

Jakub Tadych

STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW – NARZĘDZIE POMIAROWE CZY COŚ WIĘCEJ?

Zarys treści. Artykuł porusza kwestie zastosowania Strategicznej Karty Wyników w szerszym ujęciu. Autor wychodzi poza ogólnie przyjęte interpretowanie Strategicznej Karty Wyników jako narzędzia pomiarowego realizacji przyjętej strategii, przedstawiając ją w szerszym świetle – narzędzia zarządzania strategicznego. Posługuje się przy tym badaniami przeprowadzonymi przez polskich i światowych autorów z dziedziny Karty, którzy przytaczają przykłady praktycznego zastosowania Strategicznej Karty Wyników jako narzędzia zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, controlling strategiczny, zarządzanie operacyjne, Strategiczna Karta Wyników.

WSTĘP

O Strategicznej Karcie Wyników powstało już wiele artykułów. Jej autorzy (Kaplan i Norton) w 2001 roku po raz pierwszy opublikowali informacje na temat tego innowacyjnego narzędzia pomiaru realizacji strategii. Od tego czasu zaobserwować można prawdziwy boom w implementacji SKW (Strategicznej Karty Wyników) wśród przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych, Europie Zachodniej, a także w Polsce.

Czym tak naprawdę jednak jest SKW i jak należy ją traktować? Czy jest to tylko lub aż doskonale narzędzie monitorujące realizację zadań zmierzają-

cych ku realizacji zdefiniowanej strategii w czterech perspektywach, czy też SKW to kompleksowy system zarządzania organizacją, który ma wpływ na udoskonalenie tego procesu?

ROZWINIĘCIE

Wydaje się, że w obecnych czasach globalizacji o przetrwaniu firmy decyduje jej konkurencyjność. Wpływ na ową konkurencyjność bez wątpienia ma stopień funkcjonalności wewnątrz organizacji, mierzony jej efektywnością. Ponadto firma aby być w stanie rywalizować, musi prowadzić szeroko pojętą działalność innowacyjną i ciągle poszukiwać nowych rozwiązań. Szybkie, nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu, mające charakter nieciągły, dodatkowe zjawiska występujące w otoczeniu przedsiębiorstw wynikające z procesu globalizacji (wzrost współzależności, natężenie partnerstwa biznesowego, nieposkromiona konkurencja), wszystko to powoduje skutki dla kierowania przedsiębiorstwem, tak w wymiarze strategicznego, jak i operacyjnego zarządzania (Duczowska-Piasecka, 2012, s. 191).

Aby nie zagubić się w gąszczu wymagań rynkowych i mnogości zadań, które powinny być podejmowane przez firmę w celu utrzymania pozycji konkurencyjnej, niezbędna jest przejrzysta misja i wizja oraz – na ich podstawie – spójna strategia (Kozyra, on-line).

Strategię samą w sobie można interpretować jako drogowskaz wskazujący kierunek działań nie tylko dla menadżerów, ale i pozostałych pracowników, identyfikujący podstawowe czynniki sukcesu. Ponadto wskazuje on ścieżkę rozwoju firmie, której powinno się trzymać, nie zważając na zawirowania wokół niej. Stąd bardzo istotnym, jeżeli nie najistotniejszym elementem jest prawidłowe zdefiniowanie i stworzenie strategii przedsiębiorstwa, które jednocześnie jest spoiwem łączącym wszystkie obszary funkcjonowania firmy oraz podstawowym czynnikiem sukcesu organizacji.

Wspomnianą wcześniej efektywność przedsiębiorstwa należy nie tylko poprawiać, ale i nią zarządzać. Zarządzanie efektywnością (Performance Management), zespolone ze strategią i SWK, to jeden z najbardziej skutecznych, zintegrowanych procesów ustanawiania, monitorowania oraz pomiaru realizacji celów przez indywidualnych pracowników. Cele przypisane poszczególnym pracownikom wynikają ze strategii firmy, są kaskadowane w dół organizacji zgodnie ze Strategiczną Kartą Wyników. Cele podlegają wazeniu (ze względu na poziom ich istotności dla organizacji), kontroli i ocenie (Kozyra, on-line).

Strategiczna Karta Wyników przekłada ogólną wizję strategiczną na działania operacyjne, a także cele w sposób przejrzysty i zrozumiały dla pracowników na wszystkich poziomach w organizacji. Źródłowy model Strategicznej Karty Wyników bazuje na koncepcji równoważenia celów krótkoterminowych z celami długoterminowymi (Jabłońska, Jabłoński, 2001). Logika karty jest bardzo przejrzysta. Występują w niej cztery perspektywy patrzenia na efektywność firmy: finansowa, klienta, procesów wewnętrznych i przyszłego sukcesu firmy (Kaplan, Norton, 2001). Definiując oczekiwane wyniki realizacji strategii i czynniki, które wpływają na jej sukces, kierownictwo próbuje ukierunkować energię, umiejętności i wiedzę organizacji na realizację jej celów długoterminowych.

W ramach perspektywy finansowej Karta podsumowuje łatwo mierzalne czynniki ekonomiczne, ukazując tym samym, czy wdrożenie i realizacja strategii przyczynią się do poprawy wyników ekonomicznych firmy.

Druga z zaproponowanych perspektyw – klienta – określa grupy klientów i segmenty rynku atrakcyjne z punktu widzenia kierownictwa przedsiębiorstwa. Karta w perspektywie klienta powinna zawierać kilka podstawowych mierników, takich jak np. satysfakcja klienta, utrzymanie, zdobycie i rentowność klientów, a także ilościowy i jakościowy udział w rynku docelowym. Perspektywa klienta jest ogromną pomocą przy formułowaniu strategii rynkowej.

Perspektywa procesów wewnętrznych służy do identyfikacji kluczowych procesów wewnątrz przedsiębiorstwa, które docelowo mają umożliwić firmie spełnienie oczekiwań akcjonariuszy (w kontekście wyników finansowych) oraz kreować wartość, która przyciągnie i zatrzyma klientów docelowego segmentu rynku (Kaplan, Norton, 2001, s. 43). Zasadniczą różnicą, jaką wskazują autorzy Karty, pomiędzy tradycyjnym podejściem do mierzenia efektywności a SKW, jest fakt, iż podejścia tradycyjne pozwalają monitorować i usprawniać istniejące procesy gospodarcze. Strategiczna Karta Wyników zwykle identyfikuje nowe procesy, które należy doskonalić, aby zrealizować strategiczne cele rynkowe i finansowe (Kaplan, Norton, 2001, s. 43).

Ostatnia już perspektywa – rozwoju – prowadzi do identyfikacji zasobów, które organizacja musi rozwijać, aby stworzyć fundament długoterminowego rozwoju i doskonalenia. Zdolność organizacji do uczenia się i rozwoju mieści się w trzech podstawowych źródłach: ludzie, system oraz procedury. Pewna luka pomiędzy możliwościami ludzi, systemów i procedur a tym, co realnie jest potrzebne, aby zrealizować założone cele strategiczne, wymaga inwestycji w zmianę kwalifikacji pracowników, doskonalenia technologii i systemów informacyjnych, a także dostosowania procedur organizacyjnych.

Ważnym obszarem implementacji Strategicznej Karty Wyników jest wyznaczenie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy celami strategicznymi i operacyjnymi a działaniami związanymi z czterema logicznie powiązаныmi perspektywami karty wyników (Jabłońska, Jabłoński, 2011, s. 95).

Z doświadczenia wynika, że największe szanse powodzenia przy tworzeniu i wdrażaniu strategii są wówczas, kiedy pracownicy zaangażowani są w prace projektowe. Pozwala to na utożsamianie się pracowników z misją i wizją, także celami strategicznymi. Wpływa to na zwiększenie ich motywacji i przekłada bezpośrednio na poprawę efektywności ich działań. A Strategiczna Karta Wyników jest do tego świetnym narzędziem (Kozyra).

Badania pokazują, że organizacje, które osiągnęły sukces, stosując Strategiczną Kartę Wyników, wykorzystywały tę metodę bardzo szeroko, od opracowania aż do monitoringu strategii (Woźniak, 2008). Jak już wcześniej wspomniano, jednym z głównych zastosowań Karty jest możliwość przełożenia strategii na działania (*translating strategy into action*). W wielu organizacjach odczuwa się brak narzędzia, które w jasny sposób umożliwiłoby powiązanie celów poszczególnych strategii funkcjonalnych w spójny system, ukierunkowany na tworzenie wartości (Nowak, 2008, s. 123). Bez udziału wszystkich pracowników przedsiębiorstwa osiągnięcie tego celu wydaje się niemożliwe do spełnienia z powodu nie tyle braku zaangażowania, co niewiedzy odnoszącej się do obecnych zadań firmy.

Różnica pomiędzy systemem mierzenia efektywności a systemem zarządzania jest bardzo subtelna, ale fundamentalna. System mierzenia efektywności powinien być jedynie środkiem osiągnięcia o wiele ważniejszego celu – systemu zarządzania strategicznego, ułatwiającego menadżerom realizację strategii oraz umożliwiającego monitorowanie postępów jej realizacji (Kaplan, Norton, 2001, s. 241).

Przedsiębiorstwa, które wykorzystują Strategiczną Kartę Wyników jako narzędzie zarządzania strategicznego, oprócz klasycznej budowy Karty dodają następujące czynniki uzupełniające:

- Karty wyników niższego szczebla zintegrowane z budżetami,
- Systemy motywujące bazujące na Kartach wyników,
- Procedury zarządzania na podstawie Kart wyników,
- Przeglądy strategiczne (Woźniak, 2008).

W procesie konstrukcji strategicznego systemu zarządzania na podstawie Balanced Scorecard można pokusić się o wytypowanie dwóch kluczowych zagadnień:

- Jakość i kompletność strategii,
- Wykorzystanie narzędzia Strategicznej Karty Wyników w procesie budowy, wdrażania i monitoringu wypracowanej strategii.

Proces wdrożenia Strategicznej Karty Wyników to składowa wielu elementów, takich jak opracowanie:

- Misji, wizji i strategii przedsiębiorstwa,
- Strategicznej Karty Wyników,
- Mapy Strategii,
- Programu systemu informacji strategii w przedsiębiorstwie.

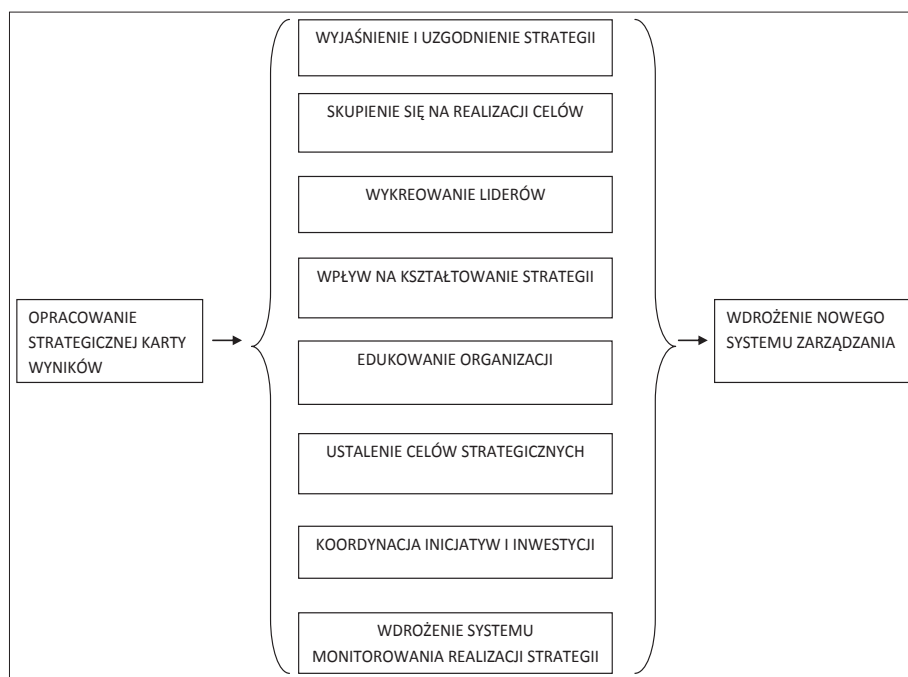
Samo opracowanie strategii jest także procesem bardzo złożonym. Od wyboru prawidłowej strategii zależy sytuacja przedsiębiorstwa w przyszłości. Popęlenie najmniejszego błędu na tym etapie może spowodować, że organizacją brnąć będzie w niepożądanym kierunku, tracąc przy tym mnóstwo nakładów na przełożenie jej w konkretne działania. Stąd też przy procesie budowania bądź aktualizacji strategii zaleca się wykonanie szczegółowych analiz, zbadania otoczenia zewnętrznego, w tym najbliższego otoczenia konkurencyjnego jak również analizy wnętrza organizacji. Zidentyfikowanie kluczowych czynników sukcesu w obrębie zainteresowanej branży pozwoli ukierunkować analizę wewnętrzną organizacji. Przydatnymi na tym etapie narzędziami są analiza SWOT, 5 sił Portera, grup strategicznych i inne o podobnym przeznaczeniu.

Na podstawie uzyskanych z przeprowadzonych analiz wyników dotyczących otoczenia firmy, przystąpić można do kreowania wizji i misji przedsiębiorstwa. Kluczowe jest włączenie kadry menadżerskiej w proces wyborów strategicznych, gdyż decyzje te muszą być akceptowalne przez wszystkich. Jest to pierwszy etap planowania biznesowego, umożliwiający wypracowanie konsensusu co do nadrzędnych celów organizacji. Rozwiązanie konfliktów interesów pomiędzy głównymi aktorami w przedsiębiorstwie, odpowiedzialnymi za różne funkcje i procesy oraz zdobycie ich poparcia dla wizji i kluczowych wyborów strategicznych, jest gwarancją wykorzystania efektów synergii tkwiących w przedsiębiorstwie (Woźniak, 2008).

Zrozumienie strategii przez wszystkich pracowników organizacji jest fundamentalnym wymogiem powodzenia zastosowania Strategicznej Karty Wyników, a także realizacji samej strategii. Czynnikiem determinującym skuteczność jej wdrożenia jest proces jej komunikowania wśród wszystkich pracowników przedsiębiorstwa – w przeciwnym razie szanse na jej powodzenie są bardzo ograniczone. Istnieje zatem konieczność przekazania zarówno menadżerom, jak i pracownikom nie tylko istoty strategii, lecz także, a może przede wszystkim ich roli w całym procesie realizacji strategii.

W tak kompleksowym cyklu, począwszy od przygotowania strategii, wizji i misji przedsiębiorstwa, poprzez przełożenie na zadania operacyjne i wyznaczenie elementów w czterech perspektywach zgodnie ze Strategiczną

Kartą Wyników, z punktu widzenia przedsiębiorstwa istotnych dla realizacji strategii i wymagającymi jednocześnie stałego monitoringu, a skończywszy na komunikowaniu strategii i angażowaniu w jej realizację wszystkich pracowników, można dopatrywać się czegoś więcej aniżeli zwykłego narzędzia pomiarowego. Strategiczna Karta Wyników ze względu na swoją komplementarność i szerokie zastosowanie pełnić może funkcję narzędzia zarządzania strategicznego. Motywy, dla których przedsiębiorstwa w większości decydują się na wdrożenie Karty, świadczą również o tym, że w większości przypadków nie jest to tylko chęć/potrzeba nadzoru działań, lecz czegoś zdecydowanie bardziej zaawansowanego. W sposób graficzny przedstawia to schemat 1.



Schemat 1. Powody zastosowania Strategicznej Karty Wyników w przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. S. Kaplan, D.P. Norton, 2001, s. 243.

Z powyższego wynika, iż chęć zastosowania Strategicznej Karty Wyników jako narzędzia pomiarowego to jeden z nielicznych powodów jej implementacji w przedsiębiorstwach. Można pokusić się o interpretację, że jest

to tylko jedna z przesłanek, która jest częścią nadrzędnego celu, mianowicie mobilizowania organizacji na rzecz realizowania nowych strategii.

PODSUMOWANIE

Współczesny świat wymaga wykorzystywania narzędzi wspomagających procesy podejmowania decyzji. Narzędzia takie są potrzebne przedsiębiorstwom na drodze do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej i wzrostu ich wartości. Do takich narzędzi z pewnością zalicza się Strategiczna Karta Wyników, która od prawie dwóch dekad wzbudza ogromne zainteresowanie na całym świecie. Mimo że jej konstrukcja jest stosunkowo prosta, to jej zrozumienie wymaga od kierownictwa i pracowników otwarcia na innowacyjny sposób myślenia, które pomoże budować system zarządzania przedsiębiorstwem wspomagany systemem monitorowania.

LITERATURA

- Duczowska-Piasecka M. (2012), *Modele biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Jabłoński A., Jabłoński M. (2001), *Strategiczna Karta Wyników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo DIFIN S.A., Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna Karta Wyników. Jak przenieść strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kasiewicz S. (2005), *Budowanie wartości firmy w zarządzaniu operacyjnym*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Kozyra B., *Strategiczna Karta Wyników – cudowne narzędzie, czy przereklamowany instrument*, www.simplesolution.pl/artykuly/poprawa_efektywnosci_skw.pdf.
- Nowak E. (2008), *Strategiczna rachunkowość zarządcza*, Redakcja naukowa Edward Nowak, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Woźniak T. (2008), *Balanced Scorecard – system zarządzania strategią*, Controlling i Rachunkowość Zarządcza, nr 9.

BALANCED SCORECARD – HOW TO CONSIDER THIS STRATEGY’ MEASURING TOOL?

A b s t r a c t. This article is focusing on using Balanced Scorecard from a different – wider point of view. Author is considering Balanced Scorecard a bit wider, as a strategy management tool, which is different from the original one – namely strategy measuring system. This approach bases on articles and researches provided by Polish and international authorities from relevant field, which presents practical experiences from implementing Balanced Scorecard as a strategy management tool within enterprises.

K e y w o r d s: strategy management, Balanced Scorecard, operational management, strategic controlling.