Urszula Bukowska
Akademia Ekonomiczna w Krakowie

STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW W PROCESIE KOMUNIKOWANIA SIĘ Z INTERESARIUSZAMI

Komunikowanie się interesariuszami

Komunikowanie się z interesariuszami stanowi integralną część zarządzania nimi. Prezentacja zarządzania interesariuszami jako procesu wymaga przedstawienia kolejnych jego etapów, które mogą być określone następująco:

1) identyfikacja interesariuszy organizacji;
2) diagnoza i klasyfikacja interesariuszy[1];
3) formułowanie odpowiednich strategii polepszania lub zmiany obecnych relacji z tymi kluczowymi interesariuszami oraz poprawy ogólnej sytuacji organizacji;
4) efektywna implementacja tych strategii[2].

Pomimo iż wspomniane komunikowanie nie zostało wyeksponowane w postaci oddzielnego etapu zarządzania, stanowi ono warunek konieczny świadomego kształtowania relacji z osobami lub grupami oddziałującymi na organizację lub podlegającymi jej oddziaływaniu. Oczywiście organizacje nie mogą sobie pozwolić na to, by wszystkie informacje o ich działaniach

---

[1] W oryginalnym ujęciu było tutaj sformułowanie: „dwuwymiarowa diagnoza interesariuszy; ich potencjału zagrożenia i współpracy". Wydaje się jednak, że można dokonać pewnej modyfikacji dla potrzeb szerszego ujęcia zagadnienia. Dzięki niej będzie można wykorzystać przedstawione etapy zarządzania interesariuszami także wówczas, gdy dokonana klasyfikacja oparta będzie na innych kryteriach niż potencjał zagrożenia i potencjał współpracy.

[2] G. T. Savage, T. W. Nix., C. J. Whitehead, J. D. Blair., *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive", 1991, Vol. 5 nr 2.

aktualnych lub planowanych były dostępne dla ogółu interesariuszy. Niemniej, efektywne zarządzanie interesariuszami wymaga przekazywania informacji odnośnie do tego, w jaki sposób organizacja reaguje na ich pomysły, potrzeby i oczekiwania. Zaufanie, lojalność i szacunek kreowane w ten sposób są źródłem przewagi konkurencyjnej[3]. Wskazać można więc pewne przykłady, kiedy to interesariuszom przekazywane są istotne dla nich informacje, a mianowicie informowanie konsumentów o bezpieczeństwie produktów, pracowników o zagrożeniach związanych z pracą na danym stanowisku, właścicieli, także potencjalnych, o osiąganych i planowanych zyskach. Ważne jednak, by te informacje przekazywane były w zrozumiały sposób, a także systematycznie, aby dało się ewentualnie zaobserwować dokonującą się poprawę lub pogorszenie sytuacji[4]. Do tej pory była mowa raczej o informowaniu, a nie komunikowaniu, do którego niezbędna jest dwukierunkowa wymiana ustrukturyzowanych danych. W zarządzaniu interesariuszami do komunikowania dochodzi w czasie gromadzenia przez organizację danych o potrzebach i oczekiwaniach poszczególnych podmiotów pozostających z nią w jakiejś relacji. Informacje te mogą być pozyskiwane w sposób nieformalny albo też formalny, przy wykorzystaniu odpowiednich narzędzi lub procedur.

Logicznym następstwem działań związanych z komunikowaniem się z interesariuszami jest włączenie pozyskanej wiedzy w proces zarządzania strategicznego (rys. na s. 97).

Organizacje mogą bowiem wykorzystywać zebrane informacje do określania lub modyfikacji misji, celów, strategii oraz planów, a także do przewidywania reakcji interesariuszy na planowane działania. Co więcej, dobrze poinformowane organizacje mogą być lepiej przygotowane do prognozowania trendów zachodzących w otoczeniu. Obecność interesariuszy odzwierciedla się bowiem w strategii organizacji.

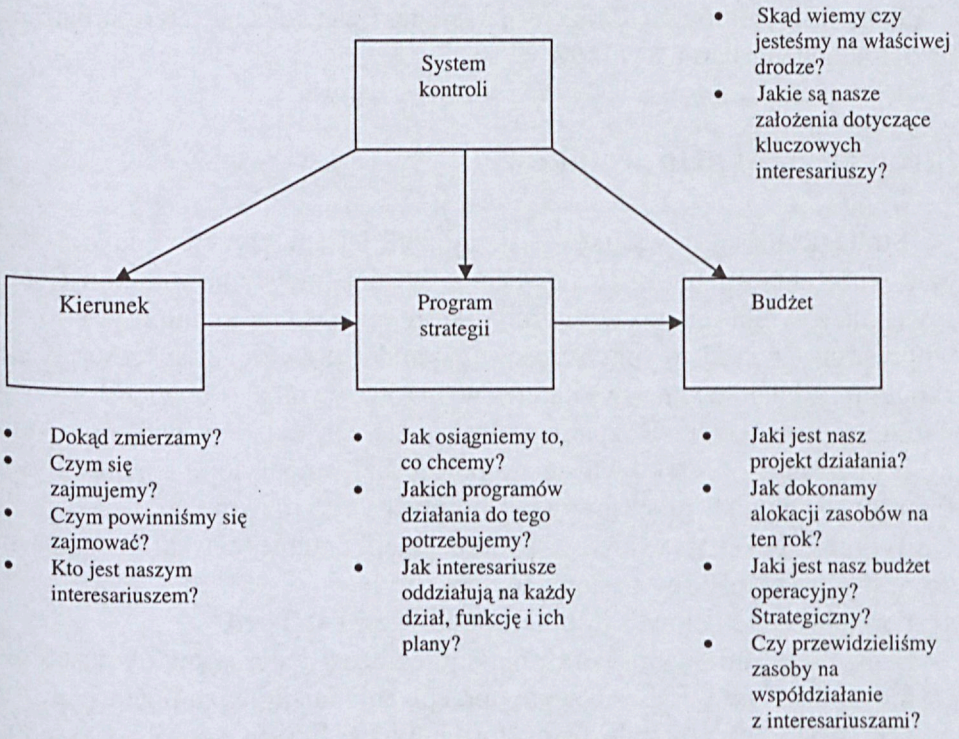
Do zarządzania interesariuszami wykorzystać można wymienione w literaturze przedmiotu cechy organizacji, które osiągnęły wysoką zdolność w tym zakresie, a mianowicie:

- projektowanie i wdrażanie procesów komunikowania się z różnymi interesariuszami;
- prowadzenie negocjacji z interesariuszami w drażliwych i problematycznych kwestiach oraz poszukiwanie zgody;

---

[3] J. S. Harrison, C. H. St. John, *Strategic management of organizations and stakeholders: theory and cases*, West Publishing Company, 1994, s. 23.

[4] R. A. Buchholz, S. B. Rosenthal, *Stakeholder theory and public policy: how governments matter*, „Journal of Business Ethics", 2004, Vol. 51 nr 2.



Proces zarządzania strategicznego uwzględniający interesariuszy
Źródło: R. E. Freeman, *Strategic management. A stakeholder approach*, Pitman 1984, s. 69

- uogólnianie marketingowego podejścia do kontaktów z różnymi interesariuszami;
- włączanie „obszaru granicznego" do procesu formułowania strategii w organizacji;
- proaktywność w przewidywaniu problemów interesariuszy i podejmowanie prób wpływania na ich środowisko;
- alokacja zasobów w sposób zgodny z oczekiwaniami interesariuszy;
- patrzenie przez pryzmat interesariuszy na funkcjonowanie organizacji, branie pod uwagę wpływu, jaki podejmowane działania będą miały na interesariuszy;
- przekonanie o ciągłej potrzebie równoważenia potrzeb interesariuszy[5].

[5] R.E. Freeman, *Strategic management. A stakeholder approach*, Pitman 1984, s. 78–80; R.E. Freeman, *The stakeholder approach revisited*, „Zeitschrift für Wirtschafts – und Unternehmensethik", 2004, 4, 3.

Jednym z efektów, a zarazem narzędziem zarządzania interesariuszami jest strategiczna karta wyników.

Strategiczna karta wyników

Strategiczna karta wyników, jak założyli jej autorzy, służy jako narzędzie wdrażania strategii. Zachowane są w niej tradycyjne mierniki finansowe, ale zawiera ona także mierniki, które „pozwalają monitorować to, co wpływa na wyniki w przyszłości (czynniki przyszłego sukcesu). Cele i mierniki analizowane w karcie wyników wynikają bowiem z wizji i strategii organizacji. Rozpatrzono je z czterech punktów widzenia istotnych przy analizie efektywności współczesnej organizacji: z perspektywy finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju"[6].

Wdrażanie karty wyników w organizacji przebiega w kilku etapach, które można określić w następujący sposób[7]:

1. Formułowanie celów – dopracowanie wizji i strategii
   Etapem początkowym wdrażania strategicznej karty wyników jest sformułowanie celów. Mieści się tu opracowanie misji i wizji przedsiębiorstwa. Istotne jest, by cele firmy formułowane były w sposób konkretny, a jednocześnie zrozumiały. Wizja przyszłości powinna natomiast nadawać działaniom określony kierunek, ujmuje ona najważniejszy cel przedsiębiorstwa; idealnym rozwiązaniem jest przedstawianie jej w postaci ilościowej.
2. Rozwój ram działania
   Na tym etapie działania sprowadzają się do odniesienia sformułowanego celu do określonych perspektyw. Dochodzi tu do ustalenia, czy priorytetem jest wzrost przychodów, udziału w rynku czy też zyskowność; w jakim segmencie rynku firma zamierza konkurować, określa się działania i procesy kluczowe dla osiągnięcia sukcesu w perspektywie finansowej i klienta; uzasadnia się sens podejmowania inwestycji w rozwój pracowników, technologie i systemy informatyczne.
3. Zbieranie pomysłów na realizację celów
   Chodzi tu o zidentyfikowanie tych działań w odniesieniu do ustalonych wcześniej ram działań, które umożliwią osiągnięcie założonych celów.

---

[6] R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 27.

[7] H. R. Friedag, W. Schmidt, A. Lewandowska, M. Likierski, *My balanced scorecard. Moja strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 16–55.

Przyporządkowuje się poszczególne działania do ustalonych perspektyw, korelując je jednocześnie ze strategią. Może tu dochodzić nawet do redefinicji celów. Tutaj też określa się wskaźniki kontrolujące realizację poszczególnych działań.

4. Scalenie strategicznych działań i akcji w strategiczne projekty oraz powiązanie ich z budżetem

   Aby wypracowane pomysły dotyczące strategii działania skorelować z efektywnym zarządzaniem przedsiębiorstwem, należy powiązać je w strategiczne projekty, wybierając akcje o podobnych skutkach. Opracowuje się dla nich plan działania, każdemu z nich przydziela się zasoby. Strategiczna karta wyników integruje planowanie strategiczne z procesem tworzenia budżetu. W ramach celów długookresowych ustalane są bowiem tzw. „kamienie milowe" – cele roczne, będące jednocześnie celami budżetowymi.
5. Wkomponowanie strategicznych projektów w operacyjne procesy i strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa

   Ten etap jest niezmiernie ważny ze względu na to, że każda karta wyników jest unikatowa ze względu na różne uwarunkowania organizacyjne przedsiębiorstw, w których jest wdrażana.
6. Organizacja procesu uczenia się

   Wprowadzenie procesu organizacyjnego uczenia się – to prawdopodobnie najtrudniejsza, lecz równocześnie najbardziej innowacyjna strona zarządzania przy pomocy karty wyników. Chodzi o to, by przyjęte cele systematycznie były analizowane i kwestionowane, ponieważ niektóre z nich w konfrontacji z otoczeniem i czasem mogą tracić na aktualności i ważności. Należy podkreślić tu także znaczenie systematycznego kontrolowania wskaźników zawartych w karcie wyników, dzięki czemu sprawdza się czy osiągany jest założony poziom mierników.

Wykorzystanie strategicznej karty wyników do komunikowania się z interesariuszami

W ścisłym związku z tematyką niniejszego artykułu pozostaje problem, kto powinien mieć wgląd w strategiczną kartę wyników. Ponieważ wskazuje ona działania, które można uznać za kluczowe z perspektywy tworzenia wartości, oczywiste jest, że do informacji w niej zawartych powinni mieć dostęp pracownicy, którzy dzięki temu są poinformowani o celach, do których należy dążyć, aby przyjęta strategia odniosła sukces. Jak piszą

pomysłodawcy strategicznej karty wyników, cele strategiczne i mierniki w niej zawarte mogą być prezentowane poprzez „biuletyny zakładowe, tablice ogłoszeń, projekcje video, sieć komputerową"[8].

Wydaje się, że właściciele zaliczają się do tych interesariuszy, do których przede wszystkim powinna być adresowana strategiczna karta wyników. Jednak zauważono, że w związku z tym, iż stanowi ona podstawę zaciągania zobowiązań wobec właścicieli, którzy w przypadku niepowodzeń we wdrażaniu strategii mieliby podstawę do skierowania sprawy do sądu, organizacje mają obiekcje przed przekazywaniem pełnej informacji zainteresowanym. Poza tym inwestorzy, potencjalni akcjonariusze, niekiedy z rezerwą odnoszą się do celów długoterminowych, odraczających korzyści krótkoterminowe. Można w tym miejscu nawiązać do ciekawego spostrzeżenia zawartego w jednej z publikacji poświęconych dywidendom. Stwierdzono bowiem, że oczekiwania właścicieli (inwestorów) różnią się w zależności od tego, czy preferują oni długi czas inwestowania, czy też traktują lokatę w akcje jako źródło stałych dochodów. Pierwsi będą raczej zainteresowani przeznaczaniem zysków na inwestycje, drudzy zaś uzyskiwaniem dywidendy[9].

Jeszcze inną przyczyną nieudostępniania strategicznej karty wyników właścicielom może być, niekiedy błędne, przekonanie o tym, iż preferują oni informacje finansowe, natomiast niefinansowe nie wzbudzą ich zainteresowania. W praktyce przekonanie to może być negatywnie zweryfikowane, gdyż perspektywicznie zorientowani właściciele bywają świadomi tego, iż kluczowe znaczenie dla możliwości rozwoju organizacji mają jej aktywa niematerialne, w tym zasoby ludzkie, ciągle opisywane przede wszystkim za pomocą jakościowych charakterystyk. Co więcej, jak dowodzi praktyka zarządzania, informacjami na temat perspektywy rozwoju, a w szczególności personelu, zainteresowani bywają też klienci. Dotyczy to zwłaszcza klientów przedsiębiorstw świadczących usługi biznesowe.

„Strategiczna karta wyników, jako odzwierciedlenie strategii przedsiębiorstwa, powinna być przekazywana także w górę organizacji, do centrali i zarządu"[10]. Wówczas to pozwala koncentrować uwagę na strategicznej wizji.

Niechęć do upubliczniania informacji na temat strategii wynika między innymi z obawy przed konkurencją, w związku z czym można założyć, że

[8] R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta*, s. 32.

[9] M. Sierpińska, *Polityka dywidend w spółkach kapitałowych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1999, s. 61.

[10] R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta*, s. 188.

wykorzystywanie strategicznej karty wyników do komunikacji z tym interesariuszem nie leży w interesie organizacji.

W przypadku strategicznej karty wyników przejawem komunikowania będzie pozyskiwanie informacji od interesariuszy, niezbędnych do ustalania celów. Niektórzy wyrażają opinie, że choć karta wyników jasno identyfikuje interesy akcjonariuszy i klientów, nie dość precyzyjnie ujmuje interesy innych ważnych grup, takich jak pracownicy, dostawcy, społeczeństwo. Jedną z przyczyn może być tu brak świadomego zarządzania interesariuszami. Jednak oczekiwania pracowników znajdują odbicie w perspektywie rozwoju, a „silne relacje z dostawcami są elementem strategii prowadzącej do radykalnej poprawy obsługi klienta i wyników finansowych, efekty i czynniki odnoszące się do powiązań z dostawcami powinny zostać ujęte w perspektywie wewnętrznych procesów gospodarczych”[11]. Trzeba przyjąć, że nie wszyscy interesariusze powinni być automatycznie ujęci w strategicznej karcie wyników. Mierniki przyjęte w karcie wyników powinny odzwierciedlać te czynniki, które są identyfikowane jako źródła sukcesu organizacji. „Zatem interesy wszystkich grup, jeśli są one kluczowym czynnikiem sukcesu strategii przedsiębiorstwa, mogą być ujęte w strategicznej karcie wyników. Cele z punktu widzenia poszczególnych grup interesów nie mogą być jednak włączone do karty wyników w postaci wyizolowanego zestawu mierników, które kierownictwo powinno mieć na oku. [...] Mierniki przyjęte w karcie wyników powinny być w pełni zintegrowanym łańcuchem zależności przyczynowo-skutkowych prawdziwie opisujących strategię przedsiębiorstwa”[12].

Niewątpliwie zatem wykorzystywane narzędzie, jakim jest strategiczna karta wyników, związane jest z komunikowaniem się z interesariuszami. Bez pozyskiwania informacji od kluczowych interesariuszy nie byłoby bowiem możliwe ustalenie celów i perspektyw ujętych w karcie wyników.

---

[11] R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta*, s. 49–50.

[12] Tamże, s. 50.