Kontrola strategiczna

Szymon CYFERT

SYSTEM STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW: MODEL AMERYKAŃSKI

Wprowadzenie

Wzrastająca dynamika otoczenia i co za tym idzie nasilająca się presja konkurencyjna wymuszają na organizacjach konieczność permanentnego dopasowywania strategicznego. Powodzenie działań związanych z dopasowaniem strategicznym nie tylko jest konsekwencją poprawnego formułowania i wdrażania strategii, ale w dużej mierze zależy od prawidłowo ukształtowanego systemu kontroli strategicznej. Oznacza to, iż zrównoważony rozwój organizacji wymaga jednoczesnej realizacji działań na dwóch niezależnych płaszczyznach: po pierwsze działań związanych z wewnętrznym i zewnętrznym dopasowaniem kluczowych obszarów funkcjonowania organizacji, po drugie działań związanych z opracowaniem i wdrożeniem systemu, umożliwiającego określenie poziomu realizacji działań strategicznych, nakierowanego nie tyle na kontrolę działań przeszłych (wyznaczanych przez indykatory finansowe), ile w głównej mierze działań przyszłych. Przyjęcie powyższego założenia pozwala na przeprowadzenie wnioskowania, że tradycyjne metody dopasowania strategicznego, nakierowane niemalże wyłącznie na formułowanie i wdrażanie strategii i tylko w nieznacznym stopniu dowartościowujące systemy kontroli strategicznej, są niewystarczające. Tym samym organizacje, pomimo podejmowania prób strategicznego dopasowania, nie są w stanie kreować wartości dodanej. Celem podniesienia poziomu efektywności procesu dopasowania strategicznego należy zatem odejść od dotychczasowych metod i technik, koncentrujących się w głównej mierze na analizie strategicznej i formułowaniu strategii, przesuwając nacisk na mechanizmy implementacji i kontroli strategicznej.

Jedną z koncepcji, w silny sposób dowartościowującą znaczenie implementacji i kontroli strategicznej i tym samym pozwalającą na efektywną realizację procesu zarządzania strategicznego, jest Strategiczna Karta Wyników (SKW), opracowana przez R. Kaplana i D. Nortona, traktująca strategię jako zbiór hipotez i skutków.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie propozycji spójnego modelu implementacji systemu Strategicznej Karty Wyników w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem procesu kaskadowania. Dla osiągnięcia tak wyznaczonego celu niezbędna jest prezentacja kluczowych założeń systemu Strategicznej Karty Wyników jako koncepcji zarządzania strategicznego oraz wskazanie barier i ograniczeń związanych z implementacją systemu. Przesłanką uzasadniającą realizację tak zdefiniowanego celu jest fakt, iż dotychczasowe studia literaturowe dotyczące systemu Strategicznej Karty Wyników nie dają jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, jak powinien zostać przeprowadzony proces implementacji Strategicznej Karty Wyników i z jakimi ograniczeniami wiąże się wdrożenie systemu.

Przedmiotem rozważań staje się zatem szeroko rozumiany system zarządzania strategicznego w organizacji. Zarówno zaprezentowany model implementacji systemu, jak i zdefiniowane bariery wdrożenia SKW zostały wyprowadzone na podstawie analiz i badań empirycznych, zrealizowanych w formule *case study*, obejmujących systemy zarządzania kilkunastu podmiotów gospodarczych, wdrażających system Strategicznej Karty Wyników.

1. Założenia modelu Strategicznej Karty Wyników

Według koncepcji zaprezentowanej przez Kaplana i Nortona Strategiczna Karta Wyników jest systemem zarządzania strategicznego, w którym dochodzi do interakcji pomiędzy[1]:

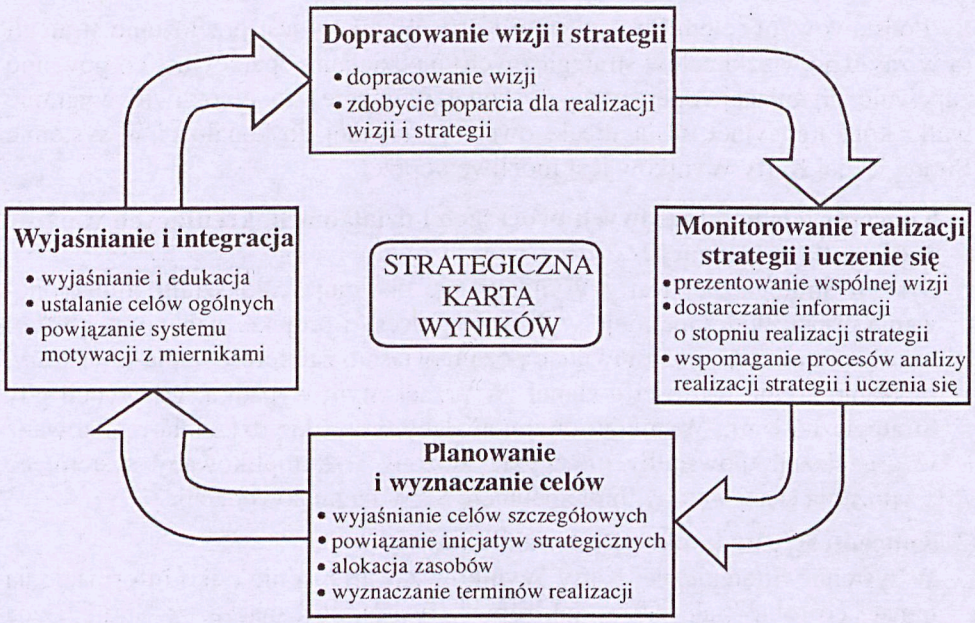
- ustalaniem celów strategicznych, planowaniem i budowaniem inicjatyw strategicznych,
- usprawnianiem systemów monitorowania realizacji strategii i uczenia się organizacji,
- dopracowywaniem wizji i strategii,
- wyjaśnianiem celów i mierników strategicznych oraz ich integracją z systemem zarządzania.

Obrazuje to rysunek 1.

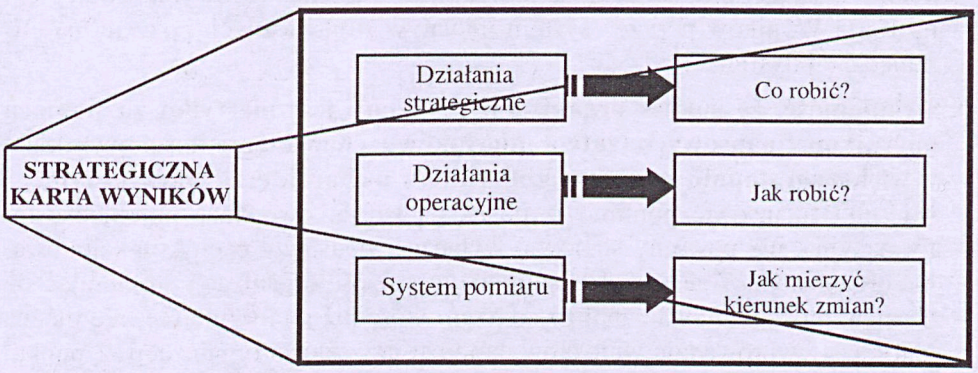
System (a w zasadzie metasysytem) Strategicznej Karty Wyników konstytuują trzy składowe (rys. 2):

- system celów strategicznych, odwzorowujący strategię funkcjonowania organizacji za pomocą mapy celów strategicznych,

[1] R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna Karta Wyników. Balanced Scorecard. Praktyka*, CIM, Warszawa 2001, s. 29.



Rys. 1. Strategiczna Karta Wyników jako system zarządzania strategicznego
Źródło: R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 30



Rys. 2. System Strategicznej Karty Wyników
Źródło: Opracowanie własne

– system inicjatyw strategicznych, obejmujący działania operacyjne realizowane w formule projektów bądź też procesów strategicznych,
– system mierników, pozwalający oceniać i interpretować kierunki zmian, wynikające z podjętych działań.

Podstawowym celem Strategicznej Karty Wyników jest przełożenie strategii (a w zasadzie wiązki celów strategicznych) na działania operacyjne, co powinno zapewnić organizacji operacyjną doskonałość i przez to umożliwić wygranie walki konkurencyjnej. Osiągnięcie owej operacyjnej doskonałości w systemie Strategicznej Karty Wyników jest możliwe poprzez[2]:

1. **Koncentrację na kluczowych procesach i działaniach, kreujących wartość dodaną dla organizacji.**
   System Strategicznej Karty Wyników nie obejmuje całokształtu funkcjonowania organizacji. Obejmuje wyłącznie procesy i projekty uznane za kluczowe dla organizacji, pozostawiając poza nawiasem zainteresowania te obszary, które nie kreują wartości dodanej. W przeciwnym wypadku, w sytuacji gdy Strategiczna Karta Wyników obejmowałaby wszystkie działania realizowane w organizacji, powstałby niezwykle złożony i skomplikowany system, co z założenia skazywałoby implementację SKW na niepowodzenie.
2. **Koncentrację na konkretnych działaniach.**
   W systemie Strategicznej Karty Wyników zawarte są nie tylko informacje na temat „co robić", ale także „jak robić" (rys. 2), co oznacza, że Strategiczna Karta Wyników pozwala przełożyć cele strategiczne (będące *de facto* abstrakcyjnymi hasłami) na konkretne zadania. Większość tradycyjnie wdrażanych strategii nie pozwala organizacjom na osiągnięcie odpowiedniego poziomu skuteczności tylko dlatego, że brak jest w nich wyraźnie zdefiniowanych powiązań pomiędzy działaniami krótko- i długookresowymi. Strategiczna Karta Wyników poprzez system inicjatyw strategicznych pozwala na eliminację tej dysfunkcji.
3. **Świadomość, że sukces organizacji mierzony jest nie tylko za pomocą mierników finansowych (zatem mierników o charakterze ilościowym), ale w większym stopniu za pomocą mierników o charakterze jakościowym.**
   Mierniki finansowe, pomimo iż posiadają stosunkowo dużą pojemność informacyjną, nie powinny stanowić wyłącznej podstawy oceny funkcjonowania organizacji. W zasadzie opisują one przeszłość organizacji – opierając się na nich, można dokonać analizy zdarzeń, które już miały miejsce, nie można natomiast wyprowadzić wniosków na temat przyszłości organizacji. Z punktu widzenia powodzenia organizacji decydująca jest przyszłość, a nie przeszłość – informacje o prognozowanych zmianach zachodzących w otoczeniu to dla organizacji „być albo nie być". Przyjęcie powyższego założenia wymusza konieczność odwoływania się w systemie mierników do mierników wyprzedzających, mierników o charakterze jakościowym, pozwalających na wychwy-

[2] Por. R. Kaplan, D. Norton, *Celebrating Best Practices in Strategy-Focused Management*, Balanced Scorecard Special Hall of Fame 2000 Issue, s. 1-3.

tywanie i diagnozowanie słabych sygnałów. Mierniki te, kształtujące realną wartość przedsiębiorstwa, mogą obejmować diagnozowanie poziomu satysfakcji klientów, diagnozowanie potencjału rozwojowego, analizowanie poziomu umiejętności pracowników.

4. **Wychodzenie poza perspektywę funkcjonowania organizacji.**
W system Strategicznej Karty Wyników muszą zostać wbudowane mechanizmy samodoskonalenia. Owo samodoskonalenie z jednej strony powinno skutkować „ożywieniem" karty, powinno sprawiać, że system będzie cały czas doskonalony, z drugiej strony powinno zmusić pracowników do ciągłego poszukiwania szans w otoczeniu, do wychodzenia poza ramy stanu „jest", poza ramy funkcjonowania dzisiejszej organizacji.

5. **Włączenie kluczowych pracowników w proces zarządzania strategicznego i zbudowanie organizacji uczącej się.**
System Strategicznej Karty Wyników z założenia opiera się na partnerstwie i dialogu. Konsekwencją takiego podejścia jest silne zaangażowanie pracowników w realizację procesu zarządzania strategicznego, utożsamianie się pracowników z celami organizacji, a także optymalne wykorzystanie wiedzy pracowników. Prawidłowa implementacja systemu Strategicznej Karty Wyników powinna skutkować ewolucją organizacji: od organizacji nastawionej na dzielenie się wiedzą, do organizacji uczącej się.

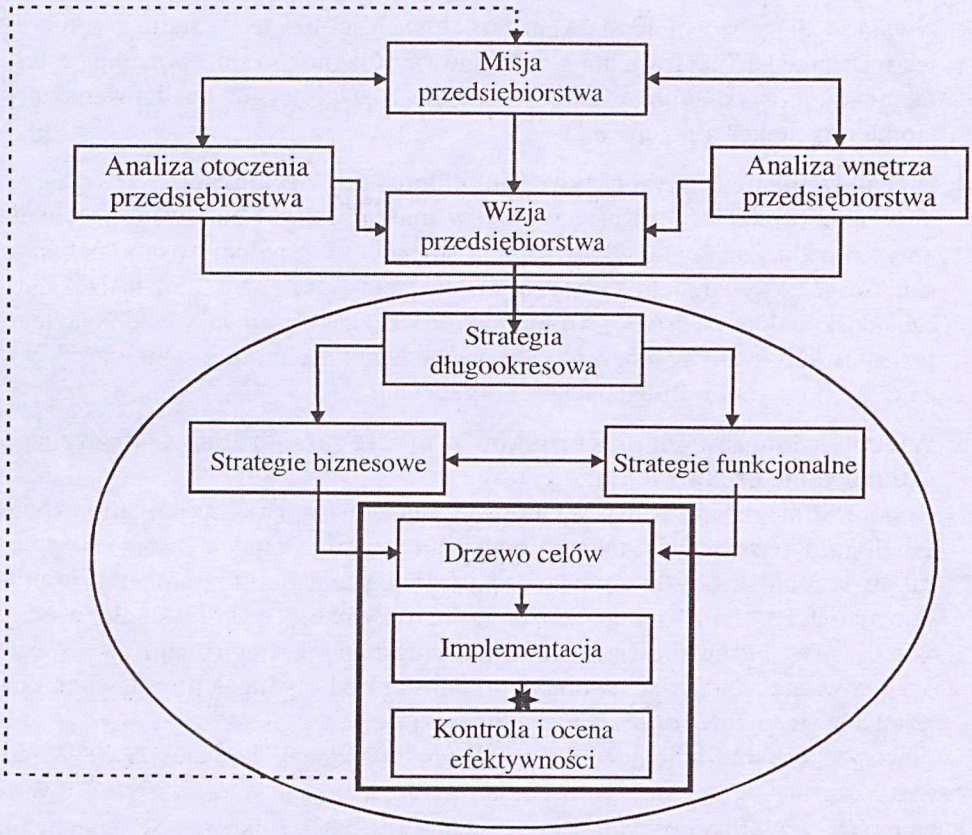
Tworząc system Strategicznej Karty Wyników, należy pamiętać, iż SKW jest czymś znacznie więcej niż tylko zbiorem celów, inicjatyw oraz mierników finansowych i niefinansowych. Strategiczna Karta Wyników jest systemem, w którym niezwykle istotną rolę odgrywają związki przyczynowo-skutkowe[3], zawiązujące się pomiędzy poszczególnymi działaniami strategicznymi i operacyjnymi w czterech perspektywach[4]:

- **w perspektywie rozwoju**, w której identyfikowany jest potencjał konieczny do wprowadzenia zmian i realizacji celów zawartych w perspektywie klienta i procesów,
- **w perspektywie procesów wewnętrznych**, w której identyfikowane są wewnętrzne procesy kluczowe z punktu widzenia realizacji strategii i budowania przewagi konkurencyjnej,
- **w perspektywie klienta**, w której identyfikowane są docelowe segmenty rynku, w obrębie których przedsiębiorstwo zamierza konkurować oraz wskaźniki efektywności z nimi powiązane,

---

[3] D. Campbell, *Putting Strategy Hypotheses to the Test with Cause-and-Effect Analysis*, „Balanced Scorecard" vol. 4, 2002, September-October, no. 5, s. 15-16.

[4] R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, WN PWN, Warszawa 2001.



Rys. 3. Strategiczna Karta Wyników jako proces zarządzania strategicznego
Źródło: Opracowanie własne

– **w perspektywie finansów**, w której określane są ekonomiczne konsekwencje działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, realizujące określoną wizję i strategię.

Prawidłowo wdrożona Strategiczna Karta Wyników obejmuje cały proces zarządzania strategicznego – jest zatem narzędziem formułowania, wdrażania i monitorowania strategii organizacji (rys. 3). Zasadnicza różnica pomiędzy tradycyjnym procesem zarządzania strategicznego a Strategiczną Kartą Wyników sprowadza się do wielowymiarowego spojrzenia na organizację. Konsekwencją owej wielowymiarowości jest kreowanie wartości dodanej poprzez zapewnienie zrównoważonego wzrostu. Zrównoważony wzrost jest osiągany poprzez zapewnienie pięciu różnych typów równowagi[5]:

[5] W. Bonsiep, T. Fischer, J. Klich, *Implementacja zrównoważonej karty wyników w praktyce przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji" 2000, nr 3, s. 11.

1. **Równowaga między poszczególnymi perspektywami.**
   W systemie Strategicznej Karty Wyników każda z czterech perspektyw ma taki sam priorytet. Charakterystyczna dla Strategicznej Karty Wyników struktura, w której poszczególne perspektywy ułożone są od zlokalizowanej na dole perspektywy rozwoju, poprzez perspektywę procesów i perspektywę klienta, aż do perspektywy finansów, odzwierciedla zatem nie hierarchię ważności, ale logikę kreowania wartości. Punktem wyjścia w kreowaniu wartości organizacji jest zawsze rozwój wewnętrzny. Prawidłowa realizacja funkcji rozwoju skutkuje doskonałością w procesach. Organizacja, która będzie miała prawidłowo ukształtowane procesy, będzie „troszczyła się o klienta". Satysfakcja klienta przełoży się na odpowiednie wyniki finansowe i w konsekwencji na satysfakcję właścicieli. Niekorzystne zmiany w którejkolwiek z perspektyw zachwieją równowagą całej organizacji.

2. **Równowaga między miernikami ilościowymi i jakościowymi.**
   Mierniki finansowe są najłatwiejsze do zdefiniowania i pomiaru, ale największą zawartość informacyjną mają mierniki ilościowe. Dlatego też, budując system mierników, należy w miarę równomiernie rozłożyć akcenty pomiędzy mierniki ilościowe i jakościowe. Postulat o równowadze mierników w praktyce jest stosunkowo trudny do realizacji, w związku z czym proporcje pomiędzy miernikami ilościowymi i jakościowymi kształtują się z reguły jak 6:4 lub 7:3 na rzecz mierników ilościowych.

3. **Równowaga między możliwościami tworzonymi przez otoczenie i opcji, na której koncentruje się uwaga organizacji.**
   System Strategicznej Karty Wyników musi doprowadzić do zrównoważenia z jednej strony wymagań otoczenia względem organizacji, z drugiej zaś strony oczekiwań organizacji względem otoczenia, w konsekwencji czego wypracowany system celów strategicznych powinien być dostosowany do tego, co organizacja może i chce osiągnąć.

4. **Równowaga między sposobem tworzenia strategii, opartym na przekazie jednostronnym i dwustronnym.**
   Projektując system Strategicznej Karty Wyników, należy pamiętać o dwóch założeniach:
   - za proces formułowania i realizacji strategii organizacji odpowiedzialny jest zarząd – przyjęcie tego założenia wymusza położenie silnego nacisku na jednostronny przekaz zamierzeń strategicznych: z góry do dołu – od zarządu do pracowników,
   - system Strategicznej Karty Wyników będzie systemem aplikacyjnym dopiero wtedy, kiedy w proces zarządzania strategicznego zaangażowani zostaną kluczowi pracownicy, co z kolei wymusza położenie silnego nacisku na przekaz dwustronny: z góry do dołu i z dołu do góry.

Akceptacja powyższych założeń wymusza konieczność poszukiwania w systemie Strategicznej Karcie Wyników równowagi między odpowiedzialnością zarządu a zaangażowaniem pracowników.

5. **Równowaga między interesami osobistymi i pragnieniem wspierania organizacji.**
Dla efektywnego funkcjonowania organizacji pożądany jest możliwie wysoki stopień zgodności celów na płaszczyźnie celów grupowych, celów całości zorganizowanych i indywidualnych celów uczestników. W Strategicznej Karcie Wyników poprzez założenie o wspólnym ustalaniu celów przez pracownika i jego przełożonego dąży się do zapewnienia stanu równowagi pomiędzy celami organizacji i celami uczestników. Trzeba jednak w tym miejscu podkreślić, że cele organizacji i cele uczestników organizacji mogą być rozbieżne. Pewna rozbieżność celów jest wskazana, umożliwia bowiem rozwój organizacji, ale zbyt wysoki jej poziom jest poważną dysfunkcją.

System Strategicznej Karty Wyników, pomimo iż przez autorów prezentowany jest jako oryginalna koncepcja, *de facto* jest pewną modyfikacją systemów zarządzania, wykorzystywanych wcześniej w organizacjach: systemu Tableau de Bord (TdB) i systemu Zarządzania przez Cele (ZpC).

Koncepcja systemu Tableau de Bord[6] została opracowana w latach trzydziestych XX w. we Francji. Zgodnie z założeniami, Tableau de Bord jest narzędziem, wykorzystywanym przez naczelne kierownictwo, pozwalającym na globalne zarządzanie organizacją i szybki dostęp do informacji zarówno o realizowanych w organizacji działaniach operacyjnych, jak i o stanach otoczenia. Powstanie TdB było reakcją na silny rozwój rachunkowości finansowej (zorientowanej na generowanie informacji o kosztach) i w konsekwencji na potrzeby wyjścia poza *stricte* finansowe postrzeganie funkcjonowania organizacji. System TdB konstytuują cele, kluczowe czynniki i plany działań, które przedstawiają organizację bardziej w ujęciu inżynierskim niż w ujęciu finansowym. Zgodnie z założeniami koncepcji, uyskanie zakładanego poziomu celów zależy od stopnia osiągnięcia kluczowych czynników, dla realizacji których są opracowywane i wdrażane odpowiednie plany działań. Do każdego celu, kluczowego czynnika i planu działań przypisywane są mierniki osiągnięć oraz określany jest docelowy poziom mierników. Proces budowy TdB odbywa się w sposób dwukierunkowy: z jednej strony naczelne kierownictwo definiuje cele i kluczowe czynniki sukce-

[6] Opracowano na podstawie: D. Bessire & CRI, *French Tableau de Bord versus American Balanced Scorecard: Misery and Glory of Metaphors, The Six Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference*, Manchester, UMIST/University of Manchester, 9-12 July 2000; A. Bourguigon, V. Malleret, H. Norreklit, *Balanced Scorecard versus French Tableau de Bord: beyond Dispute, a Cultural and Ideological Perspective*, EBSLG 2001, no. 724.

su organizacji, z drugiej zaś poprzez proces delegowania pracownicy uzyskują dużą samodzielność w realizacji zadań. W przypadku pojawienia się konfliktu między oczekiwaniami menedżerów a możliwościami kierowników dochodzi do negocjacji i uzgodnień.

Różnice między systemem SKW a TdB sprowadzają się do czterech obszarów. Pierwszy obszar rozbieżności jest konsekwencją założeń leżących u podstaw modeli: o ile system SKW oparty jest na porterowskim modelu strategii, o tyle w przypadku TdB trudno jest wskazać konkretny model, na którym system zostałby oparty, należy raczej tu mówić o bazowaniu na wiedzy menedżerskiej. Po drugie w TdB bardzo silny nacisk położony jest na relacje przyczynowo-skutkowe, zachodzące pomiędzy planami, kluczowymi czynnikami sukcesu i celami, w systemie SKW odzwierciedlane są jedynie relacje istniejące pomiędzy celami w poszczególnych perspektywach (co powoduje, że system SKW jest bardziej elastyczny i uniwersalny). Kolejna różnica sprowadza się do kompleksowości podejścia: o ile system SKW obejmuje całokształt funkcjonowania organizacji, odwzorowując jednocześnie przyjętą strategię rozwoju, o tyle przyjęty w metodologii projektowania TdB sposób prezentacji relacji powoduje znaczne zawężenie analizy organizacji. Ostatni, czwarty obszar rozbieżności dotyczy konsekwencji implementacji podejścia i tym samym sposobu wykorzystania systemu: w systemie SKW duży nacisk położony został na połączenie systemu motywowania z poziomem osiągania celów, podczas gdy system TdB w większym stopniu nakierowany jest na proces uczenia się organizacji, wymuszając na pracownikach dostarczanie informacji i antycypację przyszłych stanów rzeczy.

System Zarządzania przez Cele, którego założenia opracował P. Drucker, a następnie rozwinął D. Humble, opiera się na założeniu, iż sukces organizacji zależy od skojarzenia celów organizacji z indywidualnymi celami pracowników. W systemie ZpC kierownik wyznacza podwładnemu konkretne zadania po uprzednim porozumieniu się z nim i po przedyskutowaniu ewentualnych trudności, jakie one nastręczają; po wykonaniu zadania dokonuje się dokładnej analizy realizacji, oceny i ulepszania sposobu pracy[7]. Na proces ZpC składają się cztery etapy[8]:

– ustalenie i hierarchizowanie celów organizacji,
– wyznaczenie celów indywidualnych skorelowanych z celami strategicznymi,
– ocena stopnia realizacji celów,
– ocena pracy kierowników i pracowników.

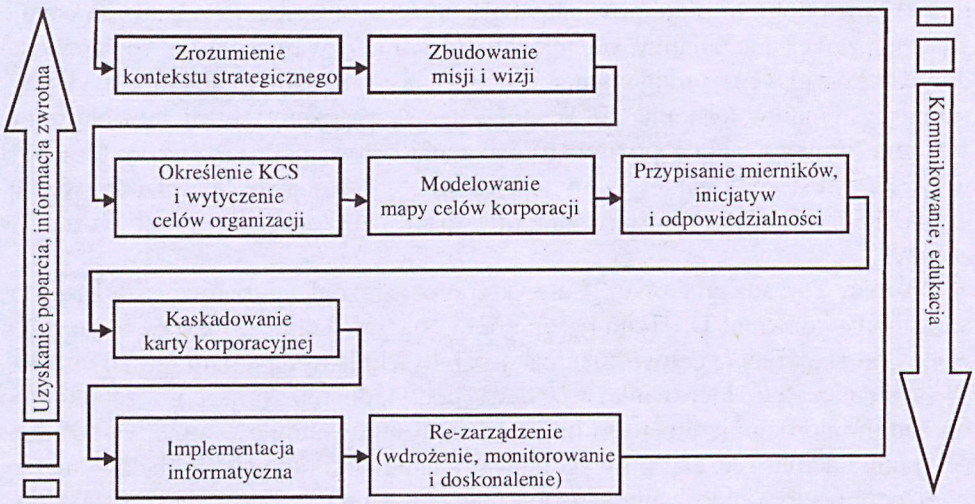
[7] T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Warszawa 1978, s. 288.

[8] A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 1998, s. 190.

Wadą systemu ZpC jest koncentracja uwagi głównie na celach konkretnych i wymiernych, i tym samym niedowartościowanie celów niematerialnych. Sposób projektowania ZpC powoduje, że w organizacji dominuje raczej system komunikacji pionowej niż poziomej, czego konsekwencją jest brak kompleksowego spojrzenia na organizację i nieznajomość celów innych obszarów. W systemie ZpC brakuje wbudowanych zróżnicowanych form motywacji, pozwalających indywidualnie podejść do poszczególnych pracowników.

2. Proces budowy Strategicznej Karty Wyników

Realizację zarządzania strategicznego opartą na Strategicznej Karcie Wyników można przedstawić za pomocą procesu podstawowego, obejmującego osiem etapów (rys. 4).



Rys. 4. Proces budowy Strategicznej Karty Wyników
Źródło: Opracowanie własne

Etap I. Zrozumienie kontekstu strategicznego

Podobnie jak w klasycznym podejściu do definiowania strategii, punktem wyjścia w budowaniu systemu Strategicznej Karty Wyników jest analiza stanu i sytuacji organizacji. Przyjęcie powyższego założenia powoduje, że zbiór wykorzystywanych metod i technik diagnostycznych nie odbiega od zestawu stosowanego w przypadku podejścia klasycznego.

Etap II. Zdefiniowanie misji i wizji

Rozpoznanie oczekiwań otoczenia i możliwości organizacji pozwala na wyprowadzenie misji, określającej szczególny powód istnienia organizacji oraz wizji, wskazującej na sytuację, w jakiej organizacja pragnie i może się znaleźć w przyszłości. System SKW nie narzuca w tym względzie żadnych specyficznych rozwiązań, wymuszających konieczność odwoływania się do niestandardowych metod definiowania misji i wizji.

Etap III. Określenie kluczowych czynników sukcesu (KCS)

Wyprowadzony na stosunkowo ogólnym poziomie system celów organizacji, zdefiniowany w postaci misji i wizji, oraz przeprowadzona analiza wnętrza i otoczenia organizacji stanowią punkt wyjścia w definiowaniu kluczowych dla organizacji czynników sukcesu, z których wyprowadzane są cele strategiczne.

Etap IV. Modelowanie mapy celów korporacji

Pozyskane informacje na temat kluczowych czynników sukcesu zostają przetransponowane do postaci mapy celów strategicznych, będącej graficznie przedstawioną strategią działania organizacji, odwzorowującą cele i obrazującą relacje zachodzące pomiędzy poszczególnymi celami.

Etap V. Przypisanie inicjatyw, mierników i odpowiedzialności

Mapa celów strategicznych stanowi pewien idealny obraz zamierzeń organizacji, obraz, który sam w sobie, bez podania sposobów osiągnięcia celów oraz metod pomiaru osiągania celów, nie kreuje żadnej wartości dodanej dla organizacji. Dla zapewnienia aplikacyjności systemu Strategicznej Karty Wyników cele zdefiniowane w mapie celów korporacji powinny zostać przełożone na system inicjatyw strategicznych (wyznacznikiem „strategiczności" inicjatyw jest ich wpływ na jakość funkcjonowania organizacji lub jednostki organizacyjnej). Każda z wytyczonych inicjatyw strategicznych powinna zostać rozpisana do poziomu konkretnych działań, którym powinny zostać przyporządkowywane osoby odpowiedzialne oraz harmonogramy realizacji. Inicjatywy strategiczne mogą być realizowane w formule procesów strategicznych (będących zbiorem cyklicznych działań, dotyczących rdzennej działalności przedsiębiorstwa, powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, przekształcających zasoby wejściowe w produkty bądź usługi) bądź też projektów strategicznych (definiowanych jako niepowtarzalne, jednorazowe przedsięwzięcia o ściśle określonym celu, osadzone w konkretnych ramach czasowych, do realizacji których przydzielone zostały określone zasoby). System celów strategicznych powinien być skorelowany z systemem mierników, obejmującym kluczowe wskaźniki efektywności.

Etap VI. Kaskadowanie karty korporacyjnej

Strukturę Strategicznej Karty Wyników charakteryzuje logika przechodzenia od góry do dołu na coraz niższe szczeble, od pożądanych rezultatów finansowych i rezultatów dotyczących klienta, do procesów wewnętrznych i perspektywy rozwoju, będących czynnikami stymulującymi zmianę. Owa logika powoduje, iż proces formułowana, wdrażania i monitorowania strategii organizacji, oparty na koncepcji Strategicznej Karty Wyników, nie może zakończyć się na poziomie korporacji.

Strategiczna Karta Wyników Korporacji (SKW Korporacji) obejmuje całokształt funkcjonowania organizacji, ale na stosunkowo wysokim poziomie ogólności, co oznacza, że w SKW Korporacji powinny zostać zdefiniowane wyłącznie inicjatywy o charakterze strategicznym[9]. Pozostałe działania (procesy i projekty niestrategiczne z punktu widzenia korporacji, ale strategiczne z punktu widzenia poszczególnych jednostek organizacyjnych) powinny zostać przeniesione z poziomu Strategicznej Karty Wyników Korporacji na poziom Strategicznych Kart Wyników Jednostek Organizacyjnych (SKW Jednostek). Proces transpozycji strategii z poziomu korporacji na poziom jednostek organizacyjnych nazywany jest procesem kaskadowania Strategicznej Karty Wyników. Zasadność realizacji procesu kaskadowania w systemie SKW jest konsekwencją kilku wymogów, takich jak:

1. **Konieczność delegowania.**
   Jednym z podstawowych wymogów zapewnienia sprawności funkcjonowania organizacji jest konieczność delegowania zadań, uprawnień i odpowiedzialności. Projektując i wdrażając system Strategicznej Karty Wyników, należy pamiętać, że co prawda za proces formułowania i realizacji strategii organizacji odpowiedzialny jest zarząd, ale działania strategiczne (a właściwie działania operacyjne, wspierające cele strategiczne) realizowane są przez pracowników. Przyjęcie powyższego założenia wymusza konieczność objęcia systemem Strategicznej Karty Wyników jednostek wchodzących w skład organizacji. W systemie SKW następuje alokacja zadań strategicznych do konkretnych komórek organizacyjnych.

2. **Konieczność wypełnienia „pustki" między kartą korporacyjną a działaniami poszczególnych pracowników.**
   W karcie korporacyjnej ze względu na zasadę ograniczonej szczegółowości powinny zostać ujęte tylko i wyłącznie inicjatywy strategiczne. Oprócz ini-

[9] Inicjatywa strategiczna definiowana jest jako projekt lub proces strategiczny, w istotny sposób podnoszący jakość funkcjonowania przedsiębiorstwa i tym samym wnoszący dużą wartość dodaną dla wewnętrznego bądź zewnętrznego klienta, pozwalający na realizację wytyczonego celu.

cjatyw o charakterze strategicznym w każdej jednostce organizacyjnej zdefiniować można wiele działań, które są co prawda kluczowe dla danej jednostki, ale nie są aż tak bardzo istotne z perspektywy korporacji. Działania te kreują wartość dla organizacji, ale ich wpływ na powodzenie danej jednostki jest znacznie większy niż na powodzenie organizacji. W konsekwencji pozostawienie systemu Strategicznej Karty Wyników na poziomie korporacji może skutkować dla pracowników jednostek organizacyjnych brakiem wizji sposobu przełożenia realizowanych przez nich działań na wyniki organizacji. Proces kaskadowania zapewnia możliwość objęcia systemem Strategicznej Karty Wyników wszystkich działań, od których w długim okresie zależy powodzenie organizacji.

3. **Konieczność zaangażowania wszystkich kluczowych dla organizacji pracowników w proces tworzenia strategii.**
   System inicjatyw strategicznych zdefiniowanych w SKW Korporacji może nie obejmować wszystkich kluczowych dla organizacji pracowników. Brak zaangażowania kluczowych pracowników może skutkować dwoma niekorzystnymi dla organizacji zjawiskami: po pierwsze niewykorzystaniem posiadanej przez kluczowych pracowników wiedzy, dotyczącej funkcjonowania organizacji (co może doprowadzić do niewłaściwego opisania strategii organizacji), po drugie brakiem utożsamiania się kluczowych pracowników z organizacją (czego konsekwencją w długim okresie może być ich rezygnacja z uczestnictwa w organizacji). Konsekwencją procesu kaskadowania (i będącego następstwem procesu kaskadowania procesu alokacji zadań) będzie objęcie systemem Strategicznej Karty Wyników działań realizowanych przez wszystkich kluczowych pracowników.

4. **Konieczność opomiarowania wszystkich działań, kreujących wartość organizacji.**
   Zapewnienie wysokiej czytelności i przejrzystości systemu Strategicznej Karty Wyników wymusza odwołanie się w karcie korporacyjnej do stosunkowo ograniczonego zbioru mierników. Objęcie organizacji kaskadą powoduje, że w systemie mierników znajdą się wszystkie mierniki, pozwalające na realizację oceny poziomu kreowania wartości dla organizacji.

Dopiero tak zbudowany system, obejmujący kartę korporacyjną i karty jednostek organizacyjnych, umożliwi udzielenie odpowiedzi na pytanie: czy i w jakim stopniu działania poszczególnych jednostek organizacyjnych wspierają bądź przeszkadzają w kreowaniu wartości dla akcjonariuszy?

O ile proces projektowania Strategicznej Karty Wyników na poziomie korporacji jest przedsięwzięciem stosunkowo prostym, o tyle poziom trudności w procesie projektowania kaskady drastycznie wzrasta. Niski poziom trudności w pro-

cesie budowy SKW Korporacji wynika zarówno z silnego i bezpośredniego zaangażowania naczelnego kierownictwa (które jest w stanie wymusić pewne zachowania na pracownikach i zmotywować ich do efektywnego poszukiwania rozwiązań), jak i z faktu, iż w procesie budowy SKW Korporacji organizacja odwołuje się wyłącznie do wiedzy kluczowych pracowników, zatem pracowników, którzy cechują się wysokim poziomem świadomości organizacyjnej i z założenia zainteresowani są powodzeniem organizacji. Trudności wyłaniające się w procesie kaskadowania wynikają z konieczności synchronizowania różnych, momentami sprzecznych celów, inicjatyw i mierników, będących wynikiem odmiennych założeń przyjętych w poszczególnych kaskadowanych kartach. Proces kaskadowania komplikuje ponadto konieczność przekonywania do pewnych rozwiązań pracowników średniego szczebla (niekoniecznie będących pracownikami kluczowymi), koncentrujących się przede wszystkim na działalności bieżącej, dla których działania strategiczne są czym wtórnym i najczęściej całkowicie abstrakcyjnym.

Proces kaskadowana Strategicznej Karty Wyników prezentuje rysunek 5.



Rys. 5. Proces kaskadowania Strategicznej Karty Wyników
Źródło: Opracowanie własne

Etap VII. Implementacja informatyczna

System Strategicznej Karty Wyników bez implementacji informatycznej będzie systemem niedoskonałym, niezapewniającym dostępu w trybie rzeczywistym do informacji oraz generującym problemy związane z modyfikowalnością karty[10]. Celem zapewnienia odpowiedniego poziomu wykorzystania możliwości wyni-

[10] R. Gold, *Building the IT Organization Balanced Scorecard*, „Balanced Scorecard" vol. 4, 2002, September-October, no. 5, s. 12-14.

kających z systemu SKW model SKW musi zostać odwzorowany w systemie informatycznym.

Etap VIII. Wdrożenie, monitorowanie i doskonalenie

Proces zarządzania strategicznego w organizacji musi być procesem ciągłym. Dlatego też w system Strategicznej Karty Wyników należy wbudować mechanizmy, związane z ciągłą analizą otoczenia i wnętrza organizacji, a także zapewniające możliwość modyfikacji systemu. Realizacja powyższych wymagań wiąże się z koniecznością przypisania do konkretnej jednostki organizacyjnej odpowiedzialności za proces kompleksowego zarządzania systemem Strategicznej Karty Wyników.

Realizacja procesów podstawowych jest zawsze wspierana przez procesy pomocnicze. W przypadku systemu Strategicznej Karty Wyników procesami pomocniczymi są procesy: komunikacji i edukacji oraz uzyskania wsparcia i pozyskania informacji zwrotnej.

Proces wspierający: Komunikacja i edukacja

Brak wyraźnej polityki informacyjnej związanej z wdrażaniem Strategicznej Karty Wyników może skutkować: brakiem informacji zwrotnej, co utrudni proces zarządzania SKW (a w szczególności jej modyfikowalność) oraz narastającymi wątpliwościami i obawami co do procesu wdrażania SKW. W konsekwencji może to doprowadzić do podważania zasadności wdrożenia i do niepowodzenia całego procesu. Wymusza to konieczność rozciągnięcia procesu edukacji i komunikacji na całokształt funkcjonowania organizacji. Proces komunikacji i edukacji jest procesem idącym od góry do dołu, jest zatem współbieżny do procesu budowania i zarządzania systemem Strategicznej Karty Wyników.

Proces wspierający: Uzyskanie wsparcia i pozyskanie informacji zwrotnej

Celem zapewnienia powodzenia wdrożenia systemu Strategicznej Karty Wyników konieczne jest zaangażowanie pracowników w proces zarządzania strategicznego i przez to uczynienie procesu zarządzania SKW procesem ciągłym. Owa ciągłość osiągnięta zostanie w następstwie dwóch działań: w konsekwencji silnej identyfikacji pracowników ze strategią zdefiniowaną w SKW, a także poprzez „rozbudzenie pragnienia" modyfikacji założeń karty przez pracowników. Proces uzyskania wsparcia i pozyskania informacji zwrotnej opiera się na założeniu zaistnienia sprzężenia zwrotnego, jest zatem procesem idącym od dołu do góry. Jego zaistnienie warunkuje sukces implementacji systemu Strategicznej Karty Wyników: w przypadku niezaistnienia tego procesu zostanie przerwana ciągłość procesu podstawowego, co oznacza, że proces re-zarządzania zakończy wdrażanie karty i system Strategicznej Karty Wyników przestanie funkcjonować.

3. Bariery wdrożenia Strategicznej Karty Wyników[11]

Punktem wyjścia w definiowaniu barier w implementacji systemu Strategicznej Karty Wyników jest odwołanie się do poczynionego we wcześniejszych rozważaniach założenia (zob. rys. 1), iż system SKW konstytuują trzy składowe: system celów strategicznych, system inicjatyw strategicznych i system mierników. Akceptacja powyższego założenia pozwala na zdefiniowanie trzech obszarów, mogących generować potencjalne zagrożenia, skutkujące niesprawnością systemu Strategicznej Karty Wyników.

Bariery związane z niewłaściwie ukształtowanym systemem celów strategicznych

1. **Brak przełożenia systemu tworzenia wartości na system celów strategicznych.**
   Proces definiowania celów strategicznych (w ramach systemu SKW) opiera się na trzech założeniach: każda z perspektyw jest tak samo istotna (co oznacza, że nie można mówić o priorytecie perspektywy finansów nad perspektywą rozwoju czy procesów); cele i inicjatywy zdefiniowane w ramach poszczególnych celów muszą wzajemnie się wspierać; perspektywa finansów jest perspektywą wynikową. Akceptacja powyższych założeń oznacza, że wszystkie działania podjęte w perspektywach: rozwoju, procesów i klienta będą skutkować określonymi wynikami finansowymi. Tym samym oznacza to, iż wynikowym celem organizacji w systemie Strategicznej Karty Wyników staje się cel o charakterze finansowym. Przyjmując założenie, iż w gospodarce rynkowej nadrzędnym celem organizacji jest pomnażanie bogactwa właścicieli, można przeprowadzić wnioskowanie o konieczności oparcia systemu Strategicznej Karty Wyników na systemie kreowania wartości. Tym samym jednym z kryteriów w procesie definiowania celów strategicznych powinno stać się znaczenie danego celu w procesie kreowania wartości dodanej.
2. **Brak zaznaczenia zależności przyczynowo-skutkowych między celami strategicznymi.**
   Jednym z kluczowych komponentów systemu Strategicznej Karty Wyników (zarówno na poziomie korporacji, jak i na poziomie jednostek organizacyjnych) jest mapa celów strategicznych, obrazująca zależności przyczynowo-skutkowe, zawiązujące się pomiędzy celami. Mapa celów strategicznych służy nie tyle do wizualizacji strategii, ile do weryfikacji przyjętych hipotez

[11] Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Bariery w implementacji systemu Strategicznej Karty Wyników*, w: *Przedsiębiorstwo w procesie transformacji. Efektywność – restrukturyzacja – rozwój*, red. R. Borowiecki, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2003, s. 154.

o współprzyczynianiu się poszczególnych działań do powodzenia całości, obrazując tym samym logikę kreowania wartości. Nieuwzględnianie powiązań w mapie celów strategicznych i tym samym prezentowanie mapy jako „zbioru celów" może skutkować alokacją w mapie celów neutralnych, niewspierających się czy też nawet celów rozbieżnych, niszczących wartość organizacji.

Bariery związane z niewłaściwie ukształtowanym systemem inicjatyw strategicznych

1. **Brak analiz powiązanych inicjatyw strategicznych.**
   System Strategicznej Karty Wyników nie jest przypadkowym zbiorem celów, mierników i inicjatyw, ale starannie zbudowanym systemem współzależnych części. Między celami, inicjatywami, działaniami i miernikami, zdefiniowanymi zarówno w poszczególnych perspektywach SKW Korporacji, jak i w poszczególnych skaskadowanych kartach, mogą istnieć relacje: zbieżności, neutralności bądź konfliktu. Po zbudowaniu modelu systemu SKW konieczna jest analiza zgodności poszczególnych elementów na trzech poziomach: na poziomie płaszczyzn korporacji, na poziomie jednostek organizacyjnych oraz na poziomie jednostek organizacyjnych i korporacji. Brak analizy zbieżności może skutkować zaistnieniem rozbieżności dysfunkcyjnych, co znacznie obniży efektywność funkcjonowania całego systemu.

2. **Umieszczanie w strukturze SKW Korporacji inicjatyw niebędących projektami ani procesami strategicznymi.**
   Ze względu na założenie o ograniczonym poziomie szczegółowości, w Strategicznej Karcie Wyników Korporacji docelowo powinny znaleźć się wyłącznie inicjatywy strategiczne, pozostałe działania, o charakterze niestrategicznym z punktu widzenia organizacji, powinny zostać przeniesione na poziom jednostek organizacyjnych. Brak alokacji procesów i projektów strategicznych na poziom jednostek organizacyjnych zmniejszy w istotny sposób czytelność i przejrzystość SKW Korporacji, komplikując tym samym proces zarządzania.

Bariery związane z niewłaściwie ukształtowanym systemem mierników

1. **Brak zdefiniowanej bazy wyjściowej dla mierników.**
   Brak możliwości odwołania się w systemie pomiaru Strategicznej Karty Wyników do konkretnych wartości mierników będzie skutkował dwiema negatywnymi konsekwencjami: poza zasięgiem pomiaru pozostaną pewne obszary, istotne z punktu widzenia kreowania wartości, natomiast brak wyraźnie określonego poziomu mierników będzie wpływał demotywująco na pracowników, którzy będą mieli świadomość, że z realizacji względnie zaniechania pewnych działań nie będą rozliczani. Brak zdefiniowanej bazy z wartościami

mierników jest najczęściej konsekwencją braku lub niewłaściwej implementacji systemu informacyjnego.

2. **Niebezpieczeństwa „ucieczki do tyłu" i celowego zaniżania poziomu mierników.**
Poważnym zagrożeniem dla poprawności funkcjonowania systemu Strategicznej Karty Wyników jest niebezpieczeństwo „ucieczki do tyłu". Niektórzy z uczestników organizacji, ze względu na powiązanie systemu SKW z systemem motywacyjnym, mogą celowo zaniżać poziom mierników i poziom realizacji inicjatyw, zafałszowując tym samym ścieżkę rozwoju organizacji. Jedynym sposobem, pozwalającym na eliminację tej dysfunkcji (pojawiającej się w przypadku niskiej dojrzałości pracowników), jest ścisła kontrola procesu budowy systemu. Biorąc jednakże pod uwagę, iż proces budowy systemu Strategicznej Karty Wyników powinien opierać się na zaufaniu, takie podejście może podważyć celowość całego wdrożenia systemu.

3. **Oparcie systemu mierników na pomiarze stopnia realizacji inicjatyw.**
Zaprojektowanie odpowiedniego systemu pomiaru działań realizowanych w organizacji wiąże się z koniecznością zrównoważenia dwóch sprzecznych tendencji. Z jednej strony kryterium oceny efektywności działań wymusza konieczność analizy wszystkich istotnych dla organizacji zdarzeń, z drugiej strony kryterium oceny sprawności działań wymusza konieczność minimalizacji liczby mierników. W konsekwencji pojemność systemu mierników SKW wyznaczana jest przez zbiór mierników mieszczących się na kontinuum między dwiema skrajnościami, a wyjście poza którąkolwiek z granic będzie skutkować:
   - nadmiernym skomplikowaniem systemu mierników, co spowoduje, że system SKW zamieni się w „miernikologię", niekreującą żadnej wartości dodanej,
   - brakiem analizy istotnych dla organizacji obszarów, co spowoduje, że pewne sygnały pojawiające się we wnętrzu lub w otoczeniu organizacji zostaną niedostrzeżone.

   Projektując system mierników SKW, można oprzeć się na systemie celów lub systemie inicjatyw. Oparcie systemu mierników na pomiarze stopnia realizacji inicjatyw jest przedsięwzięciem stosunkowo prostym, związanym z koniecznością realizacji działań na trzech płaszczyznach: na płaszczyźnie identyfikacji stopnia realizacji działań, na płaszczyźnie analizy poziomu osiągania określonych stanów oraz na płaszczyźnie rozliczania pracowników z osiągania konkretnych rezultatów. Podstawową wadą oparcia systemu pomiaru działań organizacji na pomiarze inicjatyw jest znaczne rozbudowanie systemu mierników, dla których trzeba zdefiniować stany wyjściowe, docelowe, pośrednie, trzeba opisać definicje, podać źródła zasileń, którymi trzeba zarządzać. Konsekwencją zastosowania takiego podejścia jest przesunięcie punktu

ciężkości w systemie Strategicznej Karty Wyników z osiągania celów na pomiar inicjatyw, co może skutkować autonomizacją celów i koncentracją wyłącznie na działaniach operacyjnych, krótkookresowych. Dlatego też bardziej zasadne wydaje się oparcie systemu pomiaru na poziomie osiągania celów, co pozwoli na holistyczną analizę funkcjonowania organizacji.

4. **Koncentracja na miernikach trudnych do zdefiniowania i interpretacji.** Jednym z podstawowych kryteriów oceny systemu mierników jest kryterium aplikacyjności. System mierników musi być aplikacyjny, co oznacza, że wszystkie mierniki zdefiniowane w systemie powinny być opisane za pomocą formuł, umożliwiających ich interpretację, i wartości, pozwalających na ocenę stopnia realizacji działań. Brak formuł czy też wartości dla mierników może skutkować niewdrożeniem systemu. O ile niezdefiniowanie formuł w systemie jest zjawiskiem niedopuszczalnym, o tyle w krótkim okresie w systemie mierników akceptowany jest brak ich wartości (wyjściowych, docelowych, pośrednich). Akceptacja zjawiska niezdefiniowania wartości mierników w krótkim okresie jest konsekwencją konieczności wyjścia poza tradycyjne systemy pomiaru. Kolejnym kryterium oceny poprawności ukształtowania systemu mierników jest kryterium kreowania wartości. Akceptacja powyższego założenia prowadzi do wyłonienia się swoistego rodzaju paradoksu: mimo iż system pomiaru nie jest wartością sam w sobie, musi kreować wartość dodaną dla organizacji.

Podsumowanie

Strategiczna Karta Wyników jest systemem, którego prawidłowe wdrożenie może zapewnić zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa, co powinno skutkować odpowiednim, z perspektywy oceny realizowanej przez właścicieli, poziomem realizacji wytyczonych celów. Analizując funkcjonalność systemu Strategicznej Karty Wyników, można postawić tezę, iż trudno byłoby obecnie wskazać jakiś alternatywny system, zapewniający bardziej efektywną realizację procesu zarządzania strategicznego.

Przedstawiona w artykule koncepcja procesu projektowania systemu Strategicznej Karty Wyników pozwala, przy uwzględnieniu wskazanych barier i ograniczeń pojawiających się w procesie implementacji, na ograniczenie poziomu ryzyka związanego z nieprawidłowym wdrożeniem bądź niewdrożeniem systemu. Modelując system Strategicznej Karty Wyników, zespół projektowy musi mieć świadomość, iż sukces implementacji systemu Strategicznej Karty Wyników zależy od wielu czynników, z których najważniejszy jest poziom zaangażowania kluczowych pracowników. Brak zaangażowania pracowników, brak zmiany ich postaw i mentalności spowoduje, że system Strategicznej Karty Wyników pozostanie niewdrożonym projektem.

Literatura

Bessire D. & CRI, *French Tableau de Bord versus American Balanced Scorecard: Misery and Glory of Metaphors, The Six Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference*, Manchester, UMIST/University of Manchester, 9-12 July 2000

Bonsiep W., Fischer T., Klich J., *Implementacja zrównoważonej karty wyników w praktyce przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji" 2000, nr 3

Bourguigon A., Malleret V., Norreklit H., *Balanced Scorecard versus French Tableau de Bord: beyond Dispute, a Cultural and Ideological Perspective*, EBSLG 2001, no. 724

Campbell D., *Putting Strategy Hypotheses to the Test with Cause-and-Effect Analysis*, „Balanced Scorecard" vol. 4, 2002, September-October, no. 5

Cyfert Sz., Krzakiewicz K., *Bariery w implementacji systemu Strategicznej Karty Wyników*, w: *Przedsiębiorstwo w procesie transformacji. Efektywność – restrukturyzacja – rozwój*, red. R. Borowiecki, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2003

Gold R., *Building the IT Organization Balanced Scorecard*, „Balanced Scorecard" vol. 4, 2002, September-October, no. 5

Kaplan R., Norton D., *Celebrating Best Practices in Strategy-Focused Management*, Balanced Scorecard Special Hall of Fame 2000 Issue

Kaplan R., Norton D., *Strategiczna Karta Wyników. Balanced Scorecard. Praktyka*, CIM, Warszawa 2001

Kaplan R., Norton D., *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, WN PWN, Warszawa 2001

Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Warszawa 1978

Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 1998

BALANCED SCORECARD SYSTEM: AMERICAN MODEL

Summary

The aim of this paper is to present the proposal of a coherent model of implementation of the Balanced Scorecard system in an organization, taking into consideration the cascading process. To reach thus defined aim it is necessary to define the key premise of the Balanced Scorecard system as a strategic management concept, and to point the barriers and limitations connected with the implementation of the system. The premise justifying the realization of the aim is the fact that so far studies on the Balanced Scorecard system have not given an unambiguous answer to the question of how the process of implementing the Balanced Scorecard system should be carried out and what are the limitations of introducing such a system.