

Robert Piechota

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

REALIZACJA PROCESÓW RESTRUKTURYZACJI I ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA Z WYKORZYSTANIEM STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

1. Restrukturyzacja jako element strategii przedsiębiorstwa

Dynamiczne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa niosą za sobą potrzebę zmiany koncepcji zarządzania. Nie wystarcza już styl zarządzania operacyjnego, skupiającego uwagę na podejmowaniu decyzji dotyczących bieżącej działalności przedsiębiorstwa i zorientowanego na zyski w krótkim okresie. Przedsiębiorstwo funkcjonujące w gospodarce rynkowej powinno koncentrować swoją uwagę na budowie i wdrażaniu strategii rozwoju, polegającej na wyznaczaniu długofalowych celów oraz na formułowaniu sposobów ich osiągnięcia, dostosowanych do sytuacji i otoczenia.

Ważnym elementem zarządzania strategicznego jest właściwe sformułowanie strategii, poparte szeroką analizą przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Czasami strategia jest latami wypracowywana i mozolnie doskonalona, innym razem jest efektem nowatorskich rozwiązań menedżerskich. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele różnych definicji strategii przedsiębiorstw. W istocie sam wyraz „strategia” wywodzi się z terminologii wojskowej (z greckiego: *strategos* – sztuka prowadzenia wojny). W odniesieniu do działań gospodarczych termin ten jest różnie definiowany.

Według Z. Pierścionka [10, s. 17], strategia przedsiębiorstwa to „zespół skoordynowanych, dostosowanych do sytuacji firmy oraz otoczenia, sposobów osiągnięcia celów tego przedsiębiorstwa”. Interpretując tę definicję, można stwierdzić, że strategia jest zbiorem określonych zasad zarządzania stosowanych przez kierownictwo, zasad, które są stałe w pewnym okresie i prowadzą do osiągnięcia celu. Uwzględniają one zarówno zasoby przedsiębiorstwa, jak i reakcje otoczenia.

Z kolei J. Penc [9, s. 21] definiuje strategię jako „określoną koncepcję systemowego działania, polegającą na formułowaniu zbioru długookresowych celów przedsiębiorstwa i ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu, określaniu zasobów i środków niezbędnych do realizacji tych celów oraz sposobów postępowania (reguł działania, dyrektyw, algorytmów) zapewniających optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania rynku i zapewnienia przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju”. Definicja ta uwzględnia trzy aspekty strategii:

- 1) formułowanie celów,
- 2) uwzględnianie otoczenia i określanie zasobów przedsiębiorstwa w dążeniu do celów,
- 3) wytyczenie sposobów postępowania prowadzących do osiągnięcia celów, wybór procesu budowy strategicznej przewagi.

Zatem strategia to długofalowa polityka działania przedsiębiorstwa, wytyczająca zasadnicze cele, optymalizująca alokację zasobów potrzebnych do osiągnięcia tych celów, z zachowaniem równowagi względem otoczenia.

Strategia przedsiębiorstwa jest ściśle związana z celami, strukturą organizacyjną, funkcjami oraz z metodami, technikami i stylami zarządzania. Strategia główna przedsiębiorstwa (nazywana także strategią rozwojową) jest konglomeratem strategii częściowych, realizowanych w poszczególnych obszarach strategicznych przedsiębiorstwa.

W ostatnim ćwierćwieczu wzrosło znaczenie przedsięwzięć strategicznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wpłynęły na to przyspieszony postęp techniczno-organizacyjny oraz nasilenie konkurencji. Kierownictwo przedsiębiorstw często spotyka przeszkody we wdrażaniu i realizacji programów strategicznych i planów produkcyjnych, wynikające z niedostosowania ludzi i struktur organizacyjnych do celów i dążeń zarządu. Z badań przeprowadzonych przez R. Kaplana i D. Nortona [6, s. 74] w korporacjach amerykańskich wynikało, iż podstawowymi barierami we wdrażaniu strategii są:

- a) bariera wizji – strategię nie dają się przełożyć na konkretne parametry i dlatego pozostają niezrozumiałe,
- b) bariera ludzka – strategię nie dają się powiązać z założeniami celu i inicjatywą poszczególnych pracowników, względnie działów przedsiębiorstwa,
- c) bariera zasobowa – nie ma powiązania pomiędzy strategią i planowaniem operacyjnym, lub budżetowaniem,
- d) bariera zarządzania – w przedsiębiorstwach przeprowadzane są jedynie kontrole operacyjne zamiast kontroli strategicznych.

Wdrażanie nowej strategii może się nie udać, jeżeli jest ono niezgodne z postawami pracowników oraz z technikami i stylami zarządzania przedsiębiorstwem. Nawet najlepsza strategia może nie odpowiadać wyobrażeniom pracowników o tym, co jest dobre dla przedsiębiorstwa, jeżeli postępowanie i charaktery ludzi, ich kompetencje i zdolności nie rokują powodzenia.

Ważnym elementem strategii przedsiębiorstwa jest restrukturyzacja. Przez restrukturyzację należy rozumieć zmiany struktury produkcyjnej i organizacyjnej przedsiębiorstwa w odniesieniu do techniki, technologii, form organizacji produkcji i systemu zarządzania oraz jego statusu prawno-organizacyjnego. Restrukturyzacja może oznaczać:

- 1) zmiany systemowe w przedsiębiorstwie, związane z przekształceniami techniczno-technologicznymi i asortymentowymi (tzw. restrukturyzacja przedmiotowa),
- 2) zmiany systemowe w przedsiębiorstwie, związane z przekształceniami prawno-organizacyjnymi (tzw. restrukturyzacja podmiotowa).

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest realizacją jego strategii rozwojowej w poszczególnych obszarach strategicznych: ekonomiki (w tym finansów), organizacji, techniki i technologii oraz rynku.

W dobie gospodarki wolnorynkowej, gdy o istnieniu przedsiębiorstwa decyduje jego kondycja finansowa, wiele firm z trudem jest w stanie sprostać wymogom nowej rzeczywistości. Jeśli do takiego stanu dochodzi załamanie ogólnobranżowe, połączone z zalewem tańszych niż krajowe produktów importowanych, to przedsiębiorstwu grozi poważny kryzys. Zarząd przedsiębiorstwa podejmuje wówczas decyzję o przeprowadzeniu restrukturyzacji.

Nadejście kryzysu gospodarczego sygnalizują zazwyczaj kolejne syndromy niekorzystnych zmian. W pierwszej fazie objawem jest z reguły spadek przychodów ze sprzedaży w stosunku do lat poprzednich. Gdy tendencja kryzysowa obejmuje całą branżę, a nawet gospodarkę, wówczas powstają zatory płatnicze. Przedsiębiorstwa zaczynają mieć problemy z płynnością finansową i z regulowaniem zobowiązań krótkoterminowych. Koszty stałe utrzymują się na dotychczasowym poziomie, tym niemniej w odniesieniu do wielkości sprzedaży czy wielkości generowanego zysku ich wielkość jest niekorzystna. Przedsiębiorstwo wykazuje wydłużone cykle ściągania należności, które z czasem musi przekwalifikować do utraconych lub wątpliwych. Na należności zagrożone tworzone są wówczas rezerwy, co dodatkowo ma negatywny wpływ na wynik finansowy. Na tym etapie przedsiębiorstwo powinno rozpocząć zaplanowane w swojej ogólnej strategii rozwojowej działania restrukturyzacyjne.

W polskich realiach niestety niektóre przedsiębiorstwa rozpoczynają proces restrukturyzacji dopiero w momencie, gdy strata wykazywana w pasywach bilansu poważnie narusza kapitały własne. Ponadto przedsiębiorstwa nie są w stanie wypłacić pracownikom wynagrodzeń ani płacić bieżących zobowiązań wobec urzędu skarbowego, ZUS, banków czy też dostawców. Wierzyciele uprzywilejowani, tacy jak ZUS czy urząd skarbowy, chcąc zabezpieczyć swoje wierzytelności, ustanawiają hipoteki ustawowe, natomiast banki, chcąc ratować swoje wierzytelności, wzmacniają zabezpieczenia, ustanawiając zastawy rejestrowe czy też hipoteki na nieruchomościach, ratując w ten sposób egzekucję swoich wierzytelności przed objęciem układem. To właśnie w tych przypadkach, z ekonomicznego punktu widzenia, istnieją wszelkie przesłanki do likwidacji przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest zatem przedstawienie możliwości i obszarów wykorzystania koncepcji strategicznej karty wyników w procesie zarządzania procesami restrukturyzacyjnymi. Problemy badawcze artykułu dotyczą warunków wdrożenia tej koncepcji w realizacji procesów restrukturyzacyjnych, a także szans i zagrożeń oraz ewentualnych korzyści, które strategiczna karta wyników może przynieść przedsiębiorstwu przechodzącemu proces restrukturyzacji.

2. Założenia strategicznej karty wyników

Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem wymaga od menedżerów umiejętności analizy i oceny osiąganych wyników jednocześnie z wielu perspektyw. Teoria i praktyka zarządzania dostarczają coraz to nowszych narzędzi, które umożliwiają kierownictwu realizację tych wymogów. Jednym z takich narzędzi jest koncepcja strategicznej karty wyników. Karta wyników umożliwia kompleksowe, a nie selektywne, z pozycji pojedynczych obszarów lub centrów odpowiedzialności, spojrzenie na skuteczność realizacji strategii przedsiębiorstwa. Wielu menedżerów myśli i zarządza jednak w kategoriach tych właśnie obszarów, co utrudnia realizację strategii przedsiębiorstwa.

Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard, BSC), określana często jako zrównoważona lub zintegrowana karta dokonań, jest w ostatnich latach uważana powszechnie za najciekawszą koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem. W Polsce termin ten jest dobrze znany większości menedżerów zarówno na średnim, wysokim, jak i na najwyższym szczeblu zarządzania. Kadry kierownicze przedsiębiorstw wiedzą o istnieniu i możliwości zastosowania koncepcji BSC. Niestety, strategiczna karta wyników jest najczęściej traktowana jako system pomiaru efektywności. W rzeczywistości Balanced Scorecard jest:

- a) systemem kompleksowego pomiaru efektywności przedsiębiorstwa w czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz infrastruktury i rozwoju,
- b) spójną i usystematyzowaną metodologią opisu strategii, pozwalającą przełożyć wizję i strategię na mierzalne cele szczegółowe,
- c) systemem zarządzania przedsiębiorstwem, umożliwiającym monitorowanie stopnia realizacji strategii, podejmowanie działań korygujących, realizację planu strategicznego zgodnie z założeniami oraz ciągłe doskonalenie i optymalizację strategii [1, s. 1].

Jeszcze niedawno strategiczna karta wyników kojarzona była z nowym, bardzo niezależnym i wiarygodnym narzędziem pomiaru efektywności zarządzania przedsiębiorstwem. W tym zresztą celu została opracowana w 1992 roku przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona. Inspirując do postrzegania przedsiębiorstwa z różnych perspektyw, zaczęto analizować wyniki uzyskiwane przez przedsiębiorstwo poprzez nowy, zintegrowany system wskaźników.

Koncepcja Balanced Scorecard rozwija się bardzo dynamicznie. Obecnie cały potencjał, jaki oferuje strategiczna karta wyników, nie ogranicza się do efektywnego systemu pomiaru, lecz wykorzystywany jest także przy wdrażaniu strategii, przekładaniu ogólnie zarysowanych wizji przedsiębiorstwa na konkretnie sformułowane, mierzalne cele oraz w procesie bieżącego zarządzania. W praktyce oznacza to zdefiniowanie celów strategicznych, wyznaczenie dla nich wartości optymalnych, ustalenie sposobów realizacji tych założeń, powiązanie z budżetem oraz systemem motywacyjnym dla wszystkich obszarów strategicznych przedsiębiorstwa, jego wewnętrznych jednostek organizacyjnych lub nawet dla poszczególnych komórek czy pracowników [4, s. 15].

Największe korzyści koncepcja Balanced Scorecard przynosi w przedsiębiorstwach, gdzie jest traktowana jako podstawowy system zarządzania strategią i działalnością operacyjną. Według licznych badań prowadzonych wśród przedsiębiorstw, które prawidłowo zdefiniowały strategię, tylko 10 do 15 % potrafi ją skutecznie realizować. Problemem większości przedsiębiorstw nie jest dzisiaj brak wizji i strategii, lecz jej realizacja. Strategiczna karta wyników pozwala skutecznie wdrażać strategię, tworząc w ten sposób okazję do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Podstawową zaletą zrównoważonej karty wyników jest to, że wspomaga strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem, czyli pozwala realizować strategię przedsiębiorstwa przez dłuższy czas, a w szczególności:

- a) wyjaśnia i przekłada wizję i strategię na cele i zadania operacyjne,
- b) informuje o strategicznych celach i ich miernikach, jednocześnie je integrując,
- c) reguluje planowane zadania i strategiczne inicjatywy,
- d) zwiększa strategiczne wzajemne oddziaływanie i uczenie się [2, s. 343].

Koncepcja strategiczna karty wyników stanowi odpowiedź na niedostatki tradycyjnego podejścia do pomiaru i oceny dokonań przedsiębiorstwa, bazującego na systemie miar finansowych. W obecnych warunkach funkcjonowania stosowanie wyłącznie miar finansowych ma wiele wad i ograniczeń. Do najważniejszych ograniczeń można zaliczyć następujące zagadnienia:

- a) mierniki finansowe, stosowane w procesie kontroli realizacji zadań, zachęcają menedżerów do myślenia krótkookresowego o prowadzonej działalności,
- b) system pomiaru dokonań zdominowany przez mierniki finansowe nie ukazuje rzeczywistego obrazu przedsiębiorstwa,
- c) krótkookresowa perspektywa pomiaru finansowego prowadzi do złych decyzji w długim okresie [8, s. 46; 3, s. 13-9].

Koncepcja Balanced Scorecard wychodzi naprzeciw tym ograniczeniom. Zamiast koncentrować uwagę na wskaźnikach finansowych, karta wyników pozwala identyfikować determinanty przyszłych wyników finansowych przedsiębiorstwa i koncentrować na nich zasoby przedsiębiorstwa oraz uwagę menedżerów. Ponadto karta wyników pozwala efektywnie zarządzać transformacją zasobów materialnych w mierzalne wyniki finansowe, tłumacząc, w jaki sposób aktywa niematerialne (np. wiedza pracowników) pozwalają realizować przedsiębiorstwu przyjętą strategię.

Po kilku latach ewolucyjnych przemian i uwzględnieniu doświadczeń praktyki gospodarczej, strategiczna karta wyników w obecnym kształcie stwarza możliwości spojrzenia na działalność przedsiębiorstwa z uwzględnieniem czterech ważnych kwestii, odpowiadających na następujące pytania:

- 1) jak nas oceniają właściciele kapitału, w jakim stopniu spełniamy ich oczekiwania,
- 2) jak widzą nas klienci, jak powinniśmy być postrzegani przez klientów, aby zrealizować własną wizję,
- 3) w czym musimy być doskonali, jakie procesy musimy naśladować, aby usatysfakcjonować naszych udziałowców i klientów,
- 4) czy jesteśmy w stanie ciągle się rozwijać i tworzyć nową wartość [6, s. 314].

Analiza wymienionych obszarów dokonywana jest w czterech oddzielnych perspektywach, tworzących ramy zrównoważonej karty wyników. W ten sposób strategiczna karta wyników stanowi podstawę spojrzenia na strategię tworzenia wartości z czterech różnych perspektyw:

- 1) perspektywy finansowej: dobra pozycja finansowa.
- 2) perspektywy klienta: satysfakcja klientów.
- 3) perspektywy procesów wewnętrznych (operacyjnej): kontrola procesów.
- 4) perspektywy rozwoju (innowacyjnej): umiejętności i postawy pracowników oraz zdolność organizacji do nauki.

Każda z wymienionych perspektyw zbudowana jest w jednakowy sposób. Określa się w niej:

- a) cele strategiczne dla danego obszaru,
- b) mierniki stopnia osiągnięcia celów (cele powinny być tak sprecyzowane, aby dało się ów stopień zmierzyć) wraz z ich bieżącymi wartościami,
- c) wielkości docelowe mierników,
- d) inicjatywy i przedsięwzięcia, mające na celu przejście ze stanu obecnego do stanu opisanego przez wartości docelowe mierników.

Perspektywa finansowa z jednej strony określa efekty finansowe, które są oczekiwane w związku z realizacją strategii, z drugiej zaś – definiuje cele ostateczne dla pozostałych płaszczyzn zrównoważonej karty wyników. Wskaźniki dotyczące klientów, procesów wewnętrznych, uczenia się i wzrostu przedsiębiorstwa powinny być zasadniczo powiązane ze wskaźnikami finansowymi.

Perspektywa klienta odzwierciedla strategiczne cele przedsiębiorstwa w odniesieniu do poszczególnych grup klientów i segmentów rynku, na którym przedsiębiorstwo konkuruje.

Płaszczyzna procesów wewnętrznych akcentuje procesy bezpośrednio wpływające na poziom satysfakcji klientów i sukces finansowy przedsiębiorstwa. Należy przy tym podkreślić, iż koncepcja BSC nie ogranicza się tylko do obecnych procesów, tak jak w przypadku klasycznych wskaźników controllingu. Koncentruje się natomiast na procesach, które należy uznać za najważniejsze z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa. W ten sposób w polu zainteresowania menedżerów znajdują się procesy, które należy wdrożyć w przyszłości w celu realizacji skutecznej strategii.

Płaszczyzna procesów uczenia się i wzrostu obejmuje cele i mierniki, które determinują osiągnięcie sukcesu w pozostałych trzech płaszczyznach. Zdaniem Kaplana i Nortona, zdolności przedsiębiorstwa zależą od ludzi, systemów i procedur.

3. Perspektywy strategicznej karty wyników jako potencjalne obszary restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Strategiczna karta wyników pozwala na precyzyjne zidentyfikowanie obszarów przedsiębiorstwa wymagających restrukturyzacji. Szczególne znaczenie można przypisywać karcie w warunkach kryzysowych. Pełni ona wówczas rolę narzędzia nadzoru strategicznego. Skuteczność tego nadzoru będzie tym większa, im wcześniej uchwycone zostaną pierwsze symptomy kryzysu. Strategiczna karta wyników, dzięki przełożeniu strategii na mierzalne cele szczegółowe, nadaje generowanym przez siebie sygnałom sens „kryzysonosny”. Im wcześniej zostaną rozpoznane tendencje kryzysowe (czyli że wartości wskaźników w poszczególnych perspektywach nie osiągają wartości planowanych), tym więcej jest możliwości alternatywnych reakcji i więcej czasu na przygotowanie i przemyślenie właściwych poczynań. Przy braku systemu wczesnego ostrzegania (a za taki można niewątpliwie uznać strategiczną kartę wyników), gwarantującego sukcesywne wzmocnienie sygnałów o kryzysie, może być tak, iż po pierwszym słabym sygnale – łamiąc wszelkie „zapory” – pojawia się katastrofa podmiotu gospodarczego.

Często menedżerowie stwierdzają, iż systematyczne usprawnianie kluczowych procesów nie pozwoli im osiągnąć ambitnych celów w ciągu najbliższych lat. Sygnaлизuje to potrzebę opracowania i wdrożenia zupełnie nowych inicjatyw, zmieniających kształt procesów. Strategiczna karta wyników pozwala przekonująco uzasadnić konieczność restrukturyzacji działalności przedsiębiorstwa. Zamiast wprowadzać fundamentalne zmiany na ograniczonym obszarze, gdzie łatwo jest osiągnąć wymierne efekty, menedżerowie tworzą lub restrukturyzują procesy kluczowe, aby odnieść sukces strategiczny całego przedsiębiorstwa. Inaczej niż w tradycyjnym podejściu, gdzie celem programów restrukturyzacyjnych jest redukcja kosztów, w koncepcji Balanced Scorecard kierownictwo nie musi ograniczać się do podliczania uzyskanych oszczędności. Cele inicjatyw strategicznych mogą być zdefiniowane jako skrócenie czasu realizacji zamówień, rozwój produktu albo zwiększanie umiejętności pracowników. Powyższe cele niefinansowe można wykorzystać jako uzasadnienie procesów restrukturyzacyjnych, a także stosować w procesie monitorowania ich efektów. Strategiczna karta wyników określa bowiem wpływ tych mierników na poprawę przyszłych wyników finansowych.

Autorzy koncepcji Balanced Scorecard podkreślają, iż wyróżnienia czterech płaszczyzn nie należy traktować jako sztywnej zasady. W niektórych przypadkach celowe może być wyróżnienie dodatkowych obszarów, np. dostawców. Uwzględniając procesy restrukturyzacyjne jako istotny element strategii przedsiębiorstwa, można w strategicznej karcie wyników wyróżniać także inne perspektywy, których celem jest wczesne informowanie kierownictwa

o niekorzystnych zmianach i zagrożeniach. Płaszczyzny procesów restrukturyzacyjnych, z uwzględnieniem strategicznej karty wyników, przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Płaszczyzny procesów restrukturyzacyjnych z uwzględnieniem perspektyw strategicznej karty wyników

Lp.	Etapy restrukturyzacji	Zadania
1	Restrukturyzacja finansowa (perspektywa finansowa)	– poprawa efektywności zarządzania zapasami – skuteczna egzekucja należności – zmniejszenie zobowiązań krótkoterminowych – restrukturyzacja zadłużenia wobec wierzycieli uprzywilejowanych, tj. ZUS i urzędu skarbowego – restrukturyzacja kredytów bankowych – położenie nacisku na budżetowanie kosztów – analiza dotychczasowych odbiorców, mająca na celu selekcję i pozostanie przy współpracy z odbiorcami będącymi dobrymi płatnikami – pozyskanie nowych odbiorców i dostawców w celu dywersyfikacji ryzyka ewentualnego uzależnienia
2	Restrukturyzacja majątkowa (perspektywa finansowa)	– uporządkowanie struktury własnościowej nieruchomości przejętych od skarbu państwa w ramach prywatyzowanych przedsiębiorstw – sprzedaż zbędnych nieruchomości – wydzierżawienie nieruchomości – wynajem maszyn w okresach, w których przedsiębiorstwo z nich nie korzysta – sprzedaż zbędnego parku maszynowego
3	Restrukturyzacja organizacyjna (perspektywa procesów wewnętrznych)	– utworzenie zakładu zajmującego się wyłącznie produkcją – wyodrębnienie jednostek organizacyjnych pełniących funkcje usługowe wobec spółki matki – wyodrębnienie spółek przynoszących zyski – pozyskanie inwestora zagranicznego
4	Restrukturyzacja zatrudnienia (perspektywa rozwoju)	– analiza poziomu zatrudnienia pod względem efektywności – redukcja komórek zbędnych lub zbiurokratyzowanych – spłaszczenie struktury zarządzania poprzez eliminację ogniw pośrednich (Business Process Reengineering) – zatrudnienie specjalistów z dziedziny sprzedaży, marketingu i finansów – wprowadzenie motywacyjnego systemu wynagrodzeń – rozpoczęcie szkoleń dla pracowników
5	Restrukturyzacja technologiczna (perspektywa procesów wewnętrznych)	– po pozyskaniu odpowiednich środków finansowych od inwestora strategicznego bądź w wyniku oszczędności kosztów ostrożne wprowadzanie nowych technologii w oparciu o projekty inwestycyjne, opracowane wielowariantowo i gwarantujące powodzenie inwestycji
6	Odbudowa pozytywnego wizerunku firmy w otoczeniu branżowym (perspektywa klienta)	– dbanie o dobrą atmosferę w przedsiębiorstwie – odbudowanie wizerunku firmy w mediach – uczestnictwo w targach w celu pozyskania nowych kontrahentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [5, s. 1].

Istotne jest, iż kiedy możliwości karty wyników są wykorzystane do inicjowania procesów restrukturyzacyjnych, przedsiębiorstwo może skoncentrować się na czynnikach wzrostu, a nie tylko na czynnikach redukcji kosztów czy wzrostu wydajności. Najważniejszym elementem przy identyfikowaniu priorytetów dla procesów restrukturyzacyjnych są i w tym przypadku związki przyczynowo-skutkowe uwzględnione w strategicznej karcie wyników.

Po ujęciu w strategicznej karcie wyników strategii oraz zidentyfikowaniu czynników warunkujących jej sukces przedsiębiorstwa są w stanie zidentyfikować nowe inicjatywy strategiczne, zintegrować procesy restrukturyzacyjne oraz powiązać ze strategią plany inwestycyjne oraz budżety, po to aby zniwelować lukę pomiędzy celami w najważniejszych obszarach karty wyników z aktualnymi działaniami. To właśnie ten proces umożliwia efektywne wdrażanie strategii.

Literatura

- [1] Brzozowski A., *Wprowadzenie do Balanced Scorecard*, Benten, Warszawa 2003.
- [2] Buk H., *Nowoczesne zarządzanie finansami. Planowanie i kontrola*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- [3] Dżurak P., *Balanced Scorecard*, [w:] *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, t. II, red. G.K. Świderska, Difin, Warszawa 2003.
- [4] Friedag H.R., Schmidt W., *My Balanced Scorecard*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- [5] Kadryś M., *Przedsiębiorstwo w obliczu restrukturyzacji, czyli jak przetrwać na rynku*, INFOR.PL, 2006.
- [6] Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [7] Kaplan R.S., Norton D.P., *Using the Balanced Scorecard as the Strategic Management System*, „Harvard Business Review” 1996, nr 1, vol. 74.
- [8] Olve N.G., Roy J., Wetter M., *Performance Drivers. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, New York 1999.
- [9] Penc J., *Projektowanie strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 1993, nr 2.
- [10] Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- [11] Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

REALIZATION OF PROCESSES OF RESTRUCTURING AND DEVELOPMENT OF ENTERPRISE USING THE BALANCED SCORECARD

Summary

The article concerns the possibility to implement the Balanced Scorecard in the processes of enterprise restructuring. Balanced Scorecard lets identify precisely those areas of an enterprise which require restructuring. Balanced Scorecard is of special significance in the conditions of crisis.