekwalifikowania lub dodatkowe studia. Szkolenia dla przedsiębiorców i pracowników stopniowo się poprawiają, angażując coraz więcej pracowników. Na ten postęp wpływa również szersze stosowanie przepisów Kodeksu pracy § 153, zgodnie z którymi pracownik podlegający odpowiednim przepisom prawa jest zobowiązany pogłębiać swoje umiejętności w zakresie pracy wykonywanej dla pracodawcy. Pracodawca ma obowiązek dbać o doskonalenie kwalifikacji pracowników, nawet przed podjęciem przez nich zatrudnienia, jeżeli takie kwalifikacje są wymagane przez pracodawcę na podstawie umowy o pracę. Uczestnictwo w edukacji jest uważane za pracę, więc pracownik jest płatnikiem. W drugim przypadku, jeśli chodzi o podnoszenie kwalifikacji pracowników, zależy to od tego, czy jest to wymóg pracodawcy dotyczący podwyższenia kwalifikacji, czy dobrowolnego szkolenia pracownika. W takim przypadku pracodawca nie jest już zobowiązany do zapewnienia pracownikowi rekompensaty. Wynika z tego, że szkolenie pracowników związane z ich wykonywaniem i działalnością jest kosztem podatkowym firmy. Należy zwrócić uwagę na uzasadnienie szkolenia pracowników, które musi być związane z wykonywaniem zawodu i wymaganiami określonymi w umowie o pracę. Wydatki związane z dobrowolnymi badaniami pracowniczymi, np. na uczelni, nie są uznawane za koszty uzyskania przychodów.

#### **Edukacja i kwalifikacje pracodawców**

Kształcenie pracowników jest obecnie niezwykle istotne, jednak żadne prawo ani przepisy nie nakładają na pracodawcę takiego obowiązku.

Jeżeli przedsiębiorca zdecyduje się przejść szkolenie lub przekwalifikowanie, a następnie ubiegać się o odliczenie tego od podatku, musi spełnić określone wymogi. Jeśli szkolenie będzie bezpośrednio związane z działalnością gospodarczą, to koszty z nim związane będą podlegały odliczeniu od podatku.

Przykładowo, jeśli przedsiębiorca pracuje w piekarni i postanawia wziąć udział w kursie języka obcego, który miałby pomóc mu napędzać osiągnięcie przychodów, to wydatku tego nie będzie mógł odpisać od podatku. Jeśli jednak udowodni, że ma określoną liczbę klientów, którzy nie znają języka słowackiego i musi opanować język obcy, kurs ten będzie kosztem podatkowym.

#### **Edukacja i rozwój pracowników**

Edukacja i rozwój pracowników muszą być ciągłe, zorganizowane oraz powiązane z pracą. Jest to część uczenia się przez całe życie. Od pracodawców wymaga się stworzenia warunków do podnoszenia poziomu zawodowego swoich pracowników, lecz przy tym i sami pracownicy zobowiązani do nieustannego podnoszenia swoich kwalifikacji.

Korzyści ze szkolenia pracowników:

- zaspokojenie osobistych potrzeb – samorozwój i samorealizacja;
- zwiększenie satysfakcji i uznania;
- poprawa procesu decyzyjnego, rozwiązywania problemów i radzenia sobie ze stresem;
- poprawa umiejętności komunikacyjnych.

Korzyści edukacji dla pracodawców:

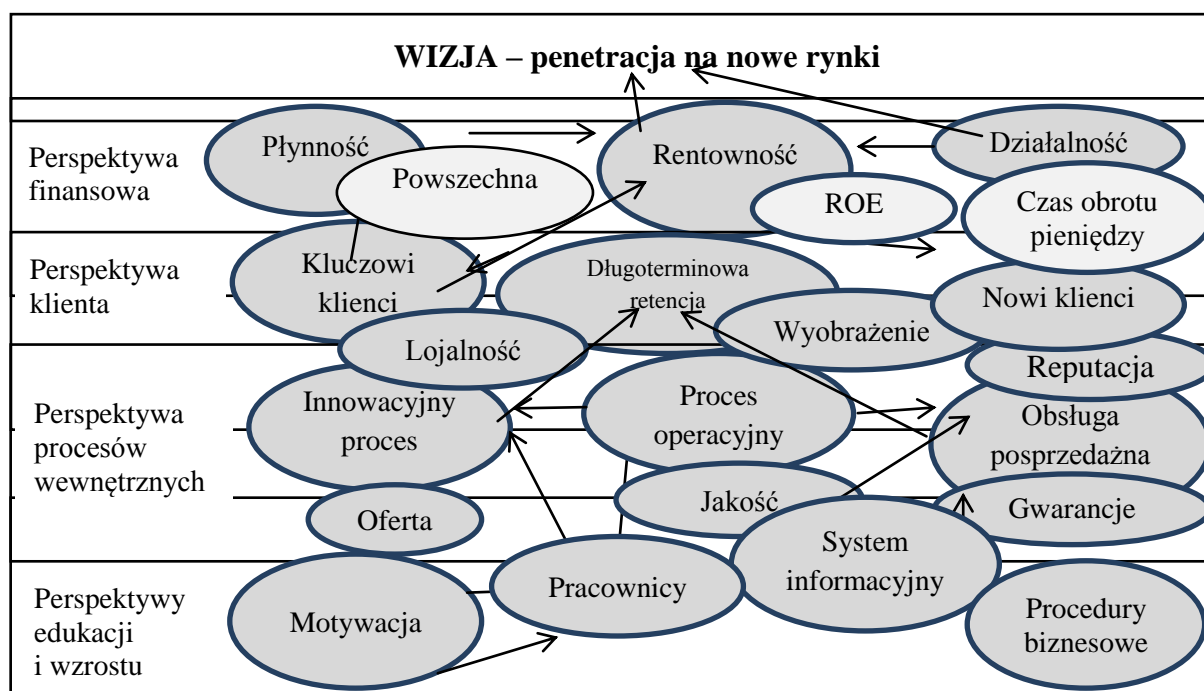
- podnoszenie kwalifikacji personelu;
- rozwój organizacji;
- zwiększenie wydajności i jakości pracy;
- motywacja pracowników;
- poprawa relacji z pracownikami.

Szkolenie pracowników przebiega w kilku fazach:

- analiza potrzeb edukacyjnych;
- planowanie edukacji;
- realizacja edukacji;
- ocena wyników edukacyjnych.

#### 4. Szkic mapy strategicznej Piekarni Drużba LK – TEAM, s.r.o.

Na podstawie analizy wskaźników pozafinansowych firmy stosującej metodę BSC można stwierdzić, że Piekarnia Drużba LK – TEAM, s.r.o. ma szereg założeń i opcji dla zwiększenia swojej pozycji na rynku piekarskim i cukierniczym (rysunek 3).



Rysunek 3. Strategiczna mapa Piekarni Drużba LK – TEAM, s.r.o.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Strategie sukcesu organizacji*, J. Rybicki (red.), 2011, Sopot: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.

Nasze wnioski i rekomendacje zostały omówione z odpowiedzialnymi pracownikami Piekarni Drużba LK – TEAM, s.r.o. Ich celem było przyczynienie się do umocnienia pozycji rynkowej i potencjalnej ekspansji na inne rynki, ponieważ zapewnia pełne pokrycie obecnych rynków. Zwiększenie sprzedaży i bardziej odpowiednie inwestowanie doprowadzą do poprawy wydajności piekarnictwa, a także zwrotu z inwestycji i wzrostu aktywów.

## Podsumowanie

Istotnym warunkiem wstępnym sukcesu biznesowego jest zdolność kierownictwa firmy do reagowania na napływające i coraz bardziej złożone warunki otoczenia biznesowego, przy ciągłym monitorowaniu zmian wyników biznesowych i inwestowaniu w jej rozwój. Obecnie występują wahania na rynkach i niestabilność finansowa, co powoduje rosnącą presję na efektywne funkcjonowanie biznesu i najwyższą wydajność. Konieczne jest zatem ciągle monitorowanie obecnego stanu, a także rozwoju oraz zarządzania wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia firmy pod względem jego wartości.

## Bibliografia

- Durčáková, J., Mandel, M. (2007). *Mezinárodní finance*. Praha: Management Press, s.r.o.
- Kaplan, R., Norton, D. (2000). *Balance Scorecard*. Praha: Management Press. Pobrane z: [www.valuebasedmanagement.net/methods\\_balancedscorecard.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_balancedscorecard.html).
- Kaplan, R., Norton, D. (2007). *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press.
- Kislingerová, E. i in. (2011). *Nová ekonomika: nové příležitosti?* Praha: C.H. Beck.
- Lesáková, L. i in. (2007). *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela.
- Neumaierová, I. i in. (2008). *Řízení hodnoty podniku*. Praha: Profess Consulting, s.r.o.
- Pavelková, D., Knápková, A. (2009). *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Linde nakladatelství.
- Rybicki, J. (red.) (2011). *Strategie sukcesu organizacjí*. Sopot: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
- Synek, M. i in. (2006). *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck.
- Tumpach, M. (2008). *Manažerske a nákladové účtovníctvo*. Bratislava: Wolters Kluwer.
- Wagner, J. (2009). *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada.