

Agnieszka Tubis¹

Politechnika Wrocławska

Sylwia Werbińska-Wojciechowska²

Politechnika Wrocławska

Strategiczna Karta Wyników w doskonaleniu procesu zarządzania przedsiębiorstwem transportowym

1. WPROWADZENIE

Obecnie sektor przewozów pasażerskich stawia coraz wyższe wymagania przedsiębiorstwom świadczącym usługi transportowe. Rosnąca konkurencja, niekorzystne zmiany w otoczeniu (np. wprowadzenie dodatkowych opłat wynikających z sukcesywnego wprowadzania regulacji UE), jak również wzrastające oczekiwania klientów względem wykorzystywanej infrastruktury (dotyczy to zarówno pojazdów jak i miejsc postojowych – dworce, przystanki), świadczonych usług dodatkowych (dostępność Wi-Fi, elektroniczny bilet), jak i realizacji podstawowych postulatów transportowych (czas podróży, wygoda, koszt i bezpieczeństwo) wymuszają na przedsiębiorstwach transportowych dążenie do sprawności organizacyjnej. Jednocześnie, przedsiębiorstwa transportowe zmagają się obecnie z wieloma problemami w obszarze oceny poziomu realizacji podstawowych procesów w odniesieniu do przyjętych celów strategicznych organizacji [8].

Te rozbudowane preferencje pasażerów, jak i modyfikacja struktury podmiotowej przedsiębiorstw drogowych przewozów pasażerskich sprawiają, iż duże przedsiębiorstwa transportowe zmuszone są zmienić swoją strategię prowadzonej działalności i w sposób odmienny implementować ją na poziomie wykonawczym. Jednocześnie możliwe jest wykorzystanie kilku podejść w procesie nadzorowania poziomu funkcjonowania systemów transportowych. Do podstawowych metod zarządzania strategicznego można zaliczyć przede wszystkim [38]: Macierz ADL, Macierz Hofera i Schendla, Macierz McKinseya, metodę BCG, metodę SPACE, czy metodę SWOT. Innym rozwiązaniem jest Strategiczna Karta Wyników BSC (Balanced Scorecard), zaproponowana przez autorów Roberta Kaplana i Davida Nortona [16]. Istotą BSC jest powiązanie strategii przedsiębiorstwa z działaniami operacyjnymi. Dokonuje się tego za pomocą mierników, które wskazują stopień realizacji przyjętej przez organizację strategii oraz związek pomiędzy działaniami operacyjnymi a celami firmy [43]. Zatem metoda BSC nie polega na mierzeniu czy firma i jej pracownicy dobrze wykonują swoje zadania. Lecz daje możliwość sprawdzenia czy realizowane zadania wspomagają realizację strategii organizacji.

Celem niniejszego artykułu jest omówienie wytycznych dotyczących tworzenia i wdrażania koncepcji Strategicznej Karty Wyników oraz opracowanie modelu tej Karty dostosowanego do potrzeb przedsiębiorstw drogowych przewozów pasażerskich.

2. KONCEPCJA STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

Strategiczna Karta Wyników BSC jest jedną z nowoczesnych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, która dostarcza metodologii opisu strategii organizacji. Jest bazą controllingu strategicznego w przedsiębiorstwie [15]. Metoda ta pozwala na przełożenie strategii, misji i wizji przedsiębiorstwa na działania, poprzez zdefiniowanie celów i mierników w czterech perspektywach widzenia biznesu [16] (rys. 1):

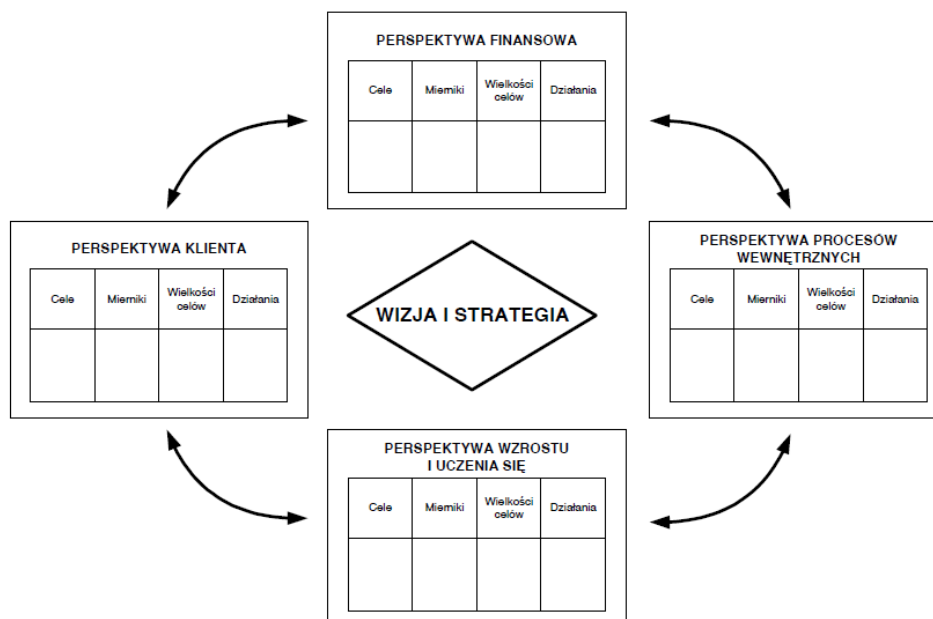
- finansowej,

¹agnieszka.tubis@pwr.edu.pl

²sylwia.werbinska@pwr.edu.pl

- klienta,
- procesów wewnętrznych,
- rozwoju i wzrostu.

Osiągnięcie spójności i zbilansowania celów, działań i wyników w wymienionych czterech obszarach pozwala na wytyczenie i realizację strategii organizacji jako całości [11].



Rys. 1. Cztery perspektywy metody BSC [31, 37]

Perspektywa finansowa bada stan całości finansów przedsiębiorstwa. Umożliwia monitoring realizacji planowanych celów finansowych (np. wysokość przychodów, zwrot kapitału) z wykorzystaniem mierników, które jednocześnie poddają ocenie kondycję finansową firmy. Perspektywa klientów pozwala na określenie źródeł aktualnej pozycji rynkowej oraz bada poziom satysfakcji klientów. Perspektywa procesów wyznacza najbardziej efektywne działania. W ramach BSC procesy wewnętrzne klasyfikowane są na trzy grupy: procesy innowacyjne, procesy operacyjne i procesy obsługi posprzedażnej, tworzące łańcuch wartości. Natomiast perspektywa rozwoju bada gotowość przedsiębiorstwa do innowacyjnych zmian. Pozwala odnaleźć i wykorzystać szanse rozwoju dzięki inwestycjom w zasoby, które firma posiada lub zamierza zdobyć.

Z kolei autorzy H. R. Friedag i W. Schmidt w swojej pracy [10] zaproponowali szersze spojrzenie na BSC, uznając iż każde przedsiębiorstwo może tworzyć więcej niż cztery podstawowe perspektywy. Wyróżnili oni w swojej pracy również perspektywę konkurencji, jako element pozwalający na osiągnięcie wytyczonych celów.

Tematyka związana z projektowaniem i wdrożeniem metody BSC jest szeroko analizowana w literaturze. Zainteresowanie wdrożeniem metody BSC można zauważyć zarówno w sektorze prywatnym, jak i w przypadku jednostek samorządu terytorialnego (np. praca [34]). Szeroki przegląd literatury z badanego obszaru, obejmujący 181 artykułów publikowanych w okresie 1992-2011, został przedstawiony w pracy [14]. W oparciu o przeprowadzony przegląd literatury, obejmujący opis poruszanej tematyki badanego zagadnienia, podstawy teoretyczne, stosowane metody badawcze oraz techniki analizy danych, wskazano m.in. istniejące luki badawcze w danej tematyce, pozwalające zdefiniować kierunki przyszłych zadań badawczych.

Podstawy teoretyczne związane z budową metody BSC oraz tworzeniem strategii można znaleźć m.in. w pracach [16, 17, 35, 24, 41]). Szerokie omówienie historii, idei oraz procesu kaskadowania karty BSC na niższe szczeble przedsiębiorstwa zostało przedstawione w pracy [31]. W pracy [25] autorzy zaproponowali podejście metodyczne w procesie syntezy i wdrożenia metody BSC w oparciu o przegląd literatury z badanego obszaru. Z kolei w pracy [40] autorzy zaproponowali metodę budowy

i wdrożenia systemu zarządzania w oparciu o metodę BSC oraz metodę CSF (*Critical Success Factors*), pozwalającą na budowę macierzy obejmującej listę procesów biznesowych które są kluczowe z punktu widzenia realizacji misji organizacji oraz listę kluczowych miar ich oceny. Ponadto w literaturze można znaleźć opracowania wskazujące na możliwość zastosowania modeli konsolidacji różnych perspektyw oceny funkcjonowania systemów w zależności oraz przyjętej strategii i wizji w organizacji. Przykładem może być praca [1], w której zaproponowano model QUEST zapewniający wielowymiarową strukturę typu *shell*. Jednocześnie, w literaturze pojawiły się opracowania przedstawiające modyfikacje metody BSC. Przykładowo w pracy [20] przedstawiono implementację Zrównoważonej Karty Działania opartej na połączeniu rachunku kosztów działań ABC oraz Strategicznej Karty Wyników. Temat ten był następnie kontynuowany w pracy [19], gdzie autorzy zaproponowali zastosowanie Zrównoważonej Karty Działania dla jednego z procesów działu sprzedaży przedsiębiorstwa, zajmującego się sprzedażą i obsługą techniczno-serwisową samochodów marki Skoda na Dolnym Śląsku.

Ponadto, w literaturze można znaleźć szereg prac obejmujących opracowanie zmodyfikowanej karty BSC, uwzględniającej pomiar i ocenę realizacji procesów utrzymania w stanie zdatności obiektów technicznych badanych systemów (np. prace [2, 3, 5]).

Należy również pamiętać, iż metoda BSC jest koncepcją wielokryterialnej ewaluacji poziomu funkcjonowania dowolnego systemu. Dlatego też w literaturze można znaleźć szereg prac proponujących podejście hybrydowe w procesie implementacji tej metody w celu doboru optymalnej strategii funkcjonowania organizacji, bazujące na wykorzystaniu m.in.: metod analizy wielokryterialnej, jak metoda ANP (np. prace [21, 27]), metoda DEA (np. prace [3, 4, 33]), metoda VIKOR (np. praca [36]), czy podejścia bazującego na teorii zbiorów rozmytych – metoda FNBS (*Fuzzy Network Balanced Scorecard*), przedstawiona m.in. w pracy [39].

3. STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW W OBSZARZE FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW TRANSPORTOWYCH – PRZEGLĄD LITERATURY

Jedną z pierwszych prac poświęconych zastosowaniu metody BSC w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstw transportowych jest praca [26]. Autor przedstawił propozycję karty BSC dla oceny poziomu funkcjonowania systemów transportu publicznego, wskazując miary oceny w trzech podstawowych obszarach: wydajności, efektywności oraz perspektywy wpływu realizowanych usług transportowych na otoczenie. Z kolei, autor w pracy [35] skupił się na przedstawieniu procedury opracowania i wdrożenia metody BSC dla przedsiębiorstw transportu publicznego. W pracy przedstawił przykład karty BSC dla wydziału zakupów jednostki samorządu terytorialnego non-profit, obsługującej lokalny system transportu publicznego dla aglomeracji Ann Arbor-Ypsilanti (*The Ann Arbor Area Transportation Authority*). Temat ten był kontynuowany w pracy [42], gdzie autor przedstawił propozycję karty BSC dla systemu transportu publicznego funkcjonującego w Dżakarcie.

Transport miejski lądowy był także przedmiotem zainteresowania autorów prac [28, 29]. Przedmiotem tych prac było zastosowanie metody BSC w obszarze funkcjonowania zrównoważonego systemu transportu w Singapurze [28] oraz na Mauritiusie [29].

W kolejnym roku, w pracy [38] autorzy przedstawiają perspektywy wykorzystania BSC w firmach z sektora TSL, wraz z przedstawieniem przykładu ogólnej analizy. Kontynuują oni rozważania nad możliwością wykorzystania metody BSC w celu pomiaru udziału oraz wpływu wdrożonych systemów typu ERP na poziom realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa, przedstawione m.in. w pracy [7]. Jednocześnie, w tym samym czasie w pracy [11] autor zaproponował rozwiązania dla perspektywy klienta dla firm kurierskich. Natomiast autorzy pracy [6] przedstawili możliwości zastosowania metody BSC w obszarze zarządzania procesami przedsiębiorstw transportowych w odniesieniu do specyfiki usług transportowych oraz obniżenia poziomu ryzyka biznesowego. Z kolei w roku 2012, autorzy w pracy [30] zaproponowali podejście BSC dla dostawców usług logistycznych 3PL.

W pracy [43] autorzy przedstawili cele oraz mierniki BSC dla przedsiębiorstwa transportowego świadczącego usługi transportu towarowego z wykorzystaniem pojazdów ciężarowych. W pracy skupiono się na przedstawieniu możliwości wykorzystania oprogramowania komputerowego Result

Scorecard opartego na BSC do monitorowania strategii organizacji. W pracy [15] autor przedstawił zastosowanie metody BSC dla przedsiębiorstwa świadczącego międzynarodowe usługi transportowe ładunków. Bazując na opracowaniu celów strategicznych firmy, z wykorzystaniem narzędzia – mapy strategii opracował strategiczną kartę wyników dla Spółki oraz ocenił efektywność wdrożenia systemu controllingu w badanym przedsiębiorstwie. Przedstawiono również opracowanie obejmujące zastosowanie metody BSC w obszarze zarządzania pracą terminali kontenerowych [8].

Jednocześnie, w literaturze można znaleźć opracowania metody BSC dla przedsiębiorstw transportu kolejowego. Przykładem może być praca [9], gdzie autorzy zaproponowali podejście do opracowania karty BSC dla przykładowego operatora transportu kolejowego funkcjonującego w Brazylii. Problem ten był kontynuowany m.in. w pracy [22], w której autorzy skupili się na zagadnieniu poprawy efektywności funkcjonowania biura kolei Khorasan w Iranie.

Pojawiły się także opracowania obejmujące zastosowanie metody BSC w przedsiębiorstwach zarządzających portem morskim (np. [13, 24]). W pierwszej pracy autor skupił się na perspektywie klienta, identyfikując docelowych klientów, segmenty rynku oraz przypisując odpowiednie mierniki oceny. Ponadto, przedstawiona została analiza rentowności klientów wybranego portu morskiego. Z kolei w pracy [24] autor przedstawia przykładową strategiczną kartę wyników dla zarządu portu morskiego (jako organizacji non-profit), gdzie za podstawę kryterium oceny ich działalności przyjęto jak najefektywniejsze wykorzystanie dostępnej infrastruktury portowej oraz jakość świadczonych przez nią usług. Ponadto, można znaleźć opracowania obejmujące zastosowanie metody BSC w celu pomiaru i oceny procesu funkcjonowania portu morskiego w Thessaloniki w Grecji [33]. Autorzy w swojej pracy przedstawili koncepcję karty BSC w aspekcie bezpieczeństwa realizowanych procesów.

W literaturze można również znaleźć opracowania w zakresie wykorzystania metody BSC w obszarze funkcjonowania organizacji rządowych w zakresie realizacji usług transportu lotniczego. Przykładem może być praca [23], w której autorzy zaproponowali kartę BSC dla Generalnej Dyrekcji Lotnictwa Cywilnego w Indonezji.

Ponadto, w literaturze można znaleźć opracowania obejmujące możliwość wykorzystania metody BSC w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw. Przykładowo w pracy [37] autor wskazuje na controlling operacyjny łańcucha dostaw, jako zestaw metod procedur i narzędzi uzupełniających metodykę BSC we wszystkich perspektywach. Z kolei w pracy [33] autorzy zaproponowali wykorzystanie podejścia BSC oraz metody analizy wielokryterialnej DEA w celu oceny wydajności łańcuchów dostaw.

4. CHARAKTERYSTYKA BADANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Zastosowanie Strategicznej Karty Wyników w doskonaleniu procesu zarządzania zostanie omówione na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa transportu pasażerskiego. Badany przewoźnik to duża firma przewozowa świadcząca swoje usługi w komunikacji regularnej regionalnej i krajowej oraz w komunikacji nieregularnej (zleconej). Jest to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, której większościowym udziałowcem jest Skarb Państwa. Posiada on obecnie 55% udziałów w Spółce. Drugim dużym udziałowcem jest spółka jawna, która posiada prawie 35% udziałów. Pozostały mniejszościowy pakiet udziałów posiadają inwestorzy zewnętrzni - pracownicy przedsiębiorstwa.

Do niedawna działalność przewoźnika koncentrowała się przede wszystkim na realizacji przewozów w ramach komunikacji regularnej zleconej przez organizatorów transportu publicznego. Jednak w obliczu narastającej konkurencji na rynku przewozów pasażerskich, szczególnie ze strony małych przewoźników dysponujących flotą pojazdów o mniejszej pojemności [18], Spółka rozpoczęła intensywne działania na rzecz pozyskiwania również dodatkowych zleceń przewozowych. Zlecenia te dotyczą zarówno przewozów regularnych (np. przewozy pracownicze dla przedsiębiorstw w regionie, przewozy dla szkół), jak i jednorazowych zleceń (wynajem pojazdów wraz z obsługą). Konkurowanie w otwartych przetargach i konkursach sprawiły, iż przedsiębiorstwo musiało zrewidować swój obecny model prowadzonej działalności. Zmianie ulec musiał nie tylko system zarządzania przewozami, ale również obowiązująca filozofia obsługi klienta oraz polityka zarządzania kosztami.

W obliczu nowych wymagań stawianych przez rynek oraz z powodu trudnej sytuacji bieżącej przewoźnika, nowy Prezes Zarządu podjął w 2013 r. trud przeprowadzenia restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Przed przedsiębiorstwem postawiono nowe cele strategiczne, które wynikały z „Planu restrukturyzacyjnego na lata 2013 -2015”. Przedstawione w nim zadania mają na celu wzrost wartości Spółki oraz poprawę jej pozycji rynkowej. I tak do kluczowych zadań Spółki w najbliższych latach zaliczyć należy:

- Umacnianie pozycji rynkowej Spółki poprzez dywersyfikację działalności.
- Racjonalne gospodarowanie nieruchomościami Spółki.
- Bieżące monitorowanie struktury organizacyjnej Spółki i dostosowywanie jej do bieżących potrzeb Spółki.
- Obniżenie średniego wieku autobusów oraz ujednoczenie taboru ze względu na markę.
- Stałe podnoszenie jakości świadczonych usług.

Należy przy tym zauważyć, iż dotychczasowy model zarządzania przedsiębiorstwem nie zakłada żadnych rozwiązań wykorzystujących koncepcję „organizacji uczącej się”, czy też filozofii „ciągłego doskonalenia”. Warto również zauważyć, iż w przedsiębiorstwie brakuje dobrze zdefiniowanego i wdrożonego systemu pomiarów wskaźnikowych, które można by było wykorzystać zarówno w procesie planowania, jak i kontroli. Monitorowaniu podlegają obecnie następujące wskaźniki:

Tabela. 1. Wskaźniki monitorowane w Spółce

Lp.	Symbol	Nazwa	Charakterystyka
1.	KPI1	Obrót	Monitorowany w ujęciu miesięcznym, kwartalnym i rocznym.
2.	KPI2	Rentowność kursów	Rentowność mierzona jest przy uwzględnieniu następujących parametrów: ilości przejechanych km, ilości realizowanych kursów, średniej ilości pasażerów na kursie. Rentowność obliczana jest dla poszczególnych kursów oraz dla danej trasy. Końcowa ocena rentowności odnosi się do kierunku, a nie do poszczególnych kursów
3.	KPI3	Koszty globalne prowadzonej działalności	Koszty całościowe ponoszone w związku z prowadzoną działalnością będące podstawą do określenia wielkości wypracowanego zysku
4.	KPI4	Koszty obsługi przypadające na pojazd	Na koniec miesiąca stacja obsługi zobowiązana jest podać wysokość kosztów globalnych przypadających na obsługę własną poszczególnych pojazdów.
5.	KPI5	Średni utarg na kurs	Na koniec każdego miesiąca określany jest średni utarg przypadający na kursy realizowane na danym kierunku.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych Spółki

Stosowany system pomiaru skupiony jest więc wyłącznie na miernikach finansowych i nie odnosi się do założeń zrównoważonej karty wyników. Brakuje w nim narzędzi do monitorowania poziomu świadczonych usług logistycznych, efektywności realizacji procesów w przedsiębiorstwie, czy też wskaźników odwzorowujących proces rozwoju organizacji.

5. MODEL BSC DOSTOSOWANY DO SPECYFIKI PRZEDSIĘBIORSTW DROGOWEGO TRANSPORTU PASAŻERSKIEGO

Strategiczna karta wyników w każdym przypadku jest unikatowym opracowaniem dla konkretnej jednostki, ponieważ jako instrument realizacji strategii uwzględnia tylko jej właściwe czynniki wewnętrzne oraz występujące szanse i zagrożenia [34]. Autorzy artykułu postanowili jednak podjąć próbę utworzenia pewnego wzorca BSC dla określonej grupy przedsiębiorstw, uwzględniającego

specyfikę badanego sektora oraz zakładając podobieństwo organizacyjne charakteryzowanych podmiotów.

Badane przedsiębiorstwo jest przedstawicielem grupy przewoźników, stanowiących duży udział wśród podmiotów świadczących usługi przewozowe na terenie Polski. Specyfika zarządzania Spółką, stawiane jej wyzwania oraz występujące problemy w prowadzonej działalności są więc charakterystyczne dla tej grupy przedsiębiorstw. Z tego też względu na podstawie przeprowadzonych badań możliwe jest przygotowanie swoistego modelu strategicznej karty wyników, dostosowanego do potrzeb i specyfiki dużych przedsiębiorstw drogowego transportu pasażerskiego. Model ten uwzględnia ogólne wytyczne strategiczne dla prowadzenia działalności związanej z przewozem osób. Z tego też względu, po odpowiednim dostosowaniu do potrzeb i sytuacji konkretnego przewoźnika, może być modyfikowany i wykorzystany przez większość przedsiębiorstw w sektorze.

5.1. Założenia wstępne

Zanim przewoźnicy będą jednak gotowi do wdrożenia strategicznej karty wyników konieczne jest zrozumienie przez Zarząd i kadre menedżerską nowej filozofii działania. Tylko zmiana sposobu myślenia, a co za tym idzie stylu zarządzania przedsiębiorstwem, może doprowadzić do skutecznego wykorzystania efektów, jakie daje BSC.

Przede wszystkim należy zauważyć, iż przedsiębiorstwa przewozów pasażerskich nie są klasycznymi organizacjami gospodarczymi, których działalność ukierunkowana jest przede wszystkim na maksymalizację zysków. Pełnią one również rolę społeczną, świadcząc usługi w ramach transportu publicznego. Nie oznacza to jednak, że uwaga menedżerów nie może być ukierunkowana na zwiększanie zyskowności prowadzonej działalności. Jak najbardziej tak, ale poprzez rozwój usług w sektorze przewozów zleconych oraz racjonalną minimalizację kosztów prowadzonej działalności. Oszczędności należy przy tym poszukiwać w tym przypadku przede wszystkim w zdecydowanym eliminowaniu występującego marnotrawstwa. W żadnym zaś wypadku minimalizacja wydatków nie może odbywać się kosztem poziomu świadczonych usług przewozowych.

W ostatnich latach szczególnego znaczenia nabral kompleksowy pomiar i ocena działalności przedsiębiorstwa. Dla przewoźników oznacza to, że rozwój, a nawet przetrwanie, każdego z nich, w obecnym, burzliwym otoczeniu, wymaga stosowania adekwatnych systemów mierzenia efektywności prowadzonej działalności i odpowiedniego zarządzania nimi. Jest to nowe zagadnienie dla większości dotychczasowych przewoźników, gdyż uwaga zatrudnianych menedżerów do tej pory skupiała się przede wszystkim na miernikach finansowych. Obecnie same te miary już nie wystarczą. Konieczne jest więc stosowanie mierników, które dotyczą różnych obszarów przedsiębiorstwa. Należy przy tym zauważyć, że przedsiębiorstwa przewozów pasażerskich, aby móc spełniać stawiane im cele społeczne, powinny koncentrować się przede wszystkim na perspektywie klienta oraz doskonalenia procesów wewnętrznych. Jednocześnie, aby przedsiębiorstwo realizowało przyjętą przez zarząd i udziałowców strategię, konieczne jest jej przełożenie na konkretne cele i miary. To też jest czymś nowym dla niektórych organizacji przewozowych, w których strategia zazwyczaj pozostawała jedynie „na papierze” i brakowało niejednokrotnie jej przełożenia na działania operacyjne poszczególnych jednostek.

Przedsiębiorstwa drogowych przewozów pasażerskich, chcąc sprostać wyzwaniom stawianym przez rynek oraz nowoczesnym trendom zarządzania, podejmują trud przekształcenia się w organizacje samouczące się. Jest to słuszna koncepcja biorąc pod uwagę, iż przewoźnicy zmuszeni są do ciągłego doskonalenia się organizacyjnego i rozwoju technologicznego, tak aby sprostać oczekiwaniom pasażerów i zachęcić ich do korzystania z usług transportu zbiorowego. Burzliwy rynek przewozów pasażerskich sprawia również, iż zadaniem o strategicznym znaczeniu, jakie stawiane jest obecnie przewoźnikom, jest rozwijanie zdolności do czerpania nauki z przeżytych transformacji tak, aby lepiej być przygotowanym do następnych. Zrównoważona Karta Wyników wspomaga proces strategicznego uczenia się. Przy czym dla obecnych warunków funkcjonowania przewoźników drogowych w zupełności wystarczy koncepcja uczenia się na zasadzie pętli pojedynczej [12]. Zarząd i kadra menedżerska przedsiębiorstwa transportowego powinna bowiem pracować nad udoskonaleniem realizowanych procesów oraz skupić się na zdolności wykrywania i korygowania błędów w stosunku

do danego zestawu norm operacyjnych, przepisów, wartości, założeń, które kierują systemem organizacji. Niemożliwe jest natomiast wdrożenie w obecnym systemie transportowym zalecanej przez Kaplana i Nortona koncepcji uczenia się na zasadzie pętli podwójnej [17]. Zakłada ona bowiem zakwestionowanie obowiązujących norm i przepisów, co w przypadku sektora przewozów zbiorowych jest w tej chwili nierealne.

5.2. Model Strategicznej Karty Wyników

Tabela. 2. Proponowany model strategicznej karty wyników

Perspektywa	Cele szczegółowe	Proponowane miary
Perspektywa klienta	Zwiększenie udziału w rynku poprzez pozyskiwanie dodatkowych zleceń w komunikacji regularnej i nieregularnej	Liczba całkowita zleceń dodatkowych Liczba nowych zleceń Procentowy udział zleceń publicznych i prywatnych
	Zwiększenie satysfakcji pasażerów z jakości świadczonych usług	Liczba zgłoszonych skarg i reklamacji w stosunku do lat poprzednich
	Zwiększenie lojalności klientów	Liczba odnowionych umów na przewozy dodatkowe (poza rozkładem jazdy)
	Poprawa komunikacji z pasażerami	Liczba zgłoszonych skarg dotyczących braku lub niewłaściwej informacji
Perspektywa procesów wewnętrznych	Poprawa procesu przygotowania obsługi zleceń dodatkowych	Średni czas przygotowania oferty na zapytanie ofertowe oraz na ogłoszone przetargi
	Poprawa jakości procesu rozpatrywania skarg i reklamacji	Średni czas upływający od momentu złożenia reklamacji do momentu jej rozpatrzenia Procentowy udział skarg/reklamacji rozpatrzonych na korzyść pasażera Procentowy udział skarg/reklamacji uznanych za bezpodstawne
	Poprawa jakości świadczonych usług	Liczba odwołanych kursów Terminowość przewozów
Perspektywa	Cele szczegółowe	Proponowane miary
Perspektywa finansowa	Dywersyfikacja działalności ukierunkowana na zwiększenie przychodów z tytułu zleceń dodatkowych	Przychody z tytułu zleceń dodatkowych wykonywanych w ramach komunikacji regularnej (przewozy pracownicze, szkolne) oraz wynajmu pojazdów
	Zwiększenie stopnia wykorzystania posiadanych nieruchomości	Przychody z tytułu wynajmu powierzchni dworca
	Zwiększenie rentowności świadczonych usług w ramach komunikacji regularnej	Rentowność poszczególnych tras/kursów w ramach komunikacji regularnej
	Obniżenie kosztów związanych z eksploatacją pojazdów	Średni koszt napraw/remontów/obsługi pojazdu Średni poziom spalania paliwa na pojazd
Perspektywa rozwoju	Zwiększenie efektywności pracy kierowców	Procentowy udział czasu pracy kierowcy w stanie „gotowości” bez jazdy
	Zwiększenie kompetencji pracowników	Liczba szkoleń przypadających na pracownika Liczba zdobytych uprawnień / certyfikatów przypadających na pracownika Poziom rocznych wydatków na szkolenie kadry
	Pozyskanie nowych i utrzymanie wysoko wykwalifikowanych/doświadczonych pracowników	Procentowy udział poszczególnych grup pracowniczych wg kryterium wykształcenia oraz stażu pracy w przedsiębiorstwie (sektorze)
	Usprawnienie systemów informatycznych wspierających zarządzanie oraz obsługę pasażerów	Wydatki na rozwój systemów informatycznych wspierających zarządzanie przedsiębiorstwem oraz obsługę pasażerów Liczba zakupionych licencji oprogramowania Liczba wdrożonych innowacji IT w obsłudze pasażerów

Źródło: Opracowanie własne

W strategicznej karcie wyników zastosować należy wszystkie cztery płaszczyzny rozwojowe przedsiębiorstwa, przy czym nadrzędnymi perspektywami w przypadku przedsiębiorstw z sektora

przewozów pasażerskich będą perspektywa klienta oraz perspektywa procesów wewnętrznych. Przedstawiony w tabeli 2 zakres celów szczegółowych oraz proponowanych miar stanowi przykładowy zakres identyfikacji, przygotowany w oparciu o dane z badanego przedsiębiorstwa oraz analizę sektorową.

Istotnym elementem dalszego postępowania jest przełożenie ustalonych celów na wartości liczbowe, wyrażone w proponowanych miarach. W przedstawionym modelu etap ten został pominięty ze względu na jego unikatowy charakter, uzależniony od potencjału przedsiębiorstwa i warunków zewnętrznych. Należy jednak pamiętać, iż wskazane wartości poszczególnych wskaźników stanowią będą normę w procesie kontrolnym, do której odwoływać powinni się kontrolerzy w ocenie poprawności realizacji poszczególnych procesów. Kolejny krok związany z utworzeniem strategicznej karty wyników dotyczy wskazania działań, które powinno podjąć przedsiębiorstwo, aby móc osiągnąć założone cele. Również ten etap jest wysoce zindywidualizowany dla każdego przedsiębiorstwa i w ścisły sposób wiąże się z wynikami analizy SWOT dotyczącymi mocnych i słabych stron przewoźnika. Dopiero na tej podstawie wskazać można właściwe kierunki działania, pozwalające osiągnąć założone normy.

6. PODSUMOWANIE

Przedstawione powyżej elementy strategicznej karty wyników są jedynie pewnymi propozycjami odpowiadającymi ogólnym kierunkom zmian i strategii podejmowanych obecnie przez przedsiębiorstwa z sektora drogowych przewozów pasażerskich. Przez swój uniwersalny charakter mogą stanowić wzorzec/wytoczną dla indywidualnych BSC tworzonych w praktyce przez przewoźników, jednak tylko na początkowym etapie prac. Taką funkcję spełnił on również u badanego przewoźnika. Tak jak wskazano to już powyżej, kompletne przygotowanie strategicznej karty wyników wymusza jej indywidualny charakter dostosowany nie tylko do ogólnych warunków sektorowych, ale przede wszystkim do potencjału przedsiębiorstwa.

Przedstawione wyniki stanowią fragment badań autorek zmierzający do utworzenia modelowego rozwiązania systemu controllingu dedykowanego potrzebom przedsiębiorstw drogowych przewozów pasażerskich. Dalsze badania ukierunkowane więc będą na analizę i ocenę możliwości zastosowania innych narzędzi analitycznych w tworzonym modelu i ich dostosowanie do wymogów sektorowych.

Streszczenie

W artykule omówiono zagadnienia teoretyczne dotyczące tworzenia i wykorzystania Zrównoważonej Karty Wyników. Na bazie modelu ogólnego opracowano wzorzec karty dostosowany do potrzeb przedsiębiorstwa transportu pasażerskiego.

Słowa kluczowe: Strategiczna Karta Wyników, drogowy transport pasażerski, przedsiębiorstwo transportowe

Balanced Scorecard in improvement of management process of transport company

Abstract

The article discusses the theoretical issues concerning the development and implementation of the Balanced Scorecard. On the basis of the general model, there were developed pattern cards tailored to the needs of passenger transport companies.

Keywords: Balanced Scorecard, land passenger transport, transport company

LITERATURA

- [1] Abran A., Buglione L.: *A multidimensional performance model for consolidating Balanced Scorecard*. Advances in Engineering Software, 34, 2003, pp. 339-349.
- [2] Alsyouf I.: *Measuring maintenance performance using a balanced scorecard approach*. Journal of Quality in Maintenance Engineering, vol. 12, no. 2, 2006, pp. 133-149.

- [3] Bakhtiar A., Purwanggono B., Metasari N.: *Maintenance function's performance evaluation using adapted Balanced Scorecard model*. World Academy of science engineering and Technology, vol. 3, 2009, pp. 541-545.
- [4] Banker R. D., Chang H., Janakiraman S. N., Konstans C.: *A balanced scorecard analysis of performance metrics*. European Journal of Operational Research, 154, 2004, pp. 423-436.
- [5] Biasotto E., Dias A., Ogliari A.: *Balanced scorecard for TPM maintenance management*. Product: Management and Development, vol. 8, no. 2, 2010, pp. 143-154.
- [6] Buganova K., Luskova M.: *Balanced Scorecard in transport company*. Mechanics Transport Communications, Issue 3, 2009, pp. III-58-III-61.
- [7] Chand D., Hachey G., Hunton J., Owhoso V., Vasudevan S.: *A balanced scorecard based framework for assessing the strategic impacts on ERP systems*. Computers in Industry, 56, 2005, pp. 558-572.
- [8] Divandri A., Yousefi H.: *Balanced Scorecard: A Tool for Measuring Competitive Advantage of Ports with Focus on Container Terminals*. International Journal of Trade, Economics and Finance, vol. 2, no. 6, 2011, pp. 472-477.
- [9] Frederico G., Cavanaghi V.: *A proposal of performance measurement system for the operators of freights railroad transportation*. 8th World Congress on Railway Research, Seoul, 2008.
- [10] Friedag H. R., Schmidt W.: *Moja Strategiczna Karta Wyników*. C. H. Beck, Warszawa 2004.
- [11] Grochowski K.: *Strategiczna Karta Wyników narzędziem wspierania konkurencyjności w branży logistycznej*. VI Seminarium Młodych Pracowników Nauki, Doktorantów i Adiunktów, Ząb/Zakopane 18-19 czerwca 2007r.
- [12] Grudzewski W.M., Hejduk J.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004
- [13] Habelman J.: *Mierniki klienta w strategicznej karcie wyników w portach morskich*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 757: Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 58, 2013, pp. 181-191.
- [14] Hoque Z.: *20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research*. The British Accounting Review, 46, 2014, pp. 33-59.
- [15] Janczewski J.: *Controlling w przedsiębiorstwie transportowym*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, nr 2, 2013, pp. 153-166.
- [16] Kaplan R. S., Norton D. P.: *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review, vol. 70, no. 1, 1992, pp. 71-79.
- [17] Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001
- [18] Karmelita K., Tubis A., *Konkurencyjność dużych firm transportu drogowego w regionalnych przewozach pasażerskich*, [w:] *Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach* pod red. J. Witkowskiego, A. Baranieckiej, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Wydawnictwo UE Wrocław, Wrocław 2011, s.207-216
- [19] Kuchta D., Ryńca R.: *Zrównoważona Karta Działania w przedsiębiorstwie – studium przypadku*. Badania Operacyjne i Decyzje nr 2, 2008, pp. 75-86.
- [20] Kuchta D., Ryńca R.: *Implementacja Zrównoważonej Karty Działania*. Badania Operacyjne i Decyzje nr 1, 2008, pp. 47-59.
- [21] Lin Y. H., Chen Ch-Ch., Tsai Ch. F. M., Tseng M-L.: *Balanced scorecard performance evaluation in a closed-loop hierarchical model under uncertainty*. Applied Soft Computing, 24, 2014, pp. 1022-1032.
- [22] Mir Ali H. R., Ghaderi H. R., Rostami F.: *Review the role of the Balanced Scorecard in the Effectiveness of Office in Khorasan Railway*. Journal of Engineering Research and Applications, vol. 3, Issue 5, 2013, pp. 1315-1319.
- [23] Nusraningrum D., Waluyaningsih N.: *Performance analysis: the case of Directorate General of Civil Aviation using Balanced Scorecard*. World Journal of Social Sciences, vol. 3, no. 3, pp. 98-119.
- [24] Ossowski M.: *Strategiczna karta wyników w przedsiębiorstwie zarządzającym portem morskim*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 765: Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 61, 2013, pp. 499-507.
- [25] Papalexandris A., Ioannou G., Prastacos G., Soderquist K. E.: *An integrated methodology for putting the Balanced Scorecard into action*. European Management Journal, vol. 23, no. 2, 2005, pp. 214-227.
- [26] Phillips J. K.: *An application of the Balanced Scorecard to public transit systems performance assessment*. Transportation Journal, 41, 1, 2004, pp. 26-55.
- [27] Rabbani A., Zamani M., Yazdani-Chamzini A., Zavadskas E. K.: *Proposing a new integrated model based on sustainability balanced scorecard (SBSC) and MCDM approaches by using linguistic variables for the performance evaluation of oil producing companies*. Expert Systems and Applications, 412, 2014, pp. 7316-7327.

- [28] Rahman Md. H., Chin H. Ch.: *Sustainable urban transport in Singapore: a Balanced Scorecard*. OIDA International Journal of Sustainable Development, Vol. 2, No. 10, 2011, pp. 19-42.
- [29] Rahman Md. H., Chin H. Ch., Seebaluck N.: *Urban Transport Sustainability in Mauritius: A Balanced Scorecard*. OIDA International Journal of Sustainable Development, Vol. 05, No. 11, 2012, pp. 83-104.
- [30] Rajesh R., Pugazhendhi S., Ganesh K., Ducq Y., Lenny Koh S. C.: *Generic balanced scorecard framework for third party logistics service provider*. International Journal of Production Economics, 140, 2012, pp. 269-282.
- [31] Ryńca R.: *Zrównoważona karta działania jako metoda pomiaru efektywności procesów i działań*. O. Wyd. PWr., Wrocław, 2009.
- [32] Siousiouras P., Denizos N. K.: *The implementation of Balanced Scorecard performance measurement to the free zone of the port of Thessaloniki and its dimension on international maritime security*. Journal of Management Sciences and Regional Development, Issue 7, 2011, pp. 49-67.
- [33] Shafiee M., Lotfi F. H., Saleh H.: *Supply chain performance evaluation with data envelopment analysis and balanced scorecard approach*. Applied Mathematical Modelling, 38, 2014, pp. 5092-5112.
- [34] Skoczylas W.: *Strategiczna karta wyników w pomiarze osiągnięć jednostki samorządu terytorialnego*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 687: Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 48, 2011, pp. 235-246.
- [35] Smith J. M.: *Using a Balanced Scorecard as a strategic tool in public purchasing*. International Public Procurement Conference Proceedings, 21-25 September 2006, pp. 901-921.
- [36] Sofiyabadi J., Noori Nasab S.: *A dynamic balanced scorecard for identification internal process factor*. Management Science Letters, 2, 2012, pp. 1721-1730.
- [37] Śliwczyński B.: *Controlling operacyjny łańcucha dostaw brakującym ogniwem strategicznej karty wyników*. LogForum, vol. 1, Issue 2, No 7, 2005, pp. 1-9.
- [38] Torbacka M., Torbacki W.: *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem logistycznym przy pomocy Balanced Scorecard zintegrowanym z ERP*. Logistyka nr 2, 2007, pp. 57-60.
- [39] Tseng M-L.: *Implementation and performance evaluation using the fuzzy network balanced scorecard*. Computers and education, 55, 2010, pp. 188-201.
- [40] van Veen-Dirks P., Wijn M.: *Strategic control: meshing critical success factors with the Balanced Scorecard*. Long Range Planning, 35, 2002, pp. 407-427.
- [41] Wong F. W. H., Lam P. T.I., Chan E. H. W.: *Optimising design objectives using the Balanced Scorecard approach*. Design Studies, 30, 2009, pp. 369-392.
- [42] Yudiantna D. T.: *Balanced Scorecard (BSC) for Public Transport Performance Measurement Based on Service Dominant Logic (S-D logic) Framework*. Service Science Program Karlstad University, 2010.
- [43] Żarski W., Bojar W.: *Wykorzystanie oprogramowania Result Scorecard do wspomagania monitorowania strategii przedsiębiorstwa transportowego*. <http://wz.utp.edu.pl/index.php/o-wydziale/struktura-wydzialu/katedra-inzynierii-zarzadzania/975-laboratorium-systemow-rachunkowosci-zarzadzaj-i-controllingu.html> (dostęp: 3.11.2014r.).