

3. Brak współpracy i synergii między poszczególnymi działami firmy odnośnie do wdrożenia strategii.

4. Brak informacji, które kluczowe mierniki efektywności są strategicznie ważne dla efektywności całej firmy.

5. Koncentrowanie się na zbyt wielu strategicznych projektach, inwestycjach i programach, bez nadawania im priorytetów.

6. Strategiczne planowanie i kontrola nie są spójne i zsynchronizowane z operacyjnym planowaniem i kontrolą działań.

W rozwiązywaniu istniejących trudności w przedsiębiorstwach pomocna okazuje się koncepcja strategicznej karty wyników, zaproponowana przez R. S. Kaplana i D.P. Nortona. Koncepcja ta jest sposobem na uzyskanie poprawy, a w konsekwencji całkowite wyeliminowanie wszelkich błędów związanych z efektywnym zarządzaniem przedsiębiorstwem.²

Historia stworzenia strategicznej karty wyników sięga roku 1987, kiedy amerykańska firma Analog Devices Inc. (ADI) opracowała nowe, innowacyjne podejście do mierzenia dokonań przedsiębiorstwa i nazwała je *Corporate Scorecard*.³ Dla przedsiębiorstwa ADI najistotniejszą kwestią było wyznaczenie wartości takich celów do realizacji, które powodowałyby ciągle, coraz szybsze doskonalenie procesów w firmie. Rozwiązaniem tego problemu było wdrożenie metody *half-life* opracowanej przez A. Schneidermana⁴, która wyznaczała, ile czasu potrzebuje firma na dokonanie usprawnień w każdym istotnym obszarze przedsiębiorstwa. Cele wyznaczone w ten sposób zgrupowano w system pomiaru Corporate Scorecard. Karta wyników korporacji obok tradycyjnych mierników finansowych, zawierała również mierniki niefinansowe takie jak: terminowość dostaw, długość czasu dostawy, jakość, efektywność, koszt wytwarzania oraz innowacyjność.⁵

Równocześnie w 1988 roku firma Apple Computer, dokonując restrukturyzacji procesów biznesowych, opracowała przy pomocy firmy doradczej KPMG system pomiaru efektywności, zakładający równowagę pomiędzy miernikami finansowymi i niefinansowymi oraz uwzględniający analizę przyczynowo-skutkową uzyskanych rezultatów.⁶

² A. Lewandowska, M. Likierski, *Strategiczna Karta Wyników, a aktualizacja planów strategicznych w kontekście działań operacyjnych*, Materiały BSC Consulting, www.balanced-scorecard.pl, 3.10.2005, s. 8.

³ R. S. Kaplan, *Analog Devices: The half-Life Metric*, „Harvard Business School Case”, 9-190-061, 1990 [za:] R. S. Kaplan, D. P. Norton, *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston-Massachusetts, 1996, *op. cit.*, wstęp.

⁴ A. Schneiderman, *Setting Quality Goals*, „Quality Progress” (kwiecień) 1988.

⁵ *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, t. 2, red. G. K. Świdorska, Difin, Warszawa 2002, s. 13–23.

⁶ *Zrównoważona Karta Wyników (Balanced Scorecard)*, www.tipr.ath.bielsko.pl/materiały/BSC.doc, 15.03.2004.

W roku 1990 na bazie wypracowanych doświadczeń przez firmy ADI oraz Apple Computer przy udziale firmy KPMG stworzono grupę badawczą, której zadaniem było opracowanie nowoczesnego systemu pomiaru dokonań przedsiębiorstwa. System ten miał odpowiadać nowym warunkom konkurencji przedsiębiorstw oraz niwelować niedoskonałości tradycyjnego systemu pomiaru. Projekt badawczy trwający rok zatytułowano „Mierzenie efektywności w organizacjach przyszłości”. Kierownikiem projektu został David Norton, a konsultację naukową nad projektem pełnił profesor Robert Kaplan z Harvard Business School. Wraz z dyrektorami 12 przedsiębiorstw⁷ – zarówno produkcyjnych, jak i usługowych, obejmujących przemysł ciężki i nowoczesne technologie informatyczne, pracowali nad stworzeniem nowego modelu mierzenia efektywności.⁸

Punktem wyjścia prac nad *Balanced Scorecard*⁹ (strategiczną kartą wyników) była koncepcja *Corporate Scorecard*. W trakcie badań została ona przekształcona w system pomiaru komunikujący strategiczną intencję przedsiębiorstwa oraz motywujący i monitorujący jego dokonania w stosunku do wyznaczonych celów strategicznych.¹⁰ Efekty projektu po jego zakończeniu zostały opisane przez R. S. Kaplana i D. P. Nortona na łamach czasopisma „Harvard Business Review”.¹¹

EWOLUCJA KONCEPCJI STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW The evolution of the Balanced Scorecard

Wraz z upływem czasu i w wyniku zdobywanych przez przedsiębiorstwa doświadczeń praktycznych z wdrożenia strategicznej karty wyników (SKW) uważano, że koncepcja ta ewoluowała.¹² Proces ewolucji wiąże się ze zmianą postrzegania i stosowania strategicznej karty wyników jako udoskonalonego narzę-

⁷ Lista przedsiębiorstw obejmuje: Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, Dupont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett Packard oraz Shell Canada.

⁸ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *The Balanced Scorecard. Translating...*, wstęp.

⁹ Polskimi określeniami koncepcji Balanced Scorecard są: Strategiczna Karta Wyników, Zrównoważona Karta Wyników, Zrównoważona Karta Osiągnięć, Zbilansowana Karta Dokonań., Karta Równowagi Strategicznej, Zrównoważony Arkusz Ocen, Kompleksowa Karta Wyników. Zdaniem autorki żadna z polskich nazw nie odzwierciedla w pełni charakteru i sensu koncepcji *Balanced Scorecard*. Najbardziej zbliżonym określeniem ujmującym wszystkie istotne cechy tej metody jest strategiczna karta wyników. Tą nazwą będzie autorka posługiwać się w niniejszej pracy.

¹⁰ *Rachunkowość zarządcza...*, s. 13–17.

¹¹ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *The Balanced Scorecard measures that drive performance*, „Harvard Business Review” (styczeń–luty) 1992, s. 71–79.

¹² A. Brzozowski, *[R]ewolucja Balanced Scorecard*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2005, nr 2.

dzia pomiaru efektywności organizacji i przekształcenia jej w system zarządzania ukierunkowany na wdrożenie strategii. Zmiana ta uwidacznia się w trzech etapach przeobrażenia koncepcji SKW, nazywanej przez Morisawę generacjami.¹³

Pierwsza generacja SKW jest związana z pomiarem działalności przedsiębiorstwa w czterech perspektywach: finanse, klienci, procesy wewnętrzne oraz wiedza i rozwój. Do każdej z tych perspektyw są tworzone odpowiednie mierniki, zarówno finansowe jak i niefinansowe (wskaźniki przeszłości oraz wskaźniki przyszłego sukcesu), służące ocenie realizacji założonych celów. Tak opracowana SKW była stosowana jako system mierzenia efektywności działań przedsiębiorstwa. Jednak takie zastosowanie tej koncepcji okazało się niewystarczające w praktyce. Zauważono, że potencjał, jakim dysponuje SKW, można wykorzystać również do innych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Druga generacja SKW polega na traktowaniu tej koncepcji jako kompleksowego systemu zarządzania organizacją w aspekcie strategicznym i operacyjnym. Podejście takie umożliwia i wspomaga wdrażanie strategii w długim okresie, dzięki wykorzystywaniu kluczowych procesów zarządzania takich jak: dopracowanie i przełożenie wizji i strategii na cele strategiczne, komunikowanie oraz integrowanie z celami i miernikami oraz z systemem motywacyjnym, planowanie i wyznaczanie celów szczegółowych oraz alokacja zasobów, a także monitorowanie realizacji strategii i strategiczne uczenie się.¹⁴ Ten sposób wykorzystywania SKW ułatwia opracowanie strategii przedsiębiorstwa, a także zaprezentowanie jej wszystkim pracownikom w celu zsynchronizowania wszystkich działań firmy z realizowaną strategią.

Trzecia generacja SKW może być określona jako „system zarządzania ukierunkowany na wdrożenie strategii” lub „model organizacyjnej zmiany”. Współtwórca SKW D. Norton podkreślił, iż „zarządzanie strategią jest zarządzaniem zmianą”.¹⁵ Udoskonalona strategiczna karta wyników stała się bardziej uniwersalną strukturą do wprowadzania zmian w organizacji. Została wzbogacona o nowe elementy takie jak mapa strategii, komunikacja strategiczna czy zmiana klimatu organizacyjnego.¹⁶ Dzięki mapie strategii możliwe stało się zwizualizowanie strategii i występujących związków przyczynowo-skutowych pomiędzy jej różnymi elementami. Dlatego też punktem wyjścia w tworzeniu strategii stały się strategiczne cele firmy zamiast mierników.

¹³ T. Morisawa, *Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach*, „NRI Papers” April 1, 2002, nr 34, s. 5 i n.

¹⁴ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *The Balanced Scorecard. Translating...*, s. 8–18.

¹⁵ D. P. Norton, *Managing Strategy is Managing Change*, „Balanced Scorecard Report” (styczeń–luty) 2002, vol. 4, nr 1, s. 1, [za:] M. Ćwikliński, *Ewolucja zrównoważonej karty wyników*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 6.

¹⁶ T. Morisawa, *op. cit.*, s. 6.

Obecnie zauważalne są już przesłanki pojawienia się IV generacji SKW, nazywanej przez M. Ćwiklińskiego „zintegrowanym systemem zarządzania”.¹⁷ Nowy kierunek rozwoju SKW wynika z faktu podpisania porozumienia o współpracy pomiędzy firmą konsultingową IDS Scheer¹⁸ a Balanced Scorecard Collaborative.¹⁹ Jak podaje IDS Scheer, „[g]łównym celem współpracy obu firm jest połączenie wiedzy IDS Scheer z zakresu procesów biznesowych z doświadczeniem w dziedzinie doradztwa strategicznego BSCol. W najbliższym czasie nastąpi integracja narzędzi oraz metod obu firm dla przedsięwzięć projektowania strategicznej karty wyników i zarządzania procesami biznesowymi. [...] Strategiczna karta wyników i zarządzanie procesami biznesowymi stworzą jedno, współdziałające narzędzie i metodologicznie narzędzie”.²⁰ Wyznacznikiem nowej generacji SKW będzie zatem zastosowanie zaawansowanych technik informatycznych umożliwiających zarządzanie przedsiębiorstwem uwzględniające wiele aspektów funkcjonowania firmy w podziale na zachodzące w niej procesy biznesowe.

Ewolucję strategicznej karty wyników oraz główne komponenty koncepcji przedstawiono na rys. 1.

Odniesienie sukcesu przez przedsiębiorstwo w obecnych czasach, zdaniem twórców koncepcji strategicznej karty wyników, jest możliwe dzięki skupieniu całej uwagi organizacji na strategii. W wyniku przeanalizowania wielu przedsiębiorstw, skutecznie wdrażających strategię przy użyciu SKW, Kaplan i Norton zidentyfikowali techniki umożliwiające osiągnięcie znaczących rezultatów odnośnie do działań strategicznych przedsiębiorstwa. Metody te dały podstawę do stworzenia nowego systemu zarządzania ukierunkowanego na wdrażanie strategii, który opiera się na przestrzeganiu pięciu zasad organizacji zorientowanej na strategię. Obejmują one²¹:

1. *Mobilizację do zmian*. Proces opracowywania SKW powinien rozpocząć się od rozpowszechnienia świadomości o potrzebie dokonywania zmian, powołania zespołu kierującego zmianami, sformułowania wspólnej wizji, ukazującej, dokąd zmierza całe przedsiębiorstwo, a także wprowadzenia innego

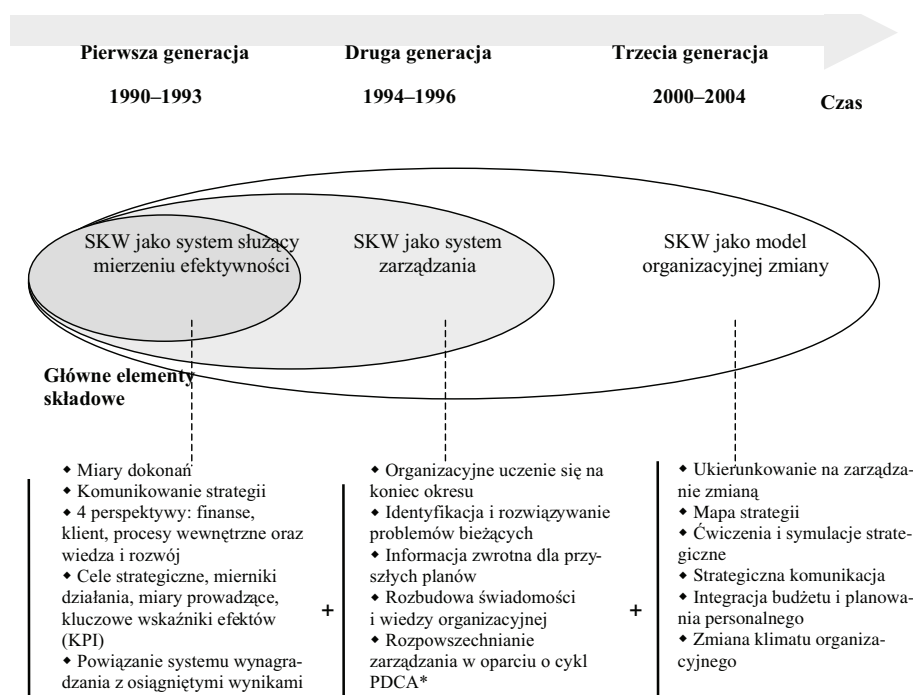
¹⁷ M. Ćwikliński, *op. cit.*

¹⁸ *IDS Scheer* jest międzynarodową firmą konsultingową tworzącą własne oprogramowanie. Specjalizuje się w dostarczaniu rozwiązań typu Business Process Management – zarządzanie procesami biznesowymi, dla korporacji z różnych branż oraz administracji publicznej. Zob. www.ids-scheer.pl, 14.11.2006.

¹⁹ *Balanced Scorecard Collaborative (BSCol)* to globalna firma doradcza specjalizująca się w tematyce wdrożeń strategii firm i organizacji. Została założona przez twórców koncepcji SKW: prof. Roberta Kaplana oraz dr. Davida Nortona, zob. www.bscol.pl, 14.11.2006.

²⁰ M. Ćwikliński, *op. cit.*, s. 27.

²¹ A. Brzozowski, *Weryfikacja strategii, pomiar sukcesu*, „Magazyn CXO” (grudzień) 2005; *BSC w strategii firmy. Rozmowa z Davidem Nortonom*, „Manager” 2002, nr 6; A. Brzozowski, *[R]ewolucja Balanced Scorecard*.



Rys. 1. Ewolucja strategicznej karty wyników
Evolution of the Balanced Scorecard

* PDCA – Planowanie, Wykonanie, Sprawdzanie, Działanie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Morisawa, *op. cit.*, s. 4.

zakresu odpowiedzialności na najwyższym szczeblu, przebiegającego nie według funkcji, lecz tematów strategicznych (czyli wydzielonych fragmentów mapy strategii).

2. Przetłumaczenie strategii na działania operacyjne. Budowa modelu SKW powinna rozpoczynać się nie od mierników, nie od kluczowych czynników sukcesu, ale od zdefiniowania przez zarząd mapy strategii. Dzięki temu, że stanowi ona zbiór kluczowych celów strategicznych firmy powiązanych relacjami przyczynowo-skutkowymi, pokazuje, w jaki sposób cele niższego rzędu wpływają na realizację celów wyższego rzędu i ostatecznie – celu nadrzędnego. Dopiero mapa strategii daje podstawę do opracowania strategicznej karty wyników, z celami i miernikami pogrupowanymi w cztery perspektywy. Istotne jest, aby w przedsiębiorstwie realizowano tylko projekty (inicjatywy) zgodne ze strategią, a odpowiedzialność za ich realizację powinna ponosić kadra kierownicza najwyższego szczebla.

3. Dopasowanie organizacji do strategii. Dopasowanie organizacji do strategii osiąga się dzięki wypracowaniu konsensusu pomiędzy komórkami i ich

zaangażowaniem na rzecz realizacji wspólnych celów. Ważne jest również dopasowanie wszystkich partnerów zewnętrznych do danej strategii realizowanej przez przedsiębiorstwo. Dzięki dopasowaniu organizacji do strategii przedsiębiorstwo może uzyskać wiele korzyści, m.in. ograniczyć liczbę konkurencyjnych projektów, oszczędzić koszty, czas, ułatwić proces podejmowania decyzji operacyjnych a także poprawić komunikację między komórkami.

4. *Strategia codziennym zadaniem pracowników.* Obecnie przedsiębiorstwa poszukują nowych źródeł przewagi konkurencyjnej, gdyż tradycyjne źródła takie jak niskie koszty pracy i infrastruktury przestają już być istotne w dobie wzmożonej konkurencji. Strategia, która ma zakończyć się sukcesem we wdrożeniu, wymaga zaangażowania nie tylko kierownictwa, ale przede wszystkim całej załogi przedsiębiorstwa. Również wykorzystywanie wszelkich informacji zwrotnych od pracowników, takich jak ich pomysły, sugestie, ale i krytyka, przyczynia się w znacznym stopniu do skutecznego wdrożenia strategii.

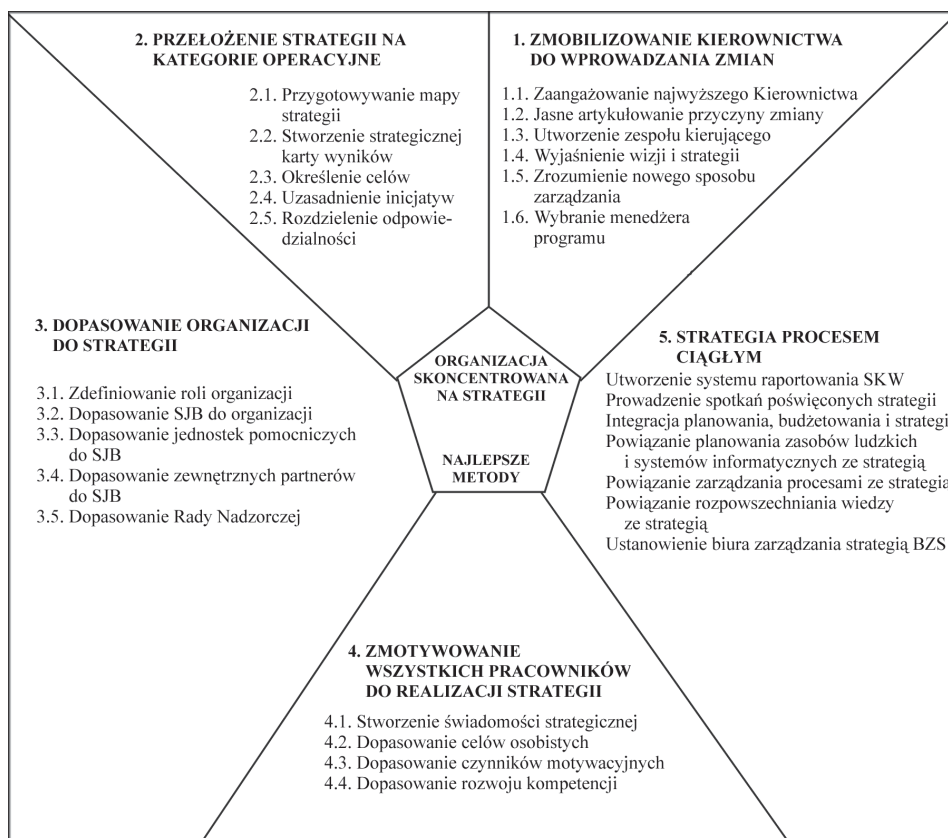
5. *Strategia ciągłym procesem.* Strategia przedsiębiorstwa powinna być stale aktualizowana, tzn. dostosowywana do zmian w otoczeniu oraz bieżących i przewidywanych możliwości firmy. Nie wszystkie decyzje okazują się słuszne w późniejszym czasie, dlatego też wymagają one aktualizacji i niekiedy muszą zostać zastąpione nowymi. Pomocne w tym zakresie może okazać się powołanie biura zarządzania strategią.

Zaproponowane przez Kaplana i Nortona skuteczne techniki zarządzania, zgrupowane w pięć zasad organizacji skoncentrowanej na wdrażaniu strategii, przedstawia rys. 2.

Jak wskazują badania, najlepszą metodą na doskonalenie istniejącego w firmie systemu zarządzania jest analizowanie przedsiębiorstwa pod kątem pięciu zasad organizacji skoncentrowanej na realizacji strategii.²² Nawet w przypadku przedsiębiorstw, które nie posiadają wdrożonej strategicznej karty wyników, stosowanie tych zasad może przyczynić się w znacznym stopniu do osiągnięcia długotrwałego sukcesu. Wśród korzyści, jakie przedsiębiorstwa osiągają, implementując te zasady, należy wymienić:

- ♦ uzyskiwanie natychmiastowej informacji na temat zdolności organizacji do skutecznej realizacji strategii,
- ♦ możliwość porównania istniejącego systemu SKW z systemem wzorcowym,
- ♦ wskazanie rekomendacji, jak osiągnąć przełomowe rezultaty,

²² Badania prowadzone przez Balanced Scorecard Collaborative potwierdzają fakt, że organizacje, które wdrożyły pięć zasad organizacji skoncentrowanej na strategii, mają większą szansę na uzyskanie sukcesu strategicznego. Zob. D. M i y a k e, *Executing strategy with the Balanced Scorecard. An Introduction to the Strategy Focused-Organization*, Balanced Scorecard Collaborative, „Working Paper” 2002, s. 10.



Rys. 2. Zasady organizacji skoncentrowanej na strategii
Principles of the Strategy Focused Organization

Źródło: R. S. Kaplan, [R]ewolucja *Balanced Scorecard*: Budowanie organizacji skupionej na strategii, Konferencja organizowana przez Institute for International Research, Warszawa, 9 lutego 2005.

- ♦ skrócenie czasu niezbędnego do zrealizowania przyjętej strategii,
- ♦ wzmocnienie motywacji kierownictwa do osiągnięcia przyjętych celów,
- ♦ uczynienie realizacji strategii kluczową kompetencją organizacji.²³

Zasady organizacji skoncentrowanej na strategii stanowią pewien wzorzec postępowania, który przedsiębiorstwa powinny wykorzystać w swojej działalności do skutecznego przeprowadzenia procesu wdrożeniowego strategii. Jak podkreślają twórcy koncepcji, strategiczna karta wyników oraz wspomniane zasady mogą być z równym powodzeniem wdrażane nie tylko przez organizacje sektora

²³ A. Brzozowski, [R]ewolucja *Balanced Scorecard*...

prywatnego, ale również przez organizacje *non-profit*, agencje rządowe, gminy czy placówki opieki zdrowotnej (szpitale). Najnowszą propozycją Kaplana i Nortona jest zastosowanie strategicznej karty wyników wraz z mapą strategii do opracowywania i wdrażania strategii rozwoju kraju.

Należy dodać, iż możliwości zastosowania strategicznej karty wyników są bardzo szerokie. Począwszy od planowania strategicznego (wyjaśnianie i komunikowanie strategii organizacji), poprzez planowanie operacyjne (zarządzanie wynikami operacyjnymi poszczególnych działów) czy również jako narzędzie wykorzystywane do celów nadzoru właścicielskiego (*corporate governance*).

SUMMARY

The article presents the history and evolution of the Balanced Scorecard. The Balanced Scorecard was invented by prof. Robert Kaplan and dr David Norton as a method to measure organization performance. It enables organizations to translate a company's vision and strategy into implementation, working from four perspectives: financial perspective, customer perspective, business process perspective and learning and growth perspective. The Balanced Scorecard approach as a performance measurement system (first generation) has evolved over the past years. The second generation of the BSC is using that approach as a strategic management system. In the next generation the Balanced Scorecard had been improved and became universal framework of organizational change.