

**STUDIA I PRACE WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH  
I ZARZĄDZANIA NR 1**

*WANDA SKOCZYLAS*

**TYPOLOGIA WSKAŹNIKÓW NIEFINANSOWYCH  
W BADANIACH ANALITYCZNYCH**

**1. Potrzeba i kryteria klasyfikacji wskaźników niefinansowych**

Wprowadzenie zasad gospodarki rynkowej w Polsce wywołało zapotrzebowanie kierownictwa przedsiębiorstwa i interesariuszy pozostających w jego otoczeniu na informację o wynikach finansowych. Stosownie do zapotrzebowania konstruowano, wdrażano i stosowano odpowiednie instrumenty, umożliwiające pomiar i ocenę tych wyników. Do najczęściej stosowanych należy niewątpliwie analiza wskaźnikowa. Jej duże znaczenie i dynamiczny rozwój wynika z faktu, że wskaźniki są prostym i wygodnym sposobem uogólniania dużej ilości informacji i porównania wyników uzyskanych nie tylko przez jedną jednostkę, ale także przez różne jednostki. Eksponowanie kryteriów oceny finansowej, czyli rentowności, płynności, ryzyka i niezależności finansowej, było powodem konstruowania wskaźników odpowiadających właśnie takiemu zapotrzebowaniu. Niezależnie od szczegółowych rozwiązań w konstrukcji poszczególnych wskaźników większość teoretyków i praktyków ustala zatem i ocenia wskaźniki, które można przyporządkować do czterech podstawowych grup, a więc do wskaźników rentowności, płynności finansowej, sprawności działania oraz zadłużenia i niezależności finansowej.

Wdrażanie zarządzania strategicznego czy zarządzania wiedzą zmienia optykę zarządzających i wszystkich podmiotów pozostających w otoczeniu. Coraz częściej są oni ukierunkowani na przyszłość, a więc poszukują generato-

rów przyszłych wyników, które w znacznej mierze tkwią w sferze zasobów niematerialnych. Odzwierciedlają one wyjątkowe zasoby i ujawnione zdolności, które przedsiębiorstwo rozwijało przez lata, są jego własnością i nie dają się skopiować przez konkurentów, a także decydują o jego przewadze konkurencyjnej.

Zarządzanie strategiczne spowodowało integrację wskaźników z planowaniem. Wspomagają one proces formułowania celów na wyróżnionych płaszczyznach oraz definiowania, operacjonalizacji strategii i jej kwantyfikacji. Obecnie wskaźniki pełnią więc nie tylko funkcje analityczne, ale też sterowania. W tym drugim wypadku są związane z podejmowaniem różnorodnych decyzji lub odnoszą się do konkretnych zadań.

Ukierunkowanie na przyszłość i rozszerzenie zakresu pełnionych funkcji stwarza zapotrzebowanie na wskaźniki niefinansowe, te zaś są bardzo zróżnicowane. Wynika to między innymi ze specyfiki funkcjonowania poszczególnych podmiotów, odmienności realizowanych strategii czy różnorodności pełnionych funkcji, realizowanych zadań czy podejmowanych decyzji. Konieczna jest zatem ich klasyfikacja. Przegląd proponowanych klasyfikacji wskaźników niefinansowych pozwolił wyodrębnić następujące kryteria podziału wskaźników:

- według rodzaju zasobów,
- według podejmowanych działań i procesów w przedsiębiorstwie.

Przedstawione propozycje realizują określone zadania i mają zróżnicowaną postać, dlatego też wymagają dokładniejszej specyfikacji.

## **2. Wskaźniki niefinansowe wyodrębnione z punktu widzenia zasobów organizacji**

Z. Pierścionek twierdzi, że „Zasoby organizacji składają się z elementów materialnych oraz elementów niematerialnych, tworząc określony system. Materialne składniki zasobów to zasoby fizyczne, takie jak budynki, urządzenia, maszyny, surowce, materiały, wyroby, a ponadto – zasoby finansowe organizacji będące w jej posiadaniu oraz możliwe do zdobycia. Zasoby niematerialne to umiejętności zarządzania oraz technologiczne, na które składają się umiejęt-

ści jednostek, grup i ich organizacja”<sup>1</sup>. Konkretyzując zakres rozważań analizy zasobów, do najważniejszych w układzie funkcjonalnym zalicza się:

- a) organizację (strukturę organizacyjną, systemy informacji, hierarchie celów, procedur i zasad podejmowania decyzji, umiejętności zarządu);
- b) zasoby ludzkie (system ocen pracowników, system bodźców, stosunki międzyludzkie, metody rekrutacji pracowników, system szkoleń, rotację zatrudnienia i absencję);
- c) zasoby marketingowe (ocenę strategii produktu, cen, promocji i dystrybucji oraz segmentacji rynku);
- d) zasoby finansowe (ocenę płynności, zyskowności, aktywności oraz możliwości inwestycyjnych);
- e) zasoby produkcyjne (ocenę działalności badawczo-rozwojowej, technologii zaopatrzenia w materiały, analizę zapasów, relacji z kooperantami i organizacji produkcji)<sup>2</sup>.

R. Boulton, B. Libert, S. Samek w opracowanym przez siebie modelu dynamiki wartości oprócz tradycyjnych zasobów fizycznych i finansowych kształtujących wartość przedsiębiorstwa uwzględnili trzy kategorie aktywów napędzających tworzenie wartości w nowej gospodarce: pracowników i dostawców, klientów, organizację (rysunek 1). Ich zdaniem, sukces odniosą te spółki, które umiejętnie połączą aktywa starej i nowej gospodarki. Sukces podmiotów gospodarczych i ich właścicieli w istocie zależy od kombinacji i wzajemnych interakcji różnych aktywów, rozumianych jako „gospodarczy materiał genetyczny” lub ekonomiczne DNA przedsiębiorstw<sup>3</sup>.

Nieprecyzyjna definicja aktywów niematerialnych Z. Pięścionka i ich duże znaczenie wymaga ich dokładniejszej charakterystyki. Obecnie stworzono wiele koncepcji strukturalizacji zasobów niematerialnych. Zalicza się do nich między innymi koncepcje K.E. Sveiby’ego, L. Edvinssona, H. Saint-Onge’a, N. Bontisona, A. Brooking, G. Rossa i J. Roosa, ale też inne. Mimo pewnych

---

<sup>1</sup> Z. Pięścionek: *Strategie rozwoju firmy*. PWN, Warszawa 1996, s. 118.

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 119–120.

<sup>3</sup> R.E.S. Boulton, B.D. Libert, S.M. Samek: *Odczytując kod wartości. Jak firmy tworzą wartość w nowej gospodarce*. WIG-Press, Warszawa 2001, s. 21.

elementów różnicujących można znaleźć w nich elementy wspólne. Zaliczyć można do nich zasoby ludzkie, zasoby klientów, zasoby procesu i struktury<sup>4</sup>.



Rys. 1. Model dynamiki wartości – najważniejsze aktywa

Źródło: R.E.S. Boulton, B.D. Libert, S.M. Samek: *op.cit.*, s. 21.

Uogólniając dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że wskaźniki niefinansowe wyodrębnione według zasobów mogą dotyczyć:

- a) zasobów materialnych, a więc widzialnych w bilansie zasobów, rzeczowych (grunty, budynki i budowle, maszyny i urządzenia, zapasy);
- b) zasobów niematerialnych, w tym przede wszystkim zasobów ludzkich, klientów, organizacji (proces i innowacja).

Analiza zasobów może być analizą *ex post*, *in tempore* lub *ex ante*.

W pierwszych dwóch wypadkach ma ona na celu stwierdzenie:

- ilości, jakości i struktury zasobów, którymi dysponuje organizacja,
- poziomu wykorzystania zasobów i determinujących go czynników<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski: *Koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym*. W: S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska: *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 93 i n.

<sup>5</sup> Z. Pięrcionek: *op.cit.*, s. 118.

Wskaźniki niefinansowe powinny więc być tak konstruowane i łączone w grupy, by możliwy był pomiar ilości tych zasobów i ich jakości, wzajemnych proporcji, relacji i powiązań oraz efektywności wykorzystania. W analizach *ex ante* istotna jest identyfikacja zasobów mogących być źródłem przewagi konkurencyjnej. Wyróżniającą firmę umiejętności można określić dzięki analizie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa.

Przedstawione podejście zasobowe, mimo że uwzględnia powiązania i relacje między zasobami, właściwie rozpatruje każdy z nich oddzielnie. Systemowe podejście do analizy zasobów jest realizowane dzięki podejściu procesowemu.

### **3. Klasyfikacja wskaźników niefinansowych z punktu widzenia realizowanych działań i procesów**

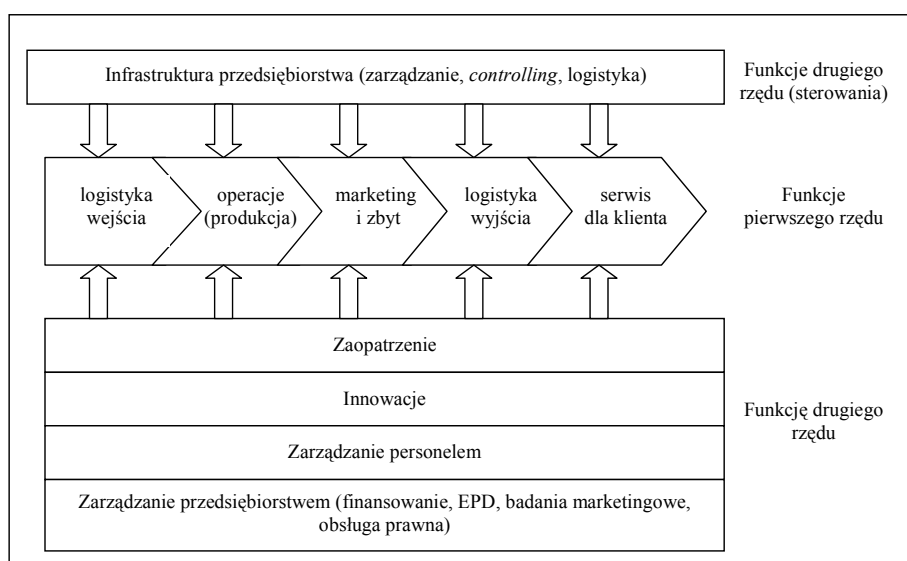
Podstawą do klasyfikacji wskaźników niefinansowych mogą być realizowane w przedsiębiorstwie procesy. W tym wypadku dużą wartość poznawczą przypisuje się łańcuchowi tworzenia wartości M. Portera. Wyróżnił on dwie grupy działań, a mianowicie działania pierwszego i drugiego rzędu. Uwzględniając ten podział i dodatkowo klasyfikację według faz, można wyróżnić (rysunek 2):

Działania pierwszego rzędu, obejmujące operatywną logistykę, operacje (produkcję), marketing i zbytnie oraz obsługę klienta, czyli podejmowane w organizacji kolejne działania operacyjne. Obejmują one fizyczne operacje (produkcję wyrobów), ich sprzedaż, dystrybucję kupującym i serwis dla klientów. Można je więc odnieść bezpośrednio do zaspokojenia potrzeb zewnętrznych klientów.

Działania drugiego rzędu, wspierające, mające na celu utrzymanie funkcji pierwszego rzędu, które są postrzegane jako klienci wewnętrzni. Obejmują one:

- a) innowacje (innowacje procesowe, postęp i rozwój) – chodzi tu o przygotowanie operatywnych zadań;
- b) zaopatrzenie, infrastrukturę przedsiębiorstwa (finansowanie), a więc pozostające do dyspozycji operatywne zadania;
- c) zarządzanie personelem, infrastrukturę przedsiębiorstwa (przetwarzanie danych, badania rynkowe, prawo), czyli zadania wspierające (serwis);

- d) infrastrukturę przedsiębiorstwa (zarząd, *controlling*, kierowanie logistyką, rachunkowość, zarządzanie jakością, a więc zadania sterowania)<sup>6</sup>.



Rys. 2. Rodzaje działań realizowane przez przedsiębiorstwo

Źródło: W. Gladen: *op.cit.*, s. 57.

Opisu przedsiębiorstwa zorganizowanego procesowo dokonał International Benchmarking Clearinghouse (IBC) przy American Productivity and Quality Center (APQC) wspólnie z osiemdziesięcioma przedsiębiorstwami i firmą konsultingową Arthur Andersen & Co. Wyszczególniono sześć głównych procesów i procesów operacyjnych oraz sześć rodzajów procesów wspomagania i zarządzania. Ich syntetyczną charakterystykę przedstawiono w tabeli 1.

<sup>6</sup> W. Gladen: *Kennzahlen- und Berichtssysteme. Grundlage zum Performance Measurement*. Gabler Verlag, Wiesbaden 2003, s. 57–58.

Przedstawiona klasyfikacja może być podstawą do pomiaru realizacji strategii całego przedsiębiorstwa. Jak wynika z przeprowadzonych badań, w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej większość przedsiębiorstw mierzy wyniki w trzech lub w czterech płaszczyznach zaproponowanych przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona<sup>7</sup>. Najczęściej uwzględnia się płaszczyznę finansową, klientów i procesu. Niewiele firm wprowadza, ze względu na trudność interpretacji i znalezienie właściwych indykatorów, czwartą płaszczyznę uczenia się i rozwoju. Poszukuje się też innych płaszczyzn, na przykład pracowników, właściwych dla przemysłu *benchmarków*, ochrony pracy i pewności, innowacji, dostawców<sup>8</sup>. Specyfika wskaźników sterowania wymaga więc szerszego spojrzenia na procesy niż wynikające z zaprezentowanych w modelach.

Tabela 1

## Klasyfikacja procesów operacyjnych

Procesy operacyjne	
Rozumienie rynków i klientów	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Określenie potrzeb i oczekiwań klientów</li> <li>2. Pomiar satysfakcji klientów</li> <li>3. Ocena zmian oczekiwań rynków i klientów</li> </ol>
Opracowanie wizji i strategii	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rozpoznanie otoczenia przedsiębiorstwa</li> <li>2. Definiowanie interesów i strategii organizacji</li> <li>3. Określenie kształtu struktury organizacyjnej i relacji między jej częściami</li> <li>4. Ustalenie celów organizacji</li> </ol>
Wytwarzanie produktów i usług	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tworzenie nowych koncepcji oraz planowanie produktów i usług</li> <li>2. Opracowanie, budowanie i ocenianie prototypów produktów i usług</li> <li>3. Doskonalenie istniejących produktów i usług</li> <li>4. Testowanie nowych i udoskonalonych produktów i usług</li> <li>5. Przygotowanie produkcji</li> <li>6. Zarządzanie procesem rozwoju produktów i usług</li> </ol>
Marketing i sprzedaż	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marketing produktów i usług (segmentacja zidentyfikowanych klientów)</li> <li>2. Przyjmowanie zamówień klientów</li> </ol>
Produkcja i dostawy w przedsiębiorstwie produkcyjnym	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przewidywanie zapotrzebowania na zasoby i ich pozyskiwanie</li> <li>2. Transformacja zasobów w produkty</li> <li>3. Realizacja dostaw</li> <li>4. Zarządzanie procesami dostaw</li> </ol>
Fakturowanie i obsługa klientów	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fakturowanie zakupów</li> <li>2. Świadczenie usług posprzedażnych</li> <li>3. Odpowiadanie na zapytania klientów</li> </ol>

<sup>7</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton: *Strategiczna karta wyników. Jak przenieść strategię na działanie*, Artur Andersen. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.

<sup>8</sup> B. Marr: *Corporate Performance Measurement. State of the Art*. „Controlling” 2005, nr 11.

Procesy zarządzania i wspomagania	
Zarządzanie zasobami ludzkimi i rozwój personelu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opracowanie i wdrażanie strategii zasobów ludzkich</li> <li>2. Określenie strategii dla różnych poziomów operacyjnych</li> <li>3. Zarządzanie zatrudnieniem</li> <li>4. Szkolenie personelu i rozwijanie kompetencji</li> <li>5. Zarządzanie systemami pomiaru osiągnięć</li> <li>6. Zapewnienie dobrobytu i satysfakcji personelowi</li> <li>7. Zapewnienie partycypacji personelu</li> </ol>
Zarządzanie systemami informacyjnymi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programowanie zasobów informacyjnych</li> <li>2. Opracowanie i wdrożenie systemów operacyjnych</li> <li>3. Wprowadzenie zabezpieczeń i systemów kontrolnych</li> <li>4. Zarządzanie zbieraniem i gromadzeniem informacji</li> <li>5. Zarządzanie sieciami i operacjami</li> <li>6. Zarządzanie usługami informacyjnymi</li> <li>7. Ułatwienie procesów przekazywania informacji</li> </ol>
Zarządzanie zasobami finansowymi i aktywami	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zarządzanie zasobami finansowymi</li> <li>2. Organizowanie systemów transakcji finansowych i księgowych</li> <li>3. Informowanie</li> <li>4. Prowadzenie audytu wewnętrznego</li> <li>5. Zarządzanie zobowiązaniami fiskalnymi</li> </ol>
Wdrażanie programów środowiskowych	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formułowanie strategii środowiskowej</li> <li>2. Zabezpieczenie zgodności działania z obowiązującymi normami prawnymi</li> <li>3. Szkolenie personelu</li> <li>4. Wdrażanie programów ochrony przed zanieczyszczeniem środowiska naturalnego</li> <li>5. Stosowanie programów prewencyjnych</li> <li>6. Opracowanie scenariuszy kryzysowych</li> <li>7. Zarządzanie programami relacji społecznych i kontaktowe z instytucjami rządowymi</li> <li>8. Zarządzanie programami środowiskowymi związanymi z pozyskiwaniem i zbywaniem aktywów</li> <li>9. Zarządzanie systemami informacji na temat ochrony środowiska naturalnego</li> </ol>
Zarządzanie relacjami zewnętrznymi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porozumiewanie się z akcjonariuszami</li> <li>2. Zarządzanie relacjami z administracją publiczną, instytucjami finansowymi</li> <li>3. Tworzenie programów <i>public relations</i></li> <li>4. Zapewnienie kontaktów z radą nadzorczą i społecznością lokalną</li> <li>5. Zarządzanie praworządnością i kwestiami etycznymi</li> </ol>
Zarządzanie doskonaleniem i zmianami	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zabezpieczenie osiągnięć</li> <li>2. Ocena jakości</li> <li>3. <i>Benchmarking</i> osiągnięć</li> <li>4. Doskonalenie procesów i systemów</li> <li>5. Wdrażanie TQM</li> </ol>

Źródło: J. Brillman: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa 2002, s. 310–317.



Prezentowane spojrzenie dotyczy analiz wewnętrznych. Podmioty zewnętrzne również oczekują na prezentację wskaźników niefinansowych<sup>9</sup>. Według badań przeprowadzonych przez P.P.A. Labhart w 1999 roku ich potrzeby dotyczą płaszczyzny klientów, procesów i rozwoju, a więc różnorodnych wskaźników na podstawie Balanced Scorecard na poziomie segmentu działalności. PriceWatershouseCoopers sklasyfikował potrzeby następująco:

- a) rynek – ogólne spojrzenie na rynek (tempo wzrostu), położenie spółki (udział w rynku), sektora, konkurentów, regulacje itd.;
- b) strategia wzrostu wartości – szczegółowy opis silnych i słabych stron, celów przedsiębiorstwa, przedstawienie strategii i stanu jej implementacji w kontekście zewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa oraz przedstawienie modelu wprowadzenia strategii na podstawie ważnych generatorów wartości z uwzględnieniem występujących między nimi zależności;
- c) platforma wzrostu wartości – różnorodne niefinansowe generatory wartości (innowacje, marka, klienci, *supply chain*, współpracownicy itp.).

Zgodnie z modelem raportowania biznesu AICPA/FASB, potrzeby informacyjne obejmują dane niefinansowe, w tym między innymi:

- a) zagregowane dane z działalności operacyjnej;
- b) informacje dotyczące przyszłości; szanse i ryzyko wynikające także z głównych trendów; biznesplany z głównymi czynnikami sukcesu; porównanie obecnych wyników z przyszłymi przez pryzmat szans i ryzyka biznesplanu;
- c) informacja o zarządzaniu i akcjonariuszach; dyrektorzy, menedżerowie, wynagrodzenia, główni akcjonariusze i transakcje oraz powiązania między tymi elementami;
- d) przedsiębiorstwo; pole działania, strategia; koncentracja na opisie biznesu i jego specyfice; wpływ na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa;
- e) informacje o nierozpoznanych wartościach niematerialnych, na przykład badania i rozwój, kapitał ludzki, relacje z klientami, innowacje.

---

<sup>9</sup> Opracowano na podstawie F. Ruhmedel, W. Schultze: *Konzeption des Value Reporting und Beitrag zur Konvergenz im Rechnungswesen*. „Controlling” 2004, nr 8–9; B. Seitz, J. Wolbert: *Value Reporting. Einstieg in eine neue Dimension der Kapitalmarktorientierten Unternehmensberichterstattung*. „Controlling” 2002, nr 6.

Z przedstawionych rozważań wynika, że oczekiwania podmiotów zewnętrznych są zbliżone do potrzeb decydentów w przedsiębiorstwie. Na ogół dotyczą sfery zasobów ludzkich, klienta, procesu i struktury.

### **Zakończenie**

Żeby analiza ekonomiczna prawidłowo realizowała przypisane jej funkcje, powinna znacznie rozszerzyć swój przedmiot. Dotychczasowe koncentrowanie się na sferze finansowej już jest niewystarczające. Konieczne jest uwzględnienie problemów zaliczanych do sfery techniczno-ekonomicznej i otoczenia. Rozległość tych obszarów i ich zróżnicowanie wymaga pewnej strukturalizacji. Wydaje się, że można ją realizować w dwóch płaszczyznach: według zasobów oraz gdzie, jak przedstawiono, istotne są takie problemy, jak ilość, jakość, struktura i wykorzystanie realizowanych działań i procesów. Ze względu na systemowe podejście do analizy zasobów w podejściu procesowym, zwłaszcza w płaskich strukturach, dynamicznych, dominować będzie strukturalizacja. Rozwiązanie to jest właściwe także dla przypisanej wskaźnikom funkcji sterowania. Podejście takie nie umniejsza pierwszego, ponieważ identyfikacja głównych czynników sukcesu wynika między innymi z charakterystyki według przedstawionych kryteriów posiadanych zasobów. Z tego powodu wskaźniki niefinansowe są konstruowane dla obu wymienionych obszarów, przy czym w pierwszym wypadku pełnią głównie funkcje analityczne, a w drugim – funkcje sterowania i analityczne. Wydaje się, że przedstawiony zakres analizy wskaźnikowej – aczkolwiek bardzo ogólny – zaspokaja potrzeby przede wszystkim decydentów wewnętrznych, które, jak przedstawiono, w dużej mierze pokrywają się z oczekiwaniami podmiotów zewnętrznych.

---

**TYPOLGY OF NON-FINANCIAL RATIOS IN ANALYTIC RESEARCH****Summary**

The development of strategic management as well as knowledge management changes the optics of managers and enterprises staying in surrounding. According to their needs should be shaped suitably tools conducting decision making processes. The main stream of considerations is concern in peculiarity on ratio analysis as a simple instrument, enabling the generalization of the large quantity of information. In this moment ratio analysis should beside financial ratios take into account non-financial ones. Especially these one which realized at the function of steering, but also analytic. This requires however more suitably structuralization. This problem was undertaken in this article.

*Translated by Andrzej Niemiec*