

Strategiczna Karta Wyników – cudowne narzędzie, czy przereklamowany instrument?

*"Nawet największy głupiec jest w stanie zwiększyć wydajność pracy, jeśli poświęci na to odpowiednią ilość środków. Prawdziwą sztuką jest zwiększenie efektywności bez dodatkowych inwestycji w nowe urządzenia i technologie".
Massaki Imai, Prezes Kaizen Institute.*

Poprawa efektywności funkcjonowania firmy przekłada się bezpośrednio na jej umiejętność do podjęcia walki konkurencyjnej na rynku. Z kolei zdolność uzyskiwania i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej wymusza na firmach konieczność ciągłej innowacyjności i poszukiwania nowych rozwiązań, tak produktowych, jak i organizacyjnych. Aby nie zagubić się w gąszczu wymagań rynkowych i mnogości zadań, które powinny być podejmowane przez firmę w celu utrzymania pozycji konkurencyjnej niezbędna jest przejrzysta misja i wizja oraz w oparciu o nie spójna strategia. Strategia pomaga wyznaczyć generalny kierunek działania firmy oraz ułatwia zarządowi, menedżerom i pracownikom identyfikację kluczowych czynników sukcesu. Wskazuje ścieżkę rozwoju firmy i pozwala się jej trzymać, bez względu na zawirowania w firmie i otoczeniu. Stworzenie odpowiedniej strategii jest nie tylko spoiwem łączącym wszystkie obszary i aspekty funkcjonowania firmy, ale i kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji. Aby strategia mogła być efektywnie wdrożona niezbędna jest transformacja jej na operacyjne działania organizacji. Służy temu plan strategiczny stworzony w oparciu o Strategiczną Kartę Wyników - SKW (Balanced Scorecard), który umożliwi osiągnięcie celów stawianych przed firmą. Opracowanie strategii i planu strategicznego jest szczególnie istotne w dużych firmach, czy holdingach, gdzie zbyt rozrośnięta i rozproszona struktura, ilość pracowników, różnorodność zasobów i nieefektywna komunikacja hamują rozwój organizacji. Wykorzystanie SKW pozwala na sprawne przełożenie strategii na działania operacyjne, stworzenie przejrzystego planu strategicznego, powiązanie każdego celu strategicznego z wynikami finansowymi oraz umożliwia komunikowanie strategii do wszystkich poziomów organizacji, co wpływa na wzrost motywacji.

Efektywność nie tylko należy poprawić, ale i nią zarządzać. Zarządzanie efektywnością (Performance Management), zespolone ze strategią i SKW, stanowią jedno z najbardziej skutecznych, zintegrowanych procesów ustanawiania, monitorowania oraz pomiaru realizacji celów przez indywidualnych pracowników. Cele przypisane poszczególnym pracownikom wynikają ze strategii firmy, są kaskadowane w dół organizacji zgodnie ze Strategiczną Kartą Wyników. Cele podlegają waznieniu (ze względu na poziom ich istotności dla organizacji), kontroli i ocenie. Ocena obejmuje zarówno realizację celów jakie są stawiane przed menedżerami, jak również ocenę kompetencji osób, które te cele bezpośrednio realizują. Wynika to z założenia, że realizacja celów jest bezpośrednio związana ze wzrostem wiedzy i umiejętności pracowników. Dlatego też proces poprawy efektywności przewiduje cały szereg szkoleń, tak dla kadry menedżerskiej, jak i poszczególnych pracowników. Wzrost kompetencji pracowników oraz realizacja celów zgodnie z założeniami ma swoje odzwierciedlenie w zaprojektowanym specjalnie pod tym kątem systemie motywacyjnym.

Na poprawę funkcjonowania firmy i wzrost jej efektywności wpływ ma kultura organizacyjna. Zaplanowana i konsekwentnie budowana kultura organizacyjna determinuje

długotrwałą poprawę efektywności zapewniającej firmie wieloletnią przewagę konkurencyjną i skuteczność biznesową.

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

Robert Kaplan, jeden z twórców koncepcji SKW, przez lata współpracy z firmami zauważył, że *wdrożenie 9 na 10 projektów rozwoju strategicznego w biznesie kończy się porażką*. Innymi słowy można stwierdzić, że tylko ok. 10% poprawnie sformułowanych strategii kończy się wdrożeniem zakończonym sukcesem. Dlaczego tak się dzieje? Myślę, że wypowiedź cytowanego wcześniej Kaplana (wprawdzie przy innej okazji): *Nie można zarządzać tym, czego nie można zmierzyć*, ukazuje sedno sprawy i stanowi odpowiedź na to pytanie. Ktoś może ze zdziwieniem stwierdzić, że zna firmy, których strategie nie udało się wdrożyć, a które miały świetnie opracowany system wskaźników finansowych. Ale żeby uprzedzić takie „zarzuty” śpieszę wyjaśnić, iż słowo „mierzyć”, nie oznacza wcale skupienia się na wskaźnikach finansowych. Posługiwanie się tylko analizą wskaźników finansowych zawężają nasze pole widzenia, gdyż¹:

- nie przekazują informacji o: jakości produktu, czasie dostarczenia, czy elastyczności produkcji
- nie przekazują informacji o: satysfakcji klienta
- nie dają pełnego obrazu, jak przedsiębiorstwo się rozwija
- mają sprawozdawczy charakter: np. rachunek kosztów nie podaje przyczyn, dla których koszt powstaje; podaje tylko miejsce powstania i wielkość kosztu
- są wskaźnikami wynikowymi – pokazują rezultaty minionych działań, które mogą być już niezgodne z aktualnymi celami strategicznymi
- nie są zrozumiałe dla pracowników, nie zapewniają zbieżności ich wysiłków ze strategią przedsiębiorstwa, a więc nie motywują.

Skupienie uwagi jedynie na wynikach finansowych może prowadzić do ograniczenia rozwoju w dziedzinach pozamaterialnych, takich jak podnoszenie zadowolenia klientów, czy poprawa efektywności pracowników. I tutaj wychodzi nam naprzeciw Strategiczna Karta Wyników.

Oczywiście stosowanie przez firmy mierników aktywów materialnych i niematerialnych i wykorzystywanie ich w raportowaniu wyników nie jest niczym nowym. Ale SKW nie można traktować li tylko, jako narzędzie mierzenia i raportowania wyników. SKW jest czymś więcej, jest skuteczną metodą rozpisania i realizacji strategii firmy, a także bodźcem stymulującym poprawę efektywności pojedynczych pracowników.

O jej zaletach rozprawiało już wielu znawców tematu, zatem króciutko o jej najważniejszych korzyściach. SKW warto stosować ponieważ:

- konkretyzuje wizję i strategię firmy
- służy efektywnej komunikacji strategii na wszystkich poziomach firmy i ułatwia zrozumienie misji firmy przez wszystkich pracowników
- umożliwia naczelnemu kierownictwu skoncentrowanie się na strategii
- pozwala równoważyć lub zespolić konkurencyjne cele firmy

¹ Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników*, CIM, Warszawa 2001, s. 1-7., Krzysztof Biernacki, Łukasz Libuda, prezentacja: *BALANCED SCORECARD*, Szkoła Główna Handlowa, 2005.

- pomaga w ustaleniu planu strategicznego
- umożliwia przełożenie strategii na działania operacyjne
- umożliwia racjonalną alokację ograniczonych zasobów organizacji
- ułatwia konstruowanie rocznych budżetów w oparciu o przyjętą strategię
- pomaga uczynić ze strategii codzienną sprawę każdego pracownika
- pozwala na stworzenie skutecznego systemu motywacji
- poprawia efektywność działania pracowników

SKW jako jedyne tego typu narzędzie proponuje spojrzenie na firmę z czterech różnych perspektyw (zobacz Rysunek 1.):

- perspektywy finansów
- perspektywa klientów
- perspektywa procesów wewnętrznych (wewnętrzna)
- perspektywa rozwoju

Rysunek 1. SKW – cztery główne perspektywy



Na podstawie: Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników*, CIM, Warszawa 2001, s. 14.

Sugerowane przez Kaplana i Nortona wyżej wymienione perspektywy, mogą być rozbudowywane. W zależności od potrzeb firmy i branży można tworzyć nowe, np.²:

- perspektywę dostawcy
- perspektywę dawcy kapitału (udziałowców)
- perspektywę publiczną (kraj miasto)
- perspektywę komunikacji
- perspektywę koncernu (organizacyjna)
- perspektywę wdrażania (software)
- perspektywę środowiska.

² H.R. Friedag, W. Schmidt, A.Lewandowska, M.Likiński, *My Balanced Scorecard*, C.H.Beck, Warszawa 2004, s. 21

Można zatem powiedzieć, że SKW to narzędzie metodologiczne umożliwiające tak zarządcy, jak i menedżerom zarządzanie firmą w zgodzie z koncepcją CSR, czyli biznesem społecznie odpowiedzialnym (Corporate Social Responsibility) ze zrównoważonym poszanowaniem ekonomii, ekologii i etyki w relacjach z: akcjonariuszami, klientami, partnerami w biznesie, administracją publiczną, pracownikami i ze społecznością lokalną³. SKW to również kompleksowe, strategiczne spojrzenie na firmę przez pryzmat wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji (zobacz Rysunek 2.). Strategiczna Karta Wyników nie tylko pomaga sprawnie przełożyć strategię na terminologię operacyjną (1), wskazuje jak sprawnie połączyć poszczególne SKW (organizacji, pionów, działów) w jedną logicznie spójną całość, z zachowaniem ciągu przyczynowo-skutkowego (2).

Rysunek 2. SKW jako strategiczne spojrzenie na firmę



Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników*, CIM, Warszawa 2001, s. 14

Jest również narzędziem umożliwiającym komunikację SKW na wszystkich szczeblach firmy, co sprzyja uzyskaniu synergii pracy wszystkich komórek (2).

Dzięki zaangażowaniu pracy różnych pracowników na różnych poziomach SKW, tworzenie wraz z nimi osobistych kart wyników oraz dostosowanie systemu motywacyjnego do wskaźników, które powinni osiągnąć narzędzie to buduje świadomość strategiczną, a tym samym powoduje, że realizacja celów firmy staje się codzienną sprawą każdego pracownika (3). Logika tego narzędzia pozwala w prosty sposób łączyć poszczególne SKW i ich budżety w całość i dzięki temu znaleźć miejsce dla nakładów na realizację strategii w ogólnym budżecie firmy (4.) SKW współdziała z różnymi systemami informacyjnymi i analitycznymi, dzięki temu, jak również dzięki nastawieniu organizacji na ciągłe uczenie się i rozwój, sprawia, że strategia staje się ciągłym procesem, a niej jednorazowym zrywem (4). Jednak warunkiem poprawnego stworzenia, wdrożenia i stałego rozwijanie SKW, a tym samym organizacji jest zaangażowanie się kierownictwa firmy. Inicjowanie zmian przez

³ Cz. Stachowiak, *Szlachetna misja, ambitna strategia i co dalej?*, CEO, http://ceo.cxo.pl/artykuly/27512_1.html

kierownictwo w oparciu o przywództwo i skuteczną motywację, przez adekwatne procesy zarządzania oraz system strategicznego zarządzania zwiększają szansę efektywnego wykorzystania SKW i sukces firmy na rynku.

Niemal przy każdym pierwszym spotkaniu z Klientem, który jest zainteresowany wdrożeniem w swojej firmie SKW, słyszę to samo, skądinąd uzasadnione pytanie: A ile na tym zarobimy? Lub A jakie zyski możemy dzięki SKW osiągnąć? Moja odpowiedź jest uczciwa i zazwyczaj okazuje się zadowolająca, a brzmi mniej więcej tak: wdrożenie SKW nie przynosi samo w sobie konkretnych zysków finansowych dla firmy w sensie takim, jakim daje zwiększenie udziałów w rynku, ale poprawnie i uczciwie wdrożone SKW daje gwarancje osiągnięcia wszystkich założonych celów strategicznych firmy, a w tym celów finansowych, jak:

- zwiększenie wartości firmy dla udziałowców
- zwiększenie rentowności (zyskowności) sprzedaży brutto
- zwiększenie stopy zysku - ROA (rentowność majątku-aktywów)
- zwiększenie rentowności kapitałów własnych - ROE

Strategiczna Karta Wyników, czy raczej Strategiczne Karty Wyników, tworzone na różnych poziomach, są nie tylko przedstawieniem strategii firmy oraz strategii poszczególnych poziomów organizacji, ale stanowią również opis sposobów ich realizacji. W opisie tym oprócz celów strategicznych danej komórki, pojawiają się mierniki tych celów, czyli wysokość wskaźników, które należy osiągnąć, aby ten cel zrealizować, a także cele szczegółowe, określające jak dany cel zrealizować, które dalej są rozpisane na konkretne zadania (zobacz 3).

Rysunek 3. Elementy SKW

Perspektywa finansowa	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">CELE ST.</th> <th style="width: 25%;">MIERNIKI</th> <th style="width: 25%;">CELE SZ.</th> <th style="width: 25%;">ZADANIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	CELE ST.	MIERNIKI	CELE SZ.	ZADANIA												
CELE ST.	MIERNIKI	CELE SZ.	ZADANIA														
<i>Jak będą nas postrzegać nasi akcjonariusze?</i>																	
Perspektywa klientów	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">CELE ST.</th> <th style="width: 25%;">MIERNIKI</th> <th style="width: 25%;">CELE SZ.</th> <th style="width: 25%;">ZADANIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	CELE ST.	MIERNIKI	CELE SZ.	ZADANIA												
CELE ST.	MIERNIKI	CELE SZ.	ZADANIA														
<i>Jak musimy postrzegać naszych klientów, aby zrealizować swoją wizję?</i>																	
Perspektywa operacyjna	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">CELE ST.</th> <th style="width: 25%;">MIERNIKI</th> <th style="width: 25%;">CELE SZ.</th> <th style="width: 25%;">ZADANIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	CELE ST.	MIERNIKI	CELE SZ.	ZADANIA												
CELE ST.	MIERNIKI	CELE SZ.	ZADANIA														
<i>W jakich procesach musimy osiągnąć doskonałość, aby zadowolić swoich klientów?</i>																	
Perspektywa rozwoju	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">CELE ST.</th> <th style="width: 25%;">MIERNIKI</th> <th style="width: 25%;">CELE SZ.</th> <th style="width: 25%;">ZADANIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	CELE ST.	MIERNIKI	CELE SZ.	ZADANIA												
CELE ST.	MIERNIKI	CELE SZ.	ZADANIA														
<i>Jak nasza firma musi się uczyć i doskonalić, aby zrealizować wizję?</i>																	

Kiedy wdrażać Strategiczną Kartę Wyników? Kiedy w firmie idzie wszystko... dobrze. Kiedy firma dużą część energii i zasobów może skupić na pracy nad strategią i jej wdrożeniem, a nie marnotrawi jej na „gaszenie pożarów”, czy na ratowanie firmy.

A kiedy wdrażanie SKW jest najbardziej korzystne?⁴

- kiedy firma działa na dynamicznie zmieniającym się rynku
- kiedy firma ma dużą dynamikę wzrostu
- kiedy firma buduje jednolitą kulturę organizacyjną dla różnych jednostek strategicznych np. po fuzji
- kiedy w firmie nastąpiła zmiana właścicieli, zarządu, a wraz z nią ewentualna zmiana priorytetów
- kiedy przygotowani są w firmie następcy mający przejąć firmę

Strategiczna Karta Wyników poprzez swoją prostotę konstrukcji stanowi niezwykle efektywne narzędzie do realizacji strategii z wykorzystaniem wszelkich dostępnych zasobów firmy. Wskazuje również te zasoby i obszary, które należy rozwijać. Dokładne rozpisanie strategii na cele szczegółowe i zadania przypisane pracownikom wpływa bezpośrednio na poprawia ich efektywności. I tak naprawdę wymaga od firmy tylko jednego: konsekwencji.

⁴ H.R. Friedag, W. Schmidt, A.Lewandowska, M.Likiński, *My Balanced ...* Op. Cit..., s. 58-59..