

Joanna Świerk

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

EKONOMICZNA WARTOŚĆ DODANA I STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW JAKO KONCEPCJE UZUPEŁNIAJĄCE SIĘ W PROCESIE KREOWANIA WARTOŚCI

1. Wstęp

Lata dziewięćdziesiąte XX w. zaowocowały pojawieniem się dwóch nowych koncepcji: ekonomicznej wartości dodanej (EVA) i strategicznej karty wyników (BSC). Obie metody od razu zyskały na popularności dzięki wielu zaletom i możliwościom ich zastosowania. Koncepcja EVA stała się alternatywnym miernikiem w stosunku do tradycyjnych miar księgowych, natomiast strategiczna karta wyników umożliwiła efektywne wdrożenie strategii oraz bieżącą kontrolę także działalności operacyjnej.

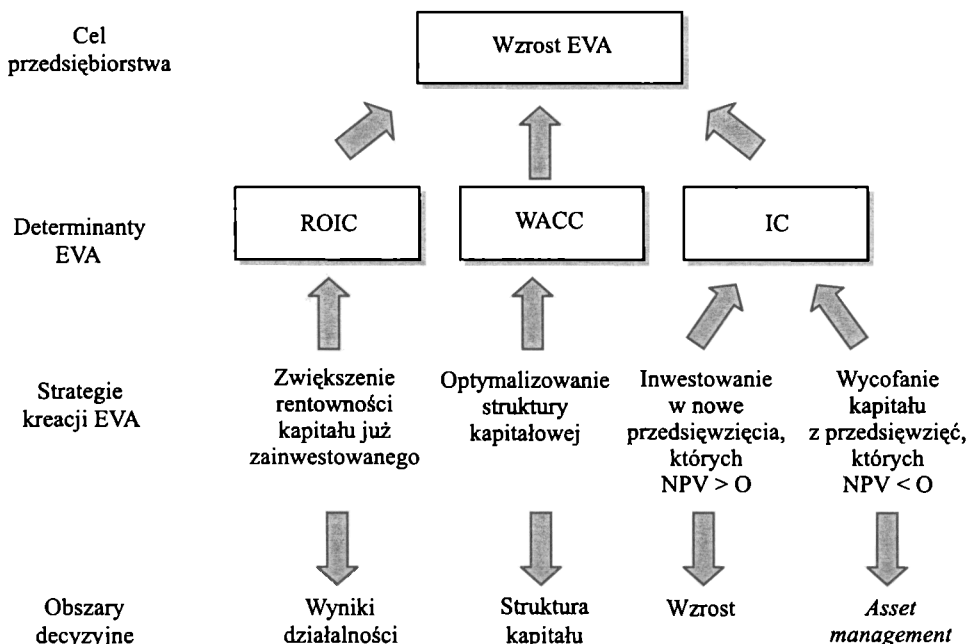
2. Koncepcja EVA i strategiczna karta wyników – ogólna charakterystyka

Ekonomiczna wartość dodana jest złożoną miarą odzwierciedlającą finansowy wynik działalności przedsiębiorstwa¹ [Cwynar, Cwynar 1999]. Została przedstawiona przez firmę konsultingową Stern, Stewart & Co. jako zastrzeżony znak towarowy EVA[®] (*economic value added*). EVA jest obliczana jako różnica między skorygowanym zyskiem operacyjnym po opodatkowaniu a wartościowym kosztem kapitału, obejmującym zarówno koszt kapitałów własnych, jak i koszt kapitałów obcych. Wartość dodatnia EVA, wskazuje, że przedsiębiorstwo wygenerowało wartość dla akcjonariuszy w danym okresie pomiaru. Z kolei działania, które gene-

¹ EVA stanowi swoistą kategorię zysku (często określanego mianem zysku ekonomicznego).

rują ujemną wartość EVA, powodują ubytek wartości dla akcjonariuszy [Lawrie 2001, s. 1].

Popularność ekonomicznej wartości dodanej wynika po części z jej stymulującego wpływu na wartość przedsiębiorstwa oraz z jej przejrzystego charakteru, a także użyteczności w zarządzaniu operacyjnym [Dudycz 2005, s. 169]. Proces tworzenia wartości mierzony za pomocą EVA wymaga ustalenia koniecznych i niezbędnych działań, które powinny być realizowane w przedsiębiorstwie. Strategie zwiększania EVA zaprezentowano na rys. 1.



Objaśnienia: ROIC – stopa zwrotu z kapitału zainwestowanego (*return on invested capital*),
 WACC – średni ważony koszt kapitału (*weighted average cost of capital*),
 IC – skorygowany kapitał zainwestowany (*invested capital*).

Rys. 1. Strategie zwiększania EVA

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Cwynar, Cwynar 2002, s. 99].

Maksymalizowanie wartości kreowanej dla akcjonariuszy, wyrażanej za pomocą miernika EVA, możliwe jest dzięki zastosowaniu pięciu sposobów jej zwiększania (tj. operacje, finansowanie, inwestycje, dezinvestycje, przewaga konkurencyjna).

Podczas gdy EVA jest instrumentem wykorzystywanym w obszarze finansowym przedsiębiorstwa, strategiczna karta wyników (SKW) analizuje działalność przedsiębiorstwa również w pozostałych obszarach.

Strategiczna karta wyników jest podejściem do pomiaru działalności przedsiębiorstwa, które łączy miary finansowe z niefinansowymi w celu dostarczenia zarządzającym pełniejszych i istotniejszych informacji na temat działań przedsiębiorstwa [Lawrie 2001, s. 2]. SKW została przedstawiona na początku lat dziewięćdziesiątych XX w. przez Roberta Kaplana i Davida Nortona. Od tego czasu stała się koncepcją bardzo popularną i zaadaptowało ją wiele przedsiębiorstw i organizacji różnego typu na całym świecie. Podstawową istotą SKW jest przełożenie wizji i strategii przedsiębiorstwa na konkretnie sformułowane cele i mierniki, pogrupowane w czterech perspektywach (finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz wzrostu i rozwoju). Wyodrębnione wskaźniki są następnie łączone z działaniami operacyjnymi, które doprowadzają do osiągnięcia założonych celów i umożliwiają powiązanie strategicznych celów przedsiębiorstwa z operacyjnym budżetowaniem. Potencjalne korzyści z wdrożenia SKW zależą od sposobu jej użycia. Istnieją dwie możliwości zastosowania SKW [Lawrie 2001, s. 2-3]:

- kontrola zarządcza (*management control*),
- kontrola strategiczna (*strategic control*).

Kontrola zarządcza – wykorzystanie strategicznej karty wyników pomaga kierownictwu monitorować i kontrolować przekazywanie wstępnie zdefiniowanych zestawów działań – często ze wskazówkami, jak osiągnąć najlepszy poziom funkcjonowania.

Koncepcja strategicznej karty wyników zapewnia holistyczne, lecz skoncentrowane spojrzenie na ocenę działalności przedsiębiorstwa. Dzięki zobowiązaniu kadry kierowniczej do określenia precyzyjnego zestawu miar procesu w ujęciu czterech perspektyw SKW, staje ona przed wyzwaniem, jak np. odnaleźć sposoby odzwierciedlenia znaczenia satysfakcji klienta oraz wpływu innowacji i usprawnienia działań na funkcjonowanie przedsiębiorstwa poprzez wyrażenie ich za pomocą typowych miar finansowych i operacyjnych.

Kontrola strategiczna – wykorzystanie SKW pomaga menedżerom monitorować działalność organizacji w czasie realizacji działań związanych z wdrażaniem planu strategicznego. To zastosowanie SKW powoduje, że rola karty zmienia się ze śledzenia wykonywania procesów na monitorowanie, czy strategiczne cele zostały osiągnięte, czy nie oraz czy działania wymagane do ich osiągnięcia zostały podjęte i czy one faktycznie są aktywne. Zespoły kierownicze wykorzystujące ten „typ” SKW otrzymują informacje wspierające podejmowanie decyzji dotyczących rodzaju „interwencji” wymaganych do zapewnienia przedsiębiorstwu skutecznego osiągnięcia strategicznych celów.

Charakterystykę obu omówionych koncepcji zaprezentowano w tab. 1.

Tabela 1. Porównanie ekonomicznej wartości dodanej (EVA) oraz strategicznej karty wyników

	Ekonomiczna wartość dodana (EVA)	Strategiczna karta wyników (SKW)
Pochodzenie	Przedstawiona w 1994 r. przez Stern, Stewart & Co. jako narzędzie pomocne przedsiębiorstwom w dążeniu do osiągania głównych założeń finansowych poprzez wspomaganie maksymalizacji bogactwa swoich akcjonariuszy	Wprowadzona w latach dziewięćdziesiątych przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona w związku z ich badaniami prowadzonymi przez Nolan Norton Institute (KPMG) na przedsiębiorstwach z różnych branż
Racjonalność	Celem przedsiębiorstwa jest maksymalizowanie wartości dla akcjonariuszy, maksymalizowanie efektywności zastosowanego kapitału – cel, który powinien być uwzględniany w każdej decyzji, na wszystkich poziomach organizacji	Przedsiębiorstwa potrzebują równowagi w systemie miar prowadzących i wynikowych oraz wewnętrznych i zewnętrznych
Cel	Rozwijanie miernika wyników działalności, dokładnie wyjaśniającego wszystkie sposoby, w których przedsiębiorstwo pomnaża (dodaje) wartość lub ją niszczy	Mierzy i zarządza procesem wdrożenia strategii Obejmuje finansowe i niefinansowe perspektywy Wykorzystywana jako narzędzie zarządzania, które obejmuje całą organizację (podejście holistyczne)
Podejście	EVA jest obliczana jako: przychody netto ze sprzedaży minus koszty operacyjne minus podatki minus opłata za kapitał, przy czym opłata za kapitał jest kalkulowana jako średni ważony koszt kapitału (WACC) pomnożony przez całkowity kapitał zainwestowany. W praktyce EVA wzrasta, gdy WACC jest mniejszy niż stopa zwrotu zaangażowanego w jej aktywa kapitału, i odwrotnie	SKW tworzy system pomiaru oparty na czterech perspektywach: finansowej, klienta, wewnętrznych procesów oraz wzrostu i rozwoju Związki przyczynowo-skutkowe łączą cztery perspektywy SKW
Zalety	Dobrze skorelowana z cenami akcji Łączy budżetowanie, planowanie finansowe, ustalanie celów razem z motywacyjnym systemem wynagrodzeń Dostarcza kierownictwu wspólnego języka i bazy (benchmarku) w celu omówienia procesu kreacji wartości	Bardzo logiczny układ Wyraźna korelacja pomiędzy wskaźnikami a finansowymi wynikami działalności Występujące powiązania przyczynowo-skutkowe Koncepcja może zostać przekształcona w system zarządzania kapitałem intelektualnym Metoda dobrze opracowana i zgodna z literaturą W praktyce często stosowana do formułowania strategii i uzyskiwania wewnętrznej spójności
Wady	Skomplikowane procedury korekt dostosowawczych Kompromis pomiędzy dokładnością i złożonością Koncepcja oparta na wartości aktywów netto, a nie na rynkowej wartości aktywów Słabe dodatkowe objaśnienia Przyjmuje założenia dotyczące tylko interesów akcjonariuszy	Sztywna, statyczna koncepcja nie uwzględniająca aspektu dynamicznego „Limitowane” cztery perspektywy, niewystarczająca uwaga poświęcona aktywom ludzkim i wiedzy w procesie kreacji wartości Ograniczone uwzględnianie zewnętrznego otoczenia (tj. ukierunkowanie wyłącznie na klientów) Zastosowanie tylko na potrzeby wewnętrzne, zewnętrzne porównania są bardzo trudne

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Achieving... 2001, s. 16].

3. Powiązanie EVA ze strategiczną kartą wyników

Istnieje możliwość powiększenia użyteczności obu narzędzi przez połączenie ich w spójną aplikację, co sprowadza się do zastosowania kalkulacji miernika EVA do wyprowadzenia definicji mierników wykorzystywanych w perspektywie finansowej w strategicznej karcie wyników [Lawrie 2001, s. 4].

Tak więc, podczas gdy EVA może pomóc sugerować, które finansowe wskaźniki faktycznie prowadzą do powiększenia wartości dla akcjonariuszy w długim okresie, proces rozwoju stosowany przy tworzeniu strategicznej karty wyników może być wykorzystany do zilustrowania i sprawdzania założeń kadry kierowniczej, jak bardzo są one zbliżone do tych, które wywołają pożądaną reakcję wśród klientów i innych czynników zewnętrznych, konieczną do zapewnienia wymaganych długookresowych rezultatów finansowych [Lawrie 2001, s. 4]. Strukturę typowej aplikacji EVA zaprezentowano na rys. 2.



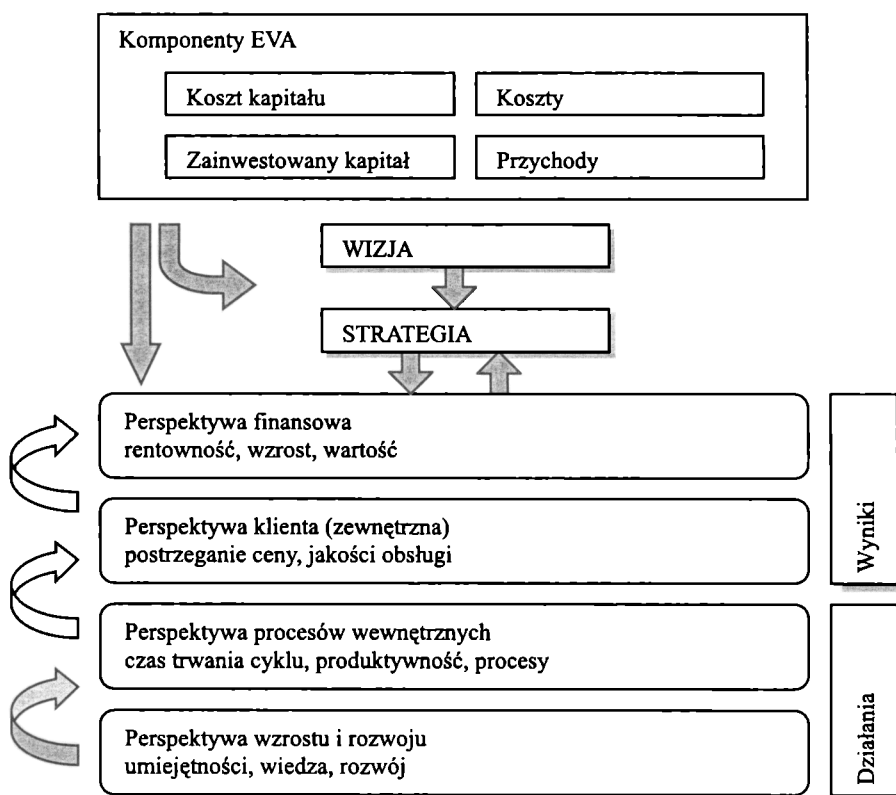
Rys. 2. Przykład aplikacji EVA

Źródło: [Lawrie 2001, s. 4].

Docelowe przychody, wskaźniki kosztu oraz zapotrzebowanie na kapitał zostają zdefiniowane przez misję/wizję przedsiębiorstwa. Na rysunku 2 wartość EVA jest kalkulowana na podstawie kluczowych komponentów, jakimi są: przychody, koszty, zainwestowany kapitał i koszt kapitału. Każdy ze składników zastosowanych w mierniku EVA jest powiązany z planami działań, zaprojektowanymi w celu

poprawy ich wartości. Następnie dla każdego planu działania identyfikowany jest zestaw mierników umożliwiających proces monitorowania postępu w ich implementacji [Combining... 2001, s. 7].

Komponenty miernika EVA są bardzo podobne do celów często stosowanych w perspektywie finansowej strategicznej karty wyników, w swym założeniu nie opierającej się na wskaźniku ekonomicznej wartości dodanej. Zastosowanie „oryginalnej” struktury kalkulacji EVA może zwiększyć prawdopodobieństwo wyboru finansowych celów i mierników właściwych dla strategicznej karty wyników. Pozostałe trzy perspektywy strategicznej karty wyników „zmuszają” kierownictwo do wyrażania pomysłów, w jaki sposób wpłynąć na wielkość EVA i jak to zrealizować. Poprzez zastosowanie tych mierników i celów słuszność tych założeń może zostać sprawdzona w trakcie ich wdrożenia, a nie dopiero w procesie retrospekcji uzyskanych wyników EVA [Combining... 2001, s. 17]. Omówiony proces łączenia ekonomicznej wartości dodanej (EVA) ze strategiczną kartą wyników zaprezentowano na rys. 3.

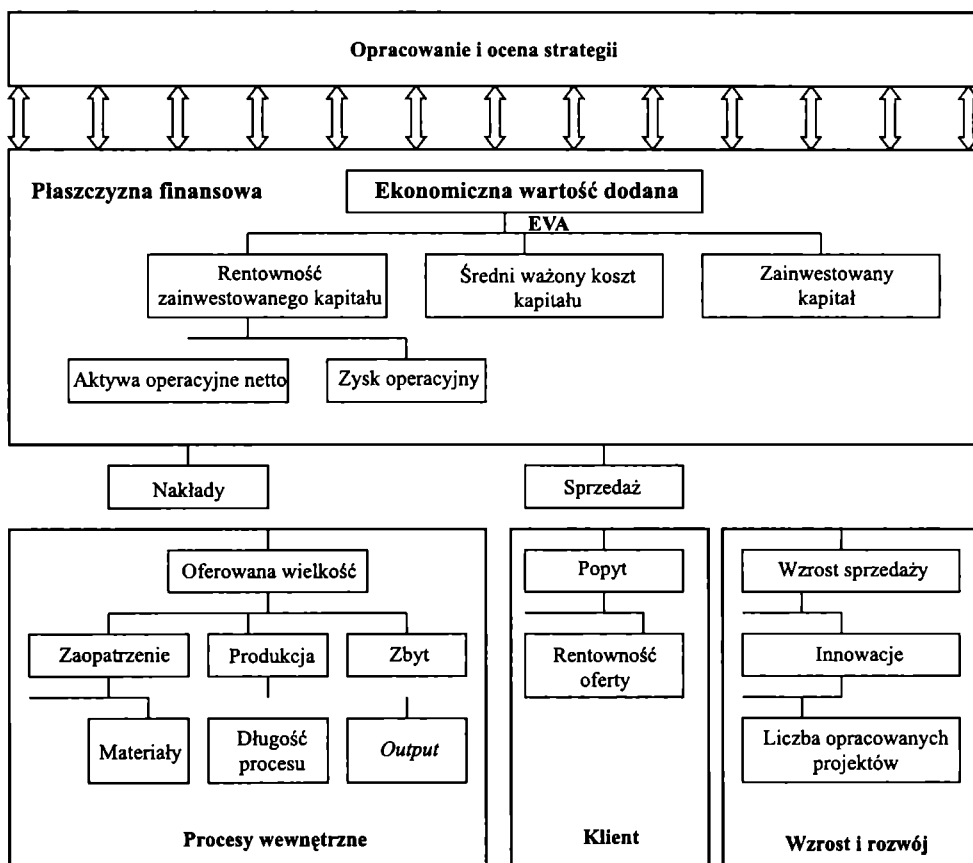


Rys. 3. Połączenie strategicznej karty wyników z EVA

Źródło: [Combining... 2001, s. 17].

Wśród wspólnych cech obu analizowanych koncepcji należy wymienić przede wszystkim ściśle ukierunkowanie na finansowy cel działalności przedsiębiorstwa. Zarówno strategiczna karta wyników, jak i komponenty tworzące wartość w ramach założeń ekonomicznej wartości dodanej sprzyjają zrealizowaniu finansowego celu strategicznego planowania [Skoczylas 2001, s. 70], jakim jest wzrost bogactwa akcjonariuszy. Ten sam miernik EVA, który występuje w perspektywie finansowej SKW, może zostać wykorzystany zarówno do oceny osiągnięć przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym, jak i do sterowania działalnością. Na tej podstawie właściciele oraz inwestorzy uzyskają informację, czy przedsiębiorstwo realizuje strategię wzrostu wartości.

Dzięki wprowadzeniu do oceny działalności przedsiębiorstwa oprócz miar finansowych także mierników niefinansowych staje się możliwe ustalenie i bezpo-



Rys. 4. Powiązanie strategicznej karty wyników z procesem zarządzania wartością na bazie koncepcji EVA

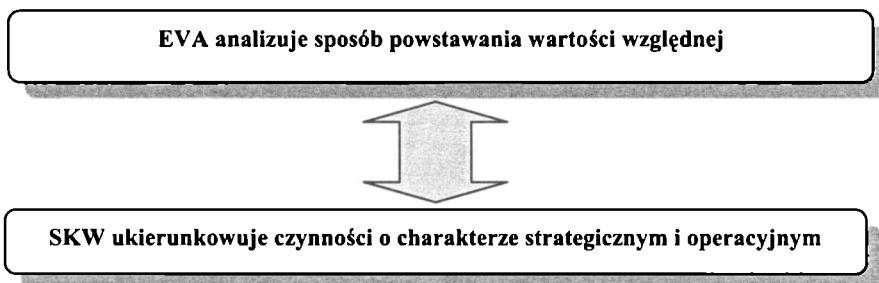
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Skoczylas 2001, s. 70] .

średnie, skuteczne sterowanie procesem tworzenia wartości już na płaszczyźnie operacyjnej, a nie dopiero na płaszczyźnie finansowej [Skoczylas 2001, s. 71]. Na rysunku 4 przedstawiono efektywne powiązanie zarządzania wartością ze strategiczną kartą wyników.

Oba narzędzia, zarówno EVA, jak i SKW, stanowią niezwykle wartościowy potencjał pomagający kadrze zarządzającej skupiać się w sposób bardziej efektywny na procesie generowania wartości dla akcjonariusza. I tak:

- EVA jest skuteczna przy wyznaczaniu sposobu generowania wartości,
- SKW jest bardzo przydatnym narzędziem ukierunkowującym zarządzanie strategicznymi i operacyjnymi planami pod kątem uruchomienia pożądanych usprawnień w procesie powstawania wartości [Combining... 2001, s. 21].

Wyraźne korzyści zostaną osiągnięte przy zastosowaniu kombinacji obu narzędzi łącznie, stanowiąc swego rodzaju dopełnienie w procesie kreowania wartości (rys. 5).



Rys. 5. EVA i SKW jako uzupełniające się metody w procesie kreowania wartości

Źródło: [Combining... 2001, s. 21].

Tabela 2. Wybór odpowiedniego modelu z punktu widzenia realizowanego celu

Cel	Model
Ułatwianie menedżerom możliwości śledzenia czynników mających wpływ na działalność (wyniki) przedsiębiorstwa	strategiczna karta wyników
Umożliwienie za pomocą jednej miary monitorowania całego procesu kreacji wartości przedsiębiorstwa	EVA
Naświetlanie (objaśnianie) celów i zadań ukierunkowanych na realizację strategii	strategiczna karta wyników
Informowanie pracowników, w jaki sposób ich działania wpływają na wartość przedsiębiorstwa, tworzą czy niszczą bogactwo akcjonariuszy (czy wpływają na przyrost lub ubytek wartości dla akcjonariuszy)	strategiczna karta wyników EVA
Zastosowanie systemu motywacyjnego, dzięki czemu możliwe staje się nagradzanie pracowników za osiąganie wyższych niż planowane wyników (motywowanie pracowników do realizacji strategii tworzenia wartości)	strategiczna karta wyników EVA
Ułatwienie przeprowadzenia bieżącej kontroli działań wykonywanych w przedsiębiorstwie	strategiczna karta wyników

Źródło: opracowanie własne.

Należy również zaznaczyć, iż strategiczna karta wyników pomaga także pracownikom w kształtowaniu i realizowaniu wizji przedsiębiorstwa, natomiast EVA informuje o skuteczności ich działań i możliwości premiowania [Dabrai, Internet].

Wybór koncepcji do zastosowania w praktyce – miernika EVA czy strategicznej karty wyników, zależy od sytuacji i warunków, w których każda z metod może być bardziej użyteczna. Tabela 2 pomaga zidentyfikować możliwości implementacji tych narzędzi jako metody samodzielnej oraz jako kombinacji obu.

4. Podsumowanie

Implementacja łączna SKW i EVA może pomóc przedsiębiorstwu osiągnąć większy sukces w ciągle zmieniającym się i konkurencyjnym otoczeniu biznesowym. Narzędzia te uzupełniają się wzajemnie. SKW rozszerza spojrzenie na działalność przedsiębiorstwa dzięki zastosowaniu finansowych i niefinansowych mierników, o charakterze zarówno prowadzącym, jak i wynikowym. EVA natomiast umożliwia połączenie decyzji z miernikami działalności oraz systemem premiowym, dzięki czemu skupia kierownictwo na procesie kreowania wartości [Stern 1999, s. 5].

Literatura

- Achieving Measurable Performance Improvement in a Changing World: The Search for New Insights*, White Paper, www.kpmg.com, 2001.
- Combining Balanced Scorecard & EVA*, prezentacja na seminarium Balanced Scorecard Authority, 2GC Active Management, maj 2001.
- Cwynar W., Cwynar A., *Ocena wyników przedsiębiorstwa w świetle modelu ekonomicznego – koncepcja EVA*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie” 1999 nr 3.
- Cwynar A., Cwynar W., *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje – systemy – narzędzia*. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002.
- Dabrai M., *ABC, the Balanced Scorecard and EVA. Distinguishing the Means from the End*, www.coolavenues.com/know/hr/mites_abc_7.php3.
- Dudycz T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005.
- Lawrie G., *Combining EVA with Balanced Scorecard to Improve Strategic Focus and Alignment*, 2GC Active Management, Discussion Paper, January 2001.
- Skoczylas W., *Karta wyników w zarządzaniu przedsiębiorstwem – na przykładzie value scorecard w DaimlerChrysler*, „Monitor Rachunkowości i Finansów” 2001 nr 6.
- Stern S., Europe Limited, *ABC, The Balanced Scorecard and EVA®. Distinguishing the Means from the End*, EVALuation, vol. 1, Issue 2, kwiecień 1999.

ECONOMIC VALUE ADDED AND BALANCED SCORECARD AS COMPLEMENTARY CONCEPTS IN THE PROCESS OF VALUE CREATION

Summary

This paper discusses the possibility to combine the use of EVA measure with the use of Balanced Scorecard approach. It describes definitions of this tools, origin, advantages and disadvantages, and then considers one approach for using the two concepts together. EVA focuses exclusively on financial aspects while the Balanced Scorecard considers financial measures as just one of several important perspectives. The paper concludes that when EVA is used in conjunction with the Balanced Scorecard approach, it can be a powerful basis for encouraging organisational change and performance improvement.