

## **STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW – ISTOTA, KORZYŚCI I WADY, OPROGRAMOWANIE**

*W artykule rozpatrzono istotę, korzyści i wady, oraz oprogramowanie strategicznej karty wyników. Za skutkami badania uogólniono jeżeli karta wyników dobrze zbudowana, pozwala również kierować i stymulować zmiany potrzebne dla powodzenia obranej strategii*

### **Wstęp**

Zmiany w strukturze podażowej rynku, wzrost poziomu konkurencji, intensywny rozwój technologii, a także otwarcie rynku europejskiego w zakresie swobody przepływu osób, usług i kapitału wpływa na konieczność poszukiwania i wdrażania narzędzi podnoszących skuteczność procesów zarządzania. Jednym z ekonomiczno-finansowych instrumentów wspomagających efektywnie realizację strategii podmiotu od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, stosowanym w podmiotach gospodarczych, jak i w instytucjach sektora publicznego jest strategiczna karta wyników. To alternatywne w stosunku do tradycyjnych krótkookresowych systemów pomiaru narzędzie controllingu, które wspiera proces wdrażania strategii biznesowej i mierzy efektywność podmiotu oraz umożliwia skuteczną kontrolę i działania motywacyjne.

Celem autorki artykułu jest przedstawienie koncepcji strategicznej karty wyników oraz zapoznanie czytelnika z metodologią jej opracowania. Prezentowane są także korzyści i zagrożenia wiążące się z wykorzystywaniem tego narzędzia. Wskazuje się także na możliwości rozbudowy i adaptacji karty do indywidualnych potrzeb, wymagań organizacyjnych oraz specyfiki działalności podmiotu, dla którego dedykowany jest projekt karty (dodawanie nowych perspektyw, dzielenie istniejących perspektyw, identyfikacja właściwych wskaźników). Praktycznym wymiarem rozważań teoretycznych jest przegląd oferty oprogramowania do implementacji strategicznej karty wyników, dostępnego aktualnie na polskim rynku.

### **1. Pojęcia i istota strategicznej karty wyników**

**Strategiczna karta wyników (SKW)** jako koncepcja zarządzania rozwinęła się w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Nazwa ta jest tłumaczeniem angielskiego terminu *The Balanced Scorecard*. W Polsce funkcjonują także inne określenia: zrównoważona karta wyników (ZKW), zbilansowana karta dokonań lub po prostu

karta wyników. Często stosowany jest również skrót angielski BSC. Eksperti tłumaczą słowo “*balanced*” jako: wyważony, zrównoważony, strategiczny, kompleksowy, zbilansowany. Drugi człon nazwy, “*scorecard*” można przetłumaczyć jako: kartę wyników, tablicę wyników lub kartę dokonań. Można więc używać wielu kombinacji przy określaniu tego zagadnienia. Najbardziej rozpowszechniona jest jednak nazwa “strategiczna karta wyników”, pisana małymi literami lub określana skrótem SKW i tak też będzie stosowane w dalszej części artykułu.

Strategiczna karta wyników jest instrumentem wykorzystywanym na potrzeby zarządzania strategicznego i umożliwiającym pomiar efektywności podmiotu w wielu płaszczyznach jego działania. Narzędzie to pozwala przełożyć wizję i strategię firmy na mierzalne cele, wykorzystując spójny system finansowych i pozafinansowych wskaźników do ukazania stopnia osiągnięcia zamierzeń i bieżącej oceny stanu podmiotu. Strategiczna karta wyników wspomaga ustalenie głównego celu organizacji oraz sposobów prowadzących do jego realizacji. Ułatwia również komunikowanie i rozumienie misji przedsiębiorstwa na wszystkich jego szczeblach organizacyjnych. Dzięki rozdzieleniu i pogrupowaniu zadań oraz dokładnemu ich opisaniu za pomocą mierzalnych wskaźników, kadra zarządzająca uzyskuje łatwość kontrolowania stopnia realizacji strategii, a także podstawę do konstruowania budżetów oraz możliwość tworzenia skutecznego systemu motywacyjnego.

Spotyka się wiele definicji strategicznej karty wyników. Tak więc zrównoważona karta wyników jest:

- “Instrumentem, dzięki któremu dochodzi do umiejscowienia długookresowej strategii firmy w systemie zarządzania przedsiębiorstwem poprzez mechanizm pomiaru<sup>1</sup>”.
- “Zintegrowanym systemem miar operacyjnych i finansowych, charakteryzujący w sposób kompleksowy różne aspekty działania przedsiębiorstwa<sup>2</sup>”.
- “Systemem mierzenia efektywności podmiotu, umożliwiający wyjaśnianie i komunikowanie strategii, jak i systemem zarządzania strategicznego podmiotem<sup>3</sup>”.

Przy omawianiu problematyki i wyjaśnianiu pojęcia strategicznej karty wyników, spotyka się wspólne, często pojawiające się elementy. Mówi się, że karta stanowi:

- nowatorski systemem zarządzania umożliwiającym wcielenie w życie misji i strategii;
- narzędzie controllingu;

<sup>1</sup> Renaissance Worldwide Strategy Group, The Balanced Scorecard – An Overview, <http://www.rens.com/viewpoint/papers/scorecard.html>

<sup>2</sup> Wnuk-Pel T., *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, pod. red. Sobańskiej I., Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2003, s. 456

<sup>3</sup> Kalpan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, wyd. II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 19

- metodologię pomiaru efektywności, motywowania i kontroli organizacji;
- koncepcję monitorowania strategii;
- metodę wdrażania strategii poprzez przełożenie ogólnych celów strategicznych na konkretne cele we wszystkich obszarach funkcjonowania firmy.
- zestaw mierników (wskaźników) służących komunikacji wizji i strategii firmy w postaci konkretnych celów strategicznych oraz pomiaru postępu w realizacji strategii.

Strategiczna karta wyników jako koncepcja zarządzania rozwinęła się w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Inspiracją jej powstania były badania Roberta Kaplana i Davida Nortona, dotyczące mierzenia wyników w organizacjach. Rozważania dotyczące tej problematyki oraz wyniki prowadzonych badań zamieszczono w serii publikacji w “Harvard Business Review” oraz książce “The Balanced Scorecard”<sup>4</sup> – przedstawiając narzędzie programowania działań ukierunkowane na osiągnięciu misji przedsiębiorstwa. Autorzy koncepcji zauważyli, że tradycyjne systemy pomiaru efektywności (mierniki finansowe i standardy jakości) są niedostosowane do otoczenia, w jakim działają przedsiębiorstwa z następujących powodów:

- 1) zajmują się głównie danymi historycznymi, a nie celami i zamierzeniami, jakie przedsiębiorstwo chce zrealizować w przyszłości;
- 2) silnie koncentrują się na wskaźnikach finansowych, dobrze oddających efektywność zarządzania zasobami materialnymi, które w rozwiniętych gospodarkach stanowią zaledwie niewielki procent wartości rynkowej przedsiębiorstw;
- 3) posługują się przede wszystkim miernikami finansowymi, a te podatne są na manipulacje (kreatywna księgowość);
- 4) mierniki ilościowe nie są w stanie wyrazić, przekazać i zmierzyć pewnych czynników jakościowych (np. poziomu wiedzy i umiejętności pracowników, zadowolenia i lojalności klientów), które mogą decydować o sukcesie strategicznym organizacji.

Strategiczna karta wyników – w wyniku dalszych prac badawczych oraz zdobywania praktycznych doświadczeń ewoluowała i stała się narzędziem zarządzania łączącym w sposób zrównoważony długo- i krótkookresowe cele, sposoby osiągania zamierzeń i możliwości monitorowania stopnia realizacji strategii poprzez wykorzystanie spójnego zestawu mierników finansowych i nie finansowych. Oprócz miar wynikowych wykorzystywane są w karcie także miary wyprzedzające (prognozujące), bada się zewnętrzną i wewnętrzną efektywność działań podmiotu.

---

<sup>4</sup> Tytuł oryginalny *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press 1996

Karta daje możliwość sterowania organizacją i elastycznego dostosowania podmiotu do ciągłych zmian.

Strategiczna karta wyników w pewnym stopniu wywodzi się z francuskiej koncepcji stworzonej w latach 30. XX-go wieku, zwanej - *Tableau de bord de Gestion* – TBG<sup>5</sup>. Termin ten oznacza w dosłownym tłumaczeniu “tablicę rozdzielczą” i jest narzędziem zarządzania przedsiębiorstwem, który stanowi zestaw wskaźników umożliwiający całościową ocenę osiąganych wyników i prowadzonej przez podmiot działalności. *Tableau de bord* różni się jednak od strategicznej karty wyników nastawieniem do teorii zarządzania. Tablica francuska charakteryzuje się podejściem raczej intuicyjnym, natomiast strategiczna karta wyników jest «dojrzałym opracowaniem, konsekwentnie wdrażającym współczesne podejście porterowskie»<sup>6</sup>. Karta stworzona przez amerykańskich autorów jest bardziej rozwinięta jako system zarządzania, gdyż stwarza możliwości komunikowania misji, wizji, celów organizacji wszystkim jej pracownikom, opracowania sposobów i metod osiągnięcia wytyczonych celów, motywowania, a także bieżącego kontrolowania i zarządzania realizacją strategii.

W krajach skandynawskich funkcjonuje system określany mianem «Nawigatora»<sup>7</sup>, który zawiera elementy zbliżone do strategicznej karty wyników. Koncepcja ta jest dedykowana podmiotom świadczącym usługi finansowe i podkreśla się w niej rolę kapitału intelektualnego (kapitał ludzki, strukturalny, kliencki) oraz próbuje znajdować mierniki obrazujące jego pomiar. Mówi się także o tym, że w niedalekiej przyszłości karta zostanie uzupełniana o mierniki dokonań w zakresie zrównoważonego rozwoju środowiska naturalnego oraz efekty społecznej odpowiedzialności podmiotu.

Śladami Roberta Kaplana i Dawida Nortona poszli również inni naukowcy. Inspirując się na ich koncepcji, zbudowali własne teorie bardzo zbliżone do strategicznej karty wyników. Huber K. Rampersad zaproponował koncepcję karty, w której zawarł - oprócz procesów doskonalenia, rozwoju i nauki, również procesy etyczne i cykliczne, dzięki którym, «rozwój kompetencji organizacji i jednostek oraz wewnętrzne zaangażowanie wzajemnie się wzmacniają»<sup>8</sup>. Opracowana przez niego

---

<sup>5</sup> Epstein M., Manzoni J.F., *Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecard*, European Management Journal, April 1998, str. 191, wyd. cyt.: Informatyzacja zarządzania w procesie formułowania i realizacji strategii firmy, pod red. Świdorskiej G., Difin, Warszawa 2003, str. 264

<sup>6</sup> Marcinkowska M., *Jak mierzyć dokonania przedsiębiorstwa, czyli o równoważeniu karty wyników*, Przegląd organizacji nr 9/2002, s. 28

<sup>7</sup> Edvisson L., Malone M., *Intellectual Capital: the proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brain power*, Piotkus, Londyn 1997

<sup>8</sup> Rampersad H.K., *Kompleksowa karta wyników*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2004, s. 18

kompleksowa karta wyników propaguje określoną filozofię i zestaw reguł, które są bazą dla ciągłego doskonalenia procesów, a także osobistego doskonalenia poszczególnych pracowników.

Innymi autorami, którzy również zajęli się problematyką karty wyników są Brian E. Becker, Mark A. Huselid i Dave Ulrich, którzy rozszerzyli koncepcję *balanced scorecard*<sup>9</sup> o analizę skupioną głównie na dziale personalnym, wskazując, w jaki sposób zarządzanie zasobami ludzkimi może wspierać realizację strategii wzrostu wartości firmy. Zaproponowali teoretyczne i praktyczne rozwiązania w zakresie uczenia się i rozwoju organizacji, przez co podkreślili strategiczną rolę zarządzania zasobami ludzkimi.

Larry Maisel natomiast w swoich rozważaniach dotyczących karty wyników podkreśla konieczność znalezienia takiego systemu pomiaru, który dostarczałby informacji zwrotnej o podejmowanych przez podmiot działaniach. Celem poszukiwania i analizy mierników jest uzyskanie równowagi pomiędzy różnymi perspektywami działania organizacji oraz zintegrowania miar występujących w tych perspektywach. W swojej karcie<sup>10</sup> proponuje również cztery podstawowe perspektywy, zamiast jednak perspektywy wzrostu i doskonalenia (wg Kaplana i Nortona) sugeruje perspektywę zasobów ludzkich, podkreślając kluczowe ich znaczenie dla organizacji.

## **2. Budowa klasycznej strategicznej karty wyników i stosowane mierniki**

Przy konstruowaniu strategicznej karty wyników najpierw należy sprecyzować strategię, cele ogólne firmy, a także poszczególnych działów, a następnie ustalić sposoby mierzenia realizacji poszczególnych celów za pomocą mierników. Chodzi o opracowanie zestawu wskaźników odpowiadających specyfice i zamierzeniom podmiotu, niezbędnych do nawigacji firmy w kierunku założonych zadań. Mierniki realizacji odzwierciedlają cele firmy w zakresie procesów i działań marketingowych, produkcyjnych, logistycznych oraz badawczo – rozwojowych.

W karcie wyników misja i strategia organizacji jest przekładana na spójny zestaw mierników efektywności, który stanowi ramy systemu zarządzania strategicznego. Każdy miernik powinien stanowić element łańcucha przyczynowo – skutkowego, który daje w efekcie poprawę wyników finansowych. Nacisk kładzie się na realizację celów finansowych, lecz uwzględnia również inne czynniki wpływające na osiągnięcie tych celów tzw. czynniki przyszłego sukcesu. Strategiczna karta wyników mierzy więc

---

<sup>9</sup> Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich D., *The HR Scorecard*, Wydawnictwo Harvard Business School Press, 2001

<sup>10</sup> Maisel L.S., *Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach*, Journal of Cost Management, 1992, s. 47-52

dokonania organizacji w sposób zrównoważony, obserwując je z czterech perspektyw. Umożliwia przedsiębiorstwu śledzenie wyników finansowych przy jednoczesnej obserwacji postępów w budowie wartości, potencjału organizacji i zdobywaniu aktywów niematerialnych, intelektualnych i innych, które warunkują przyszły wzrost.

W klasycznej strategicznej karcie wyników spotykamy cztery perspektywy rozwojowe organizacji:

- perspektywa klienta (marketingowa);
- perspektywa rozwoju i wzrostu (innowacyjna);
- perspektywa procesów wewnętrznych (operacyjna);
- perspektywa finansowa.

Perspektywy te są istotne, należy traktować je jednak jako pewien wzorzec a nie sztywne ramy. Nie ma żadnych reguł określających, że perspektywy te stanowią warunek konieczny i wystarczający. Są organizacje, które stosują mniej niż cztery perspektywy, jak i takie które stosują więcej perspektyw, wszystko zależy od sytuacji w danej branży i strategii przedsiębiorstwa.

Miary stosowane w strategicznej karcie wyników powinny umożliwić ujęcie nie tylko obecnego potencjału aktywów, lecz także określić ich zdolność do generowania wartości dodanej w przyszłości. Zazwyczaj miary te dzieli się na:

- miary wynikowe – dotyczące tego, co już się zdarzyło,
- miary prognozujące – wybiegające w przyszłość, mające bardziej charakter jakościowy niż ilościowy, informujące w jaki sposób to, co się zdarzyło, może mieć wpływ na funkcjonowanie firmy w przyszłości.

Podstawą budowy karty jest stworzenie mapy strategicznej organizacji, która będzie ukazywać relacje między celami strategicznymi, powiązania między poszczególnymi perspektywami w karcie, także między szczegółowymi miernikami.

### **2.1 Perspektywa klienta**

Perspektywa klienta wskazuje na źródła sukcesu, którymi są pozycja rynkowa i satysfakcja klientów. W tej perspektywie podmiot identyfikuje klientów i segmenty rynku, w których zamierza konkurować. Perspektywa ta umożliwia firmom przypisanie głównych mierników realizacji celów odnoszących się do klienta – satysfakcji, utrzymania, pozyskiwania oraz rentowności klientów – do docelowych segmentów, a poprzez ten proces pozwala również na precyzyjną identyfikację i pomiar wartości oferowanej docelowym klientom i segmentom rynku. Poza dążeniem do osiągnięcia satysfakcji klienta, kadra kierownicza musi przełożyć misję i strategię na konkretne cele odnoszące się do rynków i klientów. Karta powinna identyfikować cele w odniesieniu do klientów w każdym z wybranych segmentów. Po

zidentyfikowaniu docelowych segmentów firma może ustalić odnoszące się do nich cele i mierniki. Przedsiębiorstwa wybierają zwykle dwie grupy mierników w perspektywie klienta. Pierwsza grupa to mierniki ogólne, stosowane przez większość podmiotów. Druga grupa mierników odnosi się do czynników przyszłego sukcesu, wyróżników, które warunkują osiągnięcie celów strategicznych w omawianej perspektywie. Mierniki te pozwalają odpowiedzieć na pytanie, co przedsiębiorstwo powinno oferować swoim klientom, by osiągnąć wysoki poziom ich satysfakcji, lojalności, pozyskiwać nowych klientów czy zwiększać udział w rynku.

Podstawowe ogólne mierniki w perspektywie klienta obejmują:

- udział w rynku;
- utrzymanie klientów (poziom retencji);
- pozyskiwanie klientów;
- satysfakcja klientów;
- rentowność klientów.

Wartość oferowana klientowi to korzyści, które przedsiębiorstwo proponuje w postaci produktów i usług, by zapewnić sobie lojalność i satysfakcję klientów w docelowych segmentach rynku. Atrybuty determinujące wartość podzielić można na trzy kategorie:

- atrybuty produktu, obejmujące funkcjonalność, cenę oraz jakość;
- relacje z klientami, wiążące się z wygodą w dostępie do produktu, a więc z systemem dostarczaniem produktu lub świadczeniem usługi, z uwzględnieniem czasu realizacji zamówienia i dostawy, wysokiej jakości obsługi i kompetentnego personelu; znajdować się tutaj będą także wrażenia i subiektywne odczucia klientów;
- wizerunek i reputacja, których kształtowanie pozwala decydentom aktywnie wpływać na obraz organizacji w oczach klientów.

Decydenci mogą zatem ukierunkować organizację na dostarczanie najbardziej pożądaných wartości klientom w wybranym (najbardziej opłacalnym, czy strategicznie ważnym) segmencie rynku poprzez wyznaczenie pracownikom bieżących zadań i monitorowanie stanu osiągania zamierzonych celów poprzez dochodzenie do określonego poziomu wskazanych mierników.

## **2.2 Perspektywa finansowa**

Perspektywa finansowa mierzy obecny sukces finansowy firmy jako biznesu i odzwierciedla długoterminowy cel przedsiębiorstwa, jakim jest zwrot z zaangażowanego kapitału. Wiele podmiotów ujmuje w perspektywie finansowej cel odnoszący się do ryzyka związanego ze strategią i dąży do:

- osiągnięcia wymaganego wzrostu i struktury przychodów;

- redukcji koszty i zwiększenia wydajności;
- podniesienia wykorzystania aktywów i efektywności inwestycji.

Zakres odpowiednich wskaźników finansowych w tej perspektywie powinien, wg Maisela<sup>11</sup>, dotyczyć:

- rentowności;
- płynności i struktury kapitału;
- wykorzystania majątku;
- kontroli zasobów.

Cele finansowe mogą zmieniać się w sposób znaczący w kolejnych fazach życia organizacji. W fazie wzrostu celem finansowym jest procentowa stopa wzrostu przychodów oraz przyrosty sprzedaży w docelowych segmentach rynku, grupach klientów czy regionach geograficznych. W fazie utrzymania większość przedsiębiorstw wyznacza cele finansowe odnoszące się do rentowności, zazwyczaj przy pomocy takich mierników jak zysk operacyjny, marża brutto, stopa zwrotu z inwestycji, stopa zwrotu z kapitału, ekonomiczna wartość dodana. W fazie dojrzałości głównym celem jest maksymalizacja przepływów pieniężnych. Ogólne cele finansowe w tej fazie to często operacyjne przepływy pieniężne oraz zmniejszenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy.

Perspektywa finansowa umożliwia kadrze kierowniczej określenie mierników, które służą do oceny długoterminowego sukcesu przedsiębiorstwa, jak również czynników, które warunkują ten sukces i przyszłe wyniki. Te czynniki przyszłego sukcesu uwzględnione w omawianej perspektywie powinny być dostosowane do specyfiki danej branży, otoczenia konkurencyjnego oraz strategii przedsiębiorstwa. Cele finansowe firmy powinny podlegać okresowej weryfikacji, aby potwierdzić lub elastycznie zmieniać strategię finansową. Założenia finansowe stanowią punkt odniesienia dla celów i mierników sformułowanych w ramach pozostałych perspektyw karty wyników. Wszystkie cele i mierniki w pozostałych perspektywach karty należy ostatecznie powiązać z jednym lub kilkoma celami w perspektywie finansowej. Tak więc, cele i mierniki perspektyw finansowej będą pełnić podwójną rolę: określać oczekiwane efekty finansowe oraz stanowić ostateczne cele dla mierników i celów wyrażonych w pozostałych perspektywach.

### **2.3 Perspektywa procesów wewnętrznych**

W perspektywie procesów wewnętrznych identyfikowane są działania i procesy kluczowe dla realizacji celów sformułowanych w perspektywie klientów i finansów.

---

<sup>11</sup>Maisel L.S., *Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach*, Journal of Cost Management, 1992, wyd. cyt. za Świdorska G.K., *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy – wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2003, s. 275



Dla potrzeb karty zaleca się określenie pełnego wewnętrznego łańcucha wartości, począwszy od procesów innowacyjnych, poprzez procesy operacyjne, aż do procesów obsługi posprzedażnej. Przedsiębiorstwo musi przewyższać konkurentów w zakresie wszystkich procesów gospodarczych. Każde przedsiębiorstwo ma własny unikalny łańcuch procesów kreujących wartość dla klienta i determinujących wyniki finansowe. Istnieje jednak pewien ogólny model łańcucha wartości, który firmy mogą dostosowywać do własnych potrzeb. Model ten obejmuje trzy zasadnicze grupy procesów:

➤ procesy innowacyjne – obejmujące dwa podprocesy, w pierwszym badane są pojawiające się oraz ukryte potrzeby klienta, a następnie projektowany jest produkt (czy usługa), który zaspokaja owe potrzeby;

➤ procesy operacyjne – polegają na wytwarzaniu produktu (czy świadczeniu usługi) i dostarczaniu go klientowi, a więc zaczynają się od momentu uzyskania zamówienia od klienta a kończą dostarczeniem mu produktu lub usługi;

➤ procesy obsługi posprzedażnej, które obejmuje gwarancje i naprawy gwarancyjne, naprawę usterek, obsługę zwrotów oraz przyjmowanie zapłaty.

W perspektywie tej cele i mierniki wynikają wprost ze strategii nakierowanej na spełnianie oczekiwań akcjonariuszy i docelowych klientów. Podstawowym zadaniem w tym zakresie jest mierzenie właściwości i charakterystyk procesów, takich jak czas przygotowywania i realizacji zamówień, zaopatrzenie, planowanie i kontrola produkcji.

#### **2.4 Perspektywa rozwoju**

Ostatnia perspektywa strategicznej karty wyników obejmuje cele i mierniki determinujące rozwój organizacji. Mierzy się zdolność organizacji do zmian i dalszego wzrostu. Cele w perspektywie rozwoju tworzą bazę, dzięki której możliwa jest realizacja zamierzeń ujętych w trzech pozostałych perspektywach. Są one zatem czynnikami, które determinują osiągnięcie sukcesu w pozostałych perspektywach. Karta wyników podkreśla znaczenie inwestowania nie tylko w tradycyjne aktywa, takie jak technologie czy rozwój nowych produktów, ale również w infrastrukturę organizacyjną, ludzi, systemy i procedury.

W perspektywie rozwoju wyróżniamy aspekty dotyczące:

- potencjału kadrowego;
- możliwości systemów informacyjnych;
- poziomu motywacji, decentralizacji i zbieżności celów.

Większość przedsiębiorstw formułuje podobnie cele kadrowe wykorzystując trzy podstawowe mierniki realizacji celów, takie jak: satysfakcja, rotacja i wydajność

pracowników. Oprócz nich wykorzystuje się również mierniki specyficzne warunkujące realizację tych celów w przyszłości. Zapał i satysfakcja z wykonywanej pracy są niezwykle ważne w większości organizacji. Zadowolenie personelu warunkuje bowiem wzrost wydajności, elastyczności działania, jakości oraz właściwej obsługi klienta. Wskaźnik rotacji pracowników odnosi się do zdolności firmy do utrzymania najważniejszych dla firmy pracowników w długim okresie. Przedsiębiorstwo dokonuje długoterminowych inwestycji w pracowników, a każde niezamierzone odejście z pracy stanowi utratę części kapitału intelektualnego firmy. Wieloletni, lojalni pracownicy stanowią bogactwo organizacji. Wydajność pracowników pozwala ocenić sumaryczny efekt podnoszenia kwalifikacji i morale personelu, innowacyjności, usprawniania procesów wewnętrznych oraz poprawy satysfakcji klienta. Po określeniu podstawowych mierników kadrowych przedsiębiorstwo powinno zidentyfikować mierniki specyficzne dla warunków i okoliczności, w jakich funkcjonuje. Jednak efektywność pracowników jest zdeterminowana właściwym funkcjonowaniem systemów informatycznych, których to miernikami sprawności mogą być wielkości dotyczące aktualności generowanych danych, szybkości uzyskiwania informacji, niezawodności itd.

Prawidłowo zaprojektowana karta wyników to zintegrowany zestaw mierników finansowych i operacyjnych, które obrazują strategię firmy. Karta wyników, która rzeczywiście opisuje efekty realizacji strategii oraz czynniki jej przyszłego sukcesu, jest bardzo zrozumiała i czytelna. Trzy zasady, które umożliwiają powiązanie karty wyników ze strategią organizacji to:

1. zachowanie zależności przyczynowo – skutkowych;
2. uwzględnienie czynników przyszłego sukcesu;
3. podkreślenie związku z wynikami finansowymi.

Każdy miernik umieszczony w karcie wyników powinien być elementem łańcucha zależności przyczynowo – skutkowych, które wyjaśniają logikę strategii organizacji jej pracownikom. Prawidłowo skonstruowana karta powinna stanowić odpowiedni zestaw mierników realizacji celów (wskaźników przeszłości) oraz czynników przyszłego sukcesu (wskaźników przyszłości), które wynikają ze strategii podmiotu. Zależności logiczne pomiędzy wszystkimi miernikami ujętymi w karcie powinny w efekcie obrazować ich wpływ na realizację celów finansowych.

Sugeruje się, aby każda z czterech perspektyw karty wyników posiadała od czterech do siedmiu różnych mierników i dlatego karta może mieć około 25 wskaźników. Obecnie jednak większość organizacji wykorzystuje do zarządzania znacznie więcej niż 20 mierników, co wynika z niedowierzania, że karta wyników

zawierająca taką niewielką ilość wskaźników może «wystarczyć» do mierzenia rezultatów ich działalności.

### **3. Korzyści i możliwości zastosowania strategicznej karty wyników**

Organizacje wykorzystują kartę wyników jako fundament nowego systemu zarządzania realizacją strategii, gdyż to narzędzie umożliwia wypełnienie luki, jaka dotychczas istniała pomiędzy procesem rozwoju i formułowania strategii a procesem jej wdrażania. Karta może być fundamentem systemu zarządzania organizacją, ponieważ integruje i wspiera najważniejsze procesy takie jak:

- dopracowanie (a wprost – nawet opracowanie), uporządkowanie, systematyzowanie i aktualizowanie strategii;
- prezentowanie strategii w całej organizacji;
- powiązanie celów poszczególnych komórek organizacyjnych i pracowników ze strategią, koordynację ze strategią działań i zadań ośrodków odpowiedzialności oraz poszczególnych pracowników;
- identyfikację i integrację zamierzeń strategicznych;
- sprzężenie ze strategią celów długookresowych i rocznych budżetów;
- integrację procesu analizy strategicznej i operacyjnej;
- uzyskanie informacji zwrotnej w celu uczenia się i doskonalenia strategii.

Proces zarządzania oparty na strategii zdefiniowanej w karcie wyników musi nieustannie stwarzać możliwości uczenia się na zasadzie pętli podwójnej – gromadzenia informacji na temat strategii, testowania aktualności strategii w świetle nowych wydarzeń oraz motywowania wszystkich pracowników do dzielenia się pomysłami na temat nowych strategicznych możliwości i kierunków działania.

Jednak nie zawsze zaprojektowanie i stosowanie strategicznej karty wyników jest sukcesem. Wynika to z kilku przyczyn, do których można zaliczyć błędy w strukturze i doborze mierników, błędy organizacyjne w procesie opracowywania oraz wykorzystania karty. Należy mieć na uwadze, że karta jest narzędziem dynamicznym i powinna podlegać okresowej weryfikacji i aktualizacji, tak aby odzwierciedlić zmienne warunki rynkowe i technologiczne – nie można traktować jako coś niezmiennego. Dodatkowo, wdrażając nowy system zarządzania, którego fundamentem jest strategiczna karta wyników należy pokonać bezwładność organizacyjną, charakterystyczną dla większości projektów innowacyjnych.

Strategiczna karta wyników jest dedykowana nie tylko podmiotom gospodarczym, niezależnie od typu prowadzonej działalności (produkcyjnej czy usługowej), lecz także organizacjom non-profit czy instytucjom użyteczności publicznej (np. urzędom). Dostosowanie projektu karty do indywidualnego charakteru

podmiotu, jego specyficznych cech organizacyjnych czy zakresu działalności przejawiają się w możliwości rozbudowy klasycznej jej struktury o dodatkowe perspektywy bądź zastępowaniu jednej z perspektyw inną, czy też dzieleniu perspektyw. Adaptowanie karty do potrzeb i odmienności poszczególnych podmiotów wyraża się także możliwościami dobierania różnych mierników stopnia osiągnięcia zakładanych celów. I tak, przykładowo projekt karty dla spółdzielni inwalidów<sup>12</sup> wzorowany na propozycjach Beckera, Huselida i Ulricha, został wzbogacony o perspektywę zarządzania zasobami ludzkimi. Dodatkowo, perspektywa procesów wewnętrznych została podzielona na trzy części - wydziały funkcjonujące w podmiocie, w celu podkreślenia specyfiki zatrudnienia i organizacji podmiotu. Z kolei przykładem możliwości doboru specyficznych mierników uwzględniających indywidualność podmiotu mogą być: Liczba studentów studiów dziennych przypadających na jedno miejsce w laboratoriach komputerowych dla perspektywy procesów wewnętrznych oraz Procent studentów pochodzących z mniejszości etnicznych/narodowych w perspektywie klienta w projekcie karty dedykowanej wyższej uczelni<sup>13</sup>.

#### 4. Przegląd oprogramowania dla strategicznej karty wyników

Oferta rynkowa w zakresie oprogramowania wspomagającego wdrożenie i użytkowanie strategicznej karty wyników stale się rozwija. Aktualnie na polskim rynku oprogramowania wspomagającego to narzędzie controllingu dostępne są pakiety aplikacji analitycznych głównie wiodących firm informatycznych. Najbardziej rozpowszechnione są następujące rozwiązania:

- ADOscore<sup>14</sup>;
- CorVu Balance Scorecard<sup>15</sup>;
- Hyperion Performance Scorecard<sup>16</sup>;
- Oracle Balanced Scorecard<sup>17</sup>;
- SAP Strategic Performance Management<sup>18</sup>;
- SAS Balanced Scorecard<sup>19</sup>.

<sup>12</sup> Jasińska K., *Propozycja strategicznej karty wyników jako systemu zarządzania dla spółdzielni inwalidów "Przyjaźń" w Słupcy*, praca magisterska, promotor Radościński E., opiekun Bojnowska A., 2005

<sup>13</sup> Jasek W., Nowak G, *Przykład wykorzystania strategicznej karty wyników do oceny realizacji strategii szkół wyższych*, w druku

<sup>14</sup> [www.boc-pl.com](http://www.boc-pl.com)

<sup>15</sup> [www.corvu.com](http://www.corvu.com)

<sup>16</sup> [www.hyperion.com](http://www.hyperion.com)

<sup>17</sup> [www.oracle.com.pl](http://www.oracle.com.pl)

<sup>18</sup> [www.abctech.pl](http://www.abctech.pl)

<sup>19</sup> [www.sap.com/poland/index.htm](http://www.sap.com/poland/index.htm)

Są to aplikacje wspierające zarządzanie strategią i wydajnością podmiotu, pomocne przy tworzeniu, implementacji i wykorzystywaniu strategicznej karty wyników. Umożliwiają zastosowanie zrównoważonego arkusza wyników do zarządzania w całym przedsiębiorstwie. Mogą być wykorzystywane w każdej dziedzinie i branży gospodarki, zapewniają bowiem tę samą efektywność w produkcji, jak i w usługach, sektorze publicznym i przedsiębiorstwach prywatnych, dedykowane są zarówno średnim i małym firmom, jak również dużym korporacjom, wymagającym hurtowni danych

Narzędzia te eliminują nakłady czasowe potrzebne do gromadzenia, przetwarzania i raportowania danych oraz wyliczania wskaźników niezbędnych do budowy, wykorzystywania i aktualizacji karty wyników. Mają strukturę modułową, zazwyczaj oferują moduł automatycznego zasysania danych z istniejącego systemu finansowo-księgowego, generator raportów, moduł analiz graficznych, moduł KPI (Key Performance Indicator), prognozowanie, analizy typu «what if» oraz moduł wspierający dokumentowanie. Również pozwalają na zdefiniowanie różnego rodzaju modeli (modele strategii, czynników sukcesu, diagramy przyczynowo-skutkowe, modele wskaźników liczbowych).

Korzyści z zastosowania takich pakietów są różnorodne. Przede wszystkim dochodzi do podniesienia wartości organizacji poprzez kontrolę i optymalizację procesów, jak również do poprawy komunikacji wewnątrz podmiotu, zwiększenia motywacji do osiągania lepszych wyników i kontroli realizacji strategii. Narzędzia informatyczne dają szybką i automatyczną aktualizację karty wyników; intuicyjną, graficzną i kolorową prezentację kart; analizy wielopoziomowe; ich architektura umożliwia zarówno pracę w sieci, jak i zdalny dostęp do kart i analiz z poziomu przeglądarki internetowej; posiadają wbudowane narzędzia do komunikacji wewnątrz podmiotu.

Aplikacje tą cechuje:

- elastyczna konstrukcja interfejsu użytkownika, pozwalająca na modelowanie zrównoważonego arkusza wyników w dowolnym przedsiębiorstwie;
- możliwość dedykowania rozwiązań interfejsu zgodnie z indywidualnymi wymaganiami;
- stopień realizacji planu przedstawiany za pomocą kolorowych intuicyjnych elementów graficznych;
- prezentowanie relacji przyczynowo – skutkowych pomiędzy głównymi wskaźnikami wydajności (KPI);

- kaskadowe uporządkowanie arkuszy według funkcji i organizacji podmiotu;
- zgodność ze standardowymi systemami poczty elektronicznej dzięki przesyłaniu wiadomości w protokołach IMAP i POP3;
- prognozowanie oparte na danych historycznych;
- analiza wariantowa, oparta na zależnościach przyczynowo – skutkowych pomiędzy poszczególnymi wskaźnikami;
- wbudowane narzędzia multimedialne do komunikacji i edukacji.

Pakiety te dostarczają dokładnej i aktualnej informacji biznesowej w postaci łatwych do użytkowania kart wyników, raportów i wskaźników. Organizacje, które wdrożyły tego typu rozwiązania mają możliwość wypełnienia luki informacyjnej pomiędzy zaplanowaną strategią a pojętymi działaniami, śledzenia stopnia realizacji założonych celów, budżetowania, sterowania zakresem odpowiedzialności a także skutecznego motywowania pracowników.

### **5. Podsumowanie**

Strategiczna karta wyników jest uznawana za interesującą i obiecującą koncepcję biznesową lat dziewięćdziesiątych. Narzędzie to jest systemem pomiaru efektywności podmiotu w wielu perspektywach, pozwalającym przetłumaczyć wizję i strategię na mierzalne cele, dzięki następuje powiązanie codziennych działań i czynności operacyjnych wszystkich działów przedsiębiorstwa i wszystkich pracowników z celami strategicznymi. Karta określa związki między inwestycjami w rozwój firmy, efektywności procesów a wynikami rynkowymi i finansowymi. Jeżeli jest dobrze zbudowana, pozwala również kierować i stymulować zmiany potrzebne dla powodzenia obranej strategii. Jej zastosowanie możliwe jest niezależnie od branży, przedmiotu, wielkości czy celu działania organizacji.

Równie istotne, jak prawidłowe zaprojektowanie karty z odpowiednimi perspektywami i doбором właściwych mierników jest decyzja o zastosowaniu wspomaganie informatycznego, bez którego skuteczne wykorzystania tego narzędzia byłoby praktycznie niemożliwe.

### **LITERATURA:**

1. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *The HR Scorecard*, Wydawnictwo Harvard Business School Press, 2001
2. Edvisson L., Malone M., *Intellectual Capital: the proven way to establish your company's real value by measuring it hidden brain power*, Piotkus, Londyn 1997
3. Epstein M., Manzoni J.F., *Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecard*, *European Management Journal*, April 1998, str. 191,

wyd. cyt. za: *Informatyzacja zarządzania w procesie formułowania i realizacji strategii firmy*, pod red. Świdorskiej G., Difin, Warszawa 2003

4. Jasińska K., *Propozycja strategicznej karty wyników jako systemu zarządzania dla spółdzielni inwalidów «Przyjaźń» w Słupcy*, praca magisterska, promotor Radosiński E., opiekun Bojnowska A., 2005

5. Josek W., Nowak G, *Przykład wykorzystania strategicznej karty wyników do oceny realizacji strategii szkół wyższych*, w druku

6. Kalpan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, wyd. II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001

7. Maisel L.S., *Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach*, Journal of Cost Management, 1992, wyd. cyt. za Świdorska G.K., *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy – wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2003

8. Marcinkowska M., *Jak mierzyć dokonania przedsiębiorstwa, czyli o równoważeniu karty wyników*, Przegląd organizacji nr 9/2002

9. Rampersad H.K., *Kompleksowa karta wyników*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2004

10. Renaissance Worldwide Strategy Group, *The Balanced Scorecard – An Overview*, <http://www.rens.com/viewpoint/papers/scorecard.html>

11. Tytuł oryginalny *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press 1996

12. Wnuk-Pel T., *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, pod. red. Sobańskiej I., Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2003

13. [www.abctech.pl](http://www.abctech.pl)

14. [www.boc-pl.com](http://www.boc-pl.com)

15. [www.corvu.com](http://www.corvu.com)

16. [www.hyperion.com](http://www.hyperion.com)

17. [www.oracle.com.pl](http://www.oracle.com.pl)

18. [www.sap.com/poland/index.htm](http://www.sap.com/poland/index.htm)