

Konrad Drozd

Uniwersytet Rzeszowski

PROJEKT WDROŻENIA ZRÓWNOWAŻONEJ KARTY WYNIKÓW JAKO INNOWACJI W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO NA PRZYKŁADZIE FIRMY ZARZĄDZANEJ PRZEZ PROJEKTY

1. Wstęp

Konkurencyjność rynku zmusza przedsiębiorstwa do sprawnego zarządzania organizacją i nieustannego poszukiwania innowacji. Aby sprostać tym wyzwaniom, firma musi posiadać nie tylko dobrą strategię, ale także mieć możliwość jej rzeczywistej realizacji. Narzędziem ułatwiającym spełnienie tego wymogu jest zrównoważona karta wyników. Dzięki niej ogólną wizję strategiczną firmy można przełożyć na działania operacyjne i cele indywidualne zrozumiałe dla pracowników na wszystkich poziomach organizacji.

2. Pojęcie i istota zrównoważonej karty wyników

Według Kaplana i Nortona, „strategiczna karta wyników pozwala określać cele biznesowe firmy, które wychodzą poza obszar finansowy. Dzięki niej dyrekcja firmy może ocenić, w jaki sposób jest tworzona wartość dla obecnych i przyszłych klientów, jak należy zwiększać wewnętrzne możliwości firmy oraz inwestować w ludzi, systemy i procedury niezbędne dla poprawy wyników w przyszłości” [5].

Weber stwierdza, że zrównoważona karta wyników „jest odpowiedzią na zorientowane przeważnie na gospodarkę finansową systemy wskaźników, jak np. ROI. Grupuje wskaźniki w kategorię finansowych, dotyczących klienta, procesów

uczenia się (wzrostu) i łączy je na podstawie rzeczowo-logicznych relacji wiążących przyczyny z ich skutkami” [9].

W innym ujęciu *balanced scorecard*¹ jest narzędziem „precyzującym strategię organizacji i wyrażającym ją w formie zestawu mierzalnych celów” [7].

Inny aspekt zrównoważonej karty wyników akcentuje Perlitz, stwierdzając, że umożliwia ona „odejście od jednostronnego ukierunkowania tradycyjnych systemów zarządzania przedsiębiorstwem, czyli ich zorientowania jedynie na osiągnięcie wyników finansowych, na rzecz kompleksowego systemu zarządzania, bazującego na syntetycznych systemach mierników ilościowych i jakościowych, będącego odzwierciedleniem strategii” [6].

Wprowadzenie w ramach zrównoważonej karty wyników czterech różnych perspektyw ogranicza w dużym stopniu ryzyko realizacji przez przedsiębiorstwo strategii, których celem jest jedynie krótkoterminowy wzrost, a nie długofalowy rozwój. Poprzez wypracowanie, a następnie wdrożenie zrównoważonej karty wyników strategia realizowana przez przedsiębiorstwo jest dostosowywana do zmieniającego się otoczenia, co warunkuje uzyskanie przez firmę najwyższej wewnętrznej efektywności, a w konsekwencji sukcesu na rynku. Niewątpliwą zaletą zrównoważonej karty wyników, jako narzędzia zarządzania przedsiębiorstwem, jest fakt, iż „nie koncentruje się na optymalizacji poszczególnych czynności czy też funkcji, ale skupia się na doskonaleniu całościowych procesów przedsiębiorstwa, jednocześnie mając na celu spełnienie wymagań klienta” [1]. Zatem zrównoważona karta wyników jest koncepcją całościową, obejmującą całe przedsiębiorstwo i wszystkich pracowników poprzez to, że bazuje na założeniach wspólnych dla firmy jako całości. Podejście takie zapewnia zgodność celów strategicznych osiąganych przez przedsiębiorstwo z celami taktycznymi i operacyjnymi na poszczególnych poziomach organizacyjnych. Zrównoważona karta wyników jest narzędziem umożliwiającym wszechstronne zastosowanie, poczynwszy od monitorowania wdrażania strategii przedsiębiorstwa (element controllingu strategicznego), poprzez pomiar efektywności realizowanych procesów, a skończywszy na karcie wyników jako podstawie systemu motywacyjnego.

3. Zrównoważona karta wyników w badanej firmie

Badana spółka jest liderem na polskim rynku konstrukcji stalowych i systemów transportu technologicznego. Jest organizacją zarządzaną przez projekty. Jak podano w polskich wytycznych kompetencji IPMA, „zarządzanie przez projekty jest podstawową koncepcją zarządzania organizacją stałą, w szczególności przedsiębiorstwem zorientowanym na projekty”. Przedsiębiorstwa zorientowane na pro-

¹ W polskim tłumaczeniu: strategiczna karta wyników lub zrównoważona karta wyników.

jekty realizują swoje zadania głównie przez projekty. Wiele różnych projektów jest rozpoczynanych, prowadzonych i kończonych równocześnie. Zapewnia to stały rozwój organizacji [8].

Projekt wdrożenia zrównoważonej karty wyników prowadzony był zgodnie z metodologią i założeniami zarządzania projektami [2]. Został on podzielony na trzy fazy: fazę planowania i organizacji, fazę budowania koncepcji oraz fazę wdrożenia.

Każda z faz posiadała etapy z określonym wyraźnie zakresem i terminem wykonania prac.

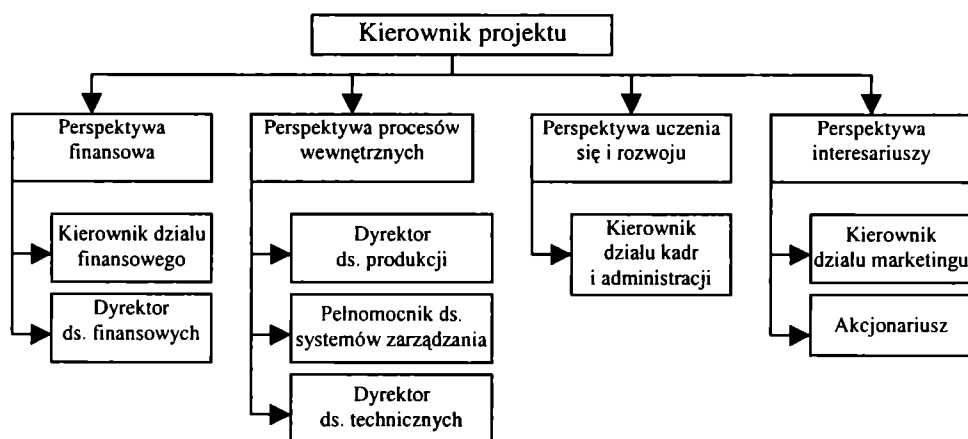
Faza planowania i organizacji projektu

Punktem wyjścia do realizacji projektu zbudowania i wdrożenia zrównoważonej karty wyników było wyznaczenie oczekiwań wobec projektu sprecyzowanych przez interesariuszy projektu. Skonkretyzowane oczekiwania wyznaczyły cele, które powinny zostać osiągnięte poprzez wdrożenie zrównoważonej karty wyników. Stałe monitorowanie stopnia osiągnięcia celów i przekazywanie informacji interesariuszom powodowało, że projekt nie był anonimowy oraz przyczyniło się do zbudowania korzystnego wizerunku tego narzędzia zarządzania w przedsiębiorstwie. W badanym przedsiębiorstwie najważniejsze cele obejmowały:

- zagwarantowanie poprawnego i szybkiego rozwoju organizacji;
- dążenie do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo standardu „*agillity*”, organizacji płynnie dostosowującej się do zmian zachodzących na rynku i skupionej na spełnieniu oczekiwań klientów;
- poprawę innowacyjności i możliwości rozwojowych firmy;
- możliwość określenia stopnia wdrożenia strategii w przedsiębiorstwie;
- zbudowanie systemu reagującego na sygnały docierające z rynku.

W celu poprawnego prowadzenia prac projektowych w firmie powołano osobę kierującą projektem oraz zespół projektowy realizujący założone prace. Do zespołu projektowego zaangażowano kadrę zarządzającą z obszarów funkcjonalnych ulokowanych w ramach perspektyw zrównoważonej karty wyników (rys. 1). Taka struktura zespołu projektowego zajmującego się budową i wdrażaniem zrównoważonej karty wyników gwarantowała szybką realizację założonych prac i sprawne tempo realizacji projektu.

Kierownik projektu określał zakres zadań do realizacji, odpowiedzialność członków zespołu projektowego oraz harmonogram realizacji prac. Ważnym zagadnieniem było również wytyczenie kanałów komunikacyjnych, za pomocą których informowano osoby zainteresowane o statusie i zaawansowaniu projektu. Końcowym etapem fazy planowania i organizowania projektu była akceptacja przez zarząd firmy budżetu środków pieniężnych i zasobów przeznaczonych na realizację projektu.



Rys. 1. Organigram zespołu projektowego

Źródło: materiały badanej firmy.

Faza wypracowywania koncepcji rozwiązania

Pierwszym działaniem na tym etapie realizacji projektu było przygotowanie i przeprowadzenie programu szkoleń dla kadry kierowniczej dotyczącego zrównoważonej karty wyników. Szkolenia miały na celu rozpowszechnienie następujących zagadnień zrównoważonej karty wyników:

- wyjaśnienie istoty zrównoważonej karty wyników jako narzędzia zarządzania przedsiębiorstwem;
- określenie metodologii i sposobu realizacji prac związanych z wdrożeniem zrównoważonej karty wyników;
- określenie źródeł i rodzajów powiązań zrównoważonej karty wyników z innymi systemami zarządzania funkcjonującymi w organizacji.

Po zakończeniu cyklu szkoleń przystąpiono do przeprowadzenia wywiadów z kadrą kierowniczą przedsiębiorstwa, które miały określić sposób rozumienia wizji i strategii oraz określić cele strategiczne realizowane w poszczególnych obszarach funkcjonalnych. Etap dotyczący wywiadów z kadrą kierowniczą obejmował następujące działania:

- zbudowanie odpowiednich formularzy (kwestionariuszy);
- wybranie z grona kadry kierowniczej grupy, z którą przeprowadzono wywiady;
- przeprowadzenie wywiadów;
- opracowanie i analizę otrzymanych wyników.

Wyniki wywiadów zostały przedstawione zarządowi firmy, a wnioski z nich płynące warunkowały dalszy przebieg projektu. Wywiady przeprowadzone wśród kadry kierowniczej potwierdziły fakt, iż strategia jest znana i jednoznacznie rozumiana. W związku z tym na forum zespołu projektowego i zarządu przedsiębiorstwa dokonano przeglądu i adaptacji (modyfikacji) założeń strategicznych, czyli

misji, wizji i strategii. Przegląd strategii obejmował następujące działania:

- analizę obecnej sytuacji przedsiębiorstwa;
- analizę szans i zagrożeń występujących w bliższym i dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa;
- analizę silnych i słabych stron przedsiębiorstwa, głównie jeżeli chodzi o procesy i potencjał przedsiębiorstwa;
- określenie strategii konkurowania i rozwoju segmentów rynkowych;
- analizę możliwości strategicznych oraz źródeł osiągania przez firmę przewagi konkurencyjnej na rynku.

Dokonywanie okresowych przeglądów założeń strategicznych (które powinno stać się praktyką polskich przedsiębiorstw) niesie ze sobą korzyści, z których najważniejsze to aktualizacja i dostosowanie założeń strategicznych przedsiębiorstwa do zmian zachodzących na rynku. Okresowa weryfikacja posiadanej wizji i strategii dodatkowo sygnalizuje pracownikom wagę strategii jako kierunku działania przedsiębiorstwa. Podczas warsztatów dotyczących przeglądu wizji i strategii wykorzystano metodę sześciu kapeluszy autorstwa de Bono [3; 4], pozwalającą na grupowanie, strukturalizację i analizę zagadnień dotyczących założeń strategicznych. Wytyczone założenia strategiczne pozwalały w toku dalszych prac zespołu projektowego na wyznaczenie celów strategicznych, celów szczegółowych oraz mierników tych celów. Etap ten obejmował następujące działania:

- zidentyfikowanie i analizę ograniczeń wynikających z przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii;
- składanie propozycji przez członków zespołu projektowego dotyczących celów strategicznych, celów szczegółowych i mierników tych celów;
- określenie relacji przyczynowo-skutkowych między celami strategicznymi (opracowanie szkicu mapy strategii).

Szkic mapy strategii był metodą strukturalizacji zagadnień dotyczących założeń strategicznych przedsiębiorstwa. Mapa strategii w badanej firmie grupowała cele strategiczne w ramach czterech perspektyw zrównoważonej karty wyników i łączyła te cele relacjami przyczynowo-skutkowymi. Bardzo ważną korzyścią płynącą z opracowania mapy strategii był fakt, że jest to forma opisu strategii przedsiębiorstwa, która umożliwiała komunikowanie przyjętych założeń strategicznych w przedsiębiorstwie oraz dyskusje na ich temat. Opracowanie szkicu mapy strategii kończyło fazę wypracowywania koncepcji zrównoważonej karty wyników.

Faza wdrożenia rozwiązania do realizacji

Faza wdrożenia koncepcji do realizacji obejmowała prace związane z budową procedur zasilających zrównoważoną kartę wyników w dane oraz przebudową systemów bazodanowych posiadanych przez przedsiębiorstwo. W planach jest również instalacja systemu informatycznego służącego administrowaniu i zarządzaniu zrównoważoną kartą wyników. Ponieważ nie wszystkie dane do budowy mierników były dostępne w posiadanym przez przedsiębiorstwo systemie infor-

matycznym, istotne było określenie, które mierniki nie mogą być wyliczane ze względu na brak danych. Następnie należało przystosować posiadane środowisko informatyczne na potrzeby zrównoważonej karty wyników. Zbudowano więc system zasilania informacyjnego dla zrównoważonej karty wyników, który automatyzuje procesy pobierania i przetwarzania danych oraz umożliwia częściowe administrowanie tak złożonym narzędziem. Zaplanowano również instalację systemu opartego na architekturze hurtowni danych dedykowanego zrównoważonej karcie wyników, który będzie umożliwiał wykonywanie symulacji, planów i analiz, płynne zarządzanie zdekomponowanymi kartami procesów oraz raportowanie wykonania celów strategicznych i szczegółowych.

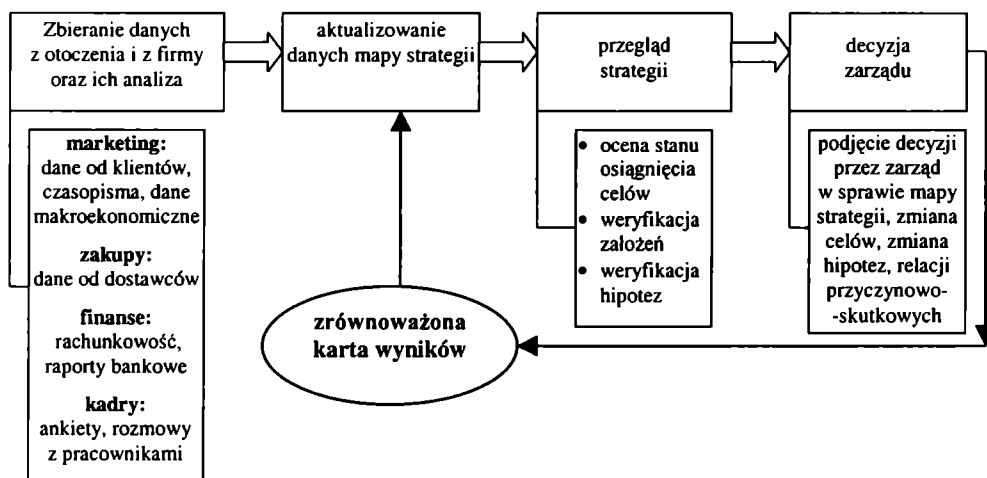
W fazie tej następuje dekompozycja karty głównej na karty funkcjonalne [5]. W przypadku badanego przedsiębiorstwa zdecydowano się na zdekomponowanie karty głównej nie na karty funkcjonalne, ale na karty procesów. Jest to spowodowane faktem, że większość procesów przebiega przez kilka jednostek funkcjonalnych. Zatem za realizację celów szczegółowych, zdekomponowanych na procesy odpowiedzialna jest osoba zarządzająca procesem.

Po zakończeniu fazy wdrożenia pozostała jeszcze sprawa zintegrowania zrównoważonej karty wyników z innymi systemami zarządzania funkcjonującymi w przedsiębiorstwie, np. systemem zarządzania jakością oraz z systemem zarządzania procesami. Ponieważ karta wyników nie jest odoobnionym systemem, powinna współdziałać z innymi narzędziami i systemami zarządzania, a jej zadaniem zasadniczym powinien być pomiar stopnia wdrożenia strategii oraz efektywności działania przedsiębiorstwa. Ważne jest również, że firma planuje wykorzystać zrównoważoną kartę wyników do oceny realizowanych przez przedsiębiorstwo projektów. Przy planowaniu nowego projektu wyznaczane będą cele szczegółowe dla projektu w czterech perspektywach, które będą wynikać z celów strategicznych zawartych w karcie głównej. Poprzez obserwowanie stopnia osiągnięcia celów projektu określić będzie można jego wkład w realizację strategii oraz efektywność zasobów zaangażowanych w projekt.

4. Zrównoważona karta wyników jako element systemu zarządzania strategicznego

W badanym przedsiębiorstwie zrównoważona karta wyników traktowana jest jako narzędzie systemu zarządzania strategicznego. Obserwując proces zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa (rys. 2), można zauważyć informacyjne sprzężenie zwrotne powiązane ze zrównoważoną kartą wyników, dzięki któremu łatwiej ocenić, czy strategia przedsiębiorstwa jest realizowana, czy też nie. Należy podkreślić fakt, że jest to mechanizm dynamiczny. Oddziaływanie czynników z wnętrza organizacji i otoczenia bliższego i dalszego implikuje zmiany w założeniach strategicznych, a co za tym idzie zmiany w modelu strategii przedsiębiorstwa (mapie strategii). Zatem w systemie zarządzania strategicznego okresowa weryfikacja misji,

wizji i strategii przedsiębiorstwa jest niezbędna i konieczna do prawidłowego rozwoju przedsiębiorstwa. Przegląd taki w firmie jest dokonywany na bazie informacji o osiągnięciu celów płynących ze zrównoważonej karty wyników.



Rys. 2. Proces zarządzania strategią badanego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów badanej firmy.

W ramach systemu zarządzania strategicznego zrównoważona karta wyników może być także wykorzystywana jako:

- źródło komunikowania strategii w przedsiębiorstwie oraz forum dyskusji nad założeniami strategicznymi organizacji;
- system „wczesnego ostrzegania” przed zagrożeniami płynącymi z otoczenia rynkowego;
- narzędzie skutecznego i efektywnego zarządzania strategią przedsiębiorstwa.

W badanym przedsiębiorstwie zrównoważona karta wyników jest wykorzystywana jako narzędzie zarządzania strategicznego. Na podstawie danych i informacji pojawiających się w procesie zarządzania strategią podejmowane są decyzje dotyczące zmian i adaptacji obowiązujących założeń strategicznych. Podobnie informacje z otoczenia rynkowego ogniskujące się w zrównoważonej karcie wyników firmy powodują konieczność dokonania korekt w misji, wizji i strategii przedsiębiorstwa.

Literatura

- [1] Bernacka K., *Ocena zrównoważonego arkusza wyników jako metody zarządzania*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, sierpień 2002.
- [2] Burton C., Michael N., *Zarządzanie projektami – jak to robić w twojej organizacji*, Astrum, Wrocław 1999.

- [3] De Bono E., *Jak stosować myślenie lateralne*, Medium, Warszawa 1999.
- [4] De Bono E., *Myślenie równoległe*, Prima, Warszawa 1998.
- [5] Kaplan R., Norton D., *Strategiczna Karta Wyników – jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [6] Perlitz M., *Unternehmen durch „Performance Measurement“ erfolgreich machen*, „Gablers Magazin“ 1999, 13.
- [7] Pietrzak M., *Mapa strategii jako narzędzie wspierające proces opracowywania Zrównoważonej Karty Wyników*, www.controlling.info.pl.
- [8] *Polskie wytyczne kompetencji IPMA, wersja 1.2*, opracowane na podstawie: *IPMA Competence Baseline Version 2.0b*, B. Dałkowski (red.), Stowarzyszenie Project Management Polska, 2002.
- [9] Weber J., Sandt J., *Zarządzanie z wykorzystaniem wskaźników. Koncepcja i nowsze studia empiryczne*, Oficyna Controllingu Profit, Katowice 2001.

THE PROJECT OF BSC IMPLEMENTATION AS AN INNOVATION IN THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF A PROJECT MANAGED COMPANY

Summary

Balanced Scorecard is useful in working out a strategy by defining business aims of a company. It also supports implementation of the strategy, currently modifying and adjusting it to changing conditions of environment. It also serves for measuring the effectiveness of realized actions. The example of the studied company confirms the complex character of Balanced Scorecard as a tool of management incorporating the whole company and integrated with other systems of management in a firm. The card is particularly efficient as an element of strategic management i.e. in the sphere of verification of company's strategy.