

## **Etap edukacji we wdrażaniu Strategicznej Karty Wyników w Wirtualnej Polsce S.A.**

W wielu przedsiębiorstwach panuje uproszczony pogląd Milтона Friedmana, że jedynym celem działania firmy jest przynoszenie zysku akcjonariuszom. Uproszczony, ponieważ z jednej strony, pomija interesy udziałowców zewnętrznych (*ang. stakeholders*): kierownictwa, pracowników, konsumentów, konkurentów, dostawców oraz społeczności lokalnej. Z drugiej, wymusza podświadome skupienie się osób zarządzających na celach krótkoterminowych. Zrealizowanie budżetu na bieżący rok staje się tym samym celem pierwszoplanowym. Antidotum na taką postawę w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest metoda Strategicznej Karty Wyników.<sup>1</sup> W swoim artykule w „Controllingu i Rachunkowości Zarządczej” z grudnia 2002 r. pisałem na temat budowania architektury Strategicznej Karty Wyników w Wirtualnej Polsce S.A. (WP) [10]. Odwołałem się wtedy do czterech etapów wdrażania BSC (formalizacji misji, edukacji, planowania i monitorowania) i opisałem etap pierwszy. Obecnie chciałbym wskazać na istotne kwestie, związane z przechodzeniem WP przez etap drugi – edukacji – w kontekście zarządzania informacją strategiczną oraz rozwojem organizacji<sup>2</sup>.

### **Edukacja**

Od początku lat 90-tych ostatniego stulecia i pierwszego artykułu profesorów R Kaplana i D. Nortona na temat metody długofalowego planowania i kontroli życia przedsiębiorstwa [6], napisano już wiele na ten temat, dlatego nie będę zanudzał czytelnika podstawowymi informacjami. Chciałbym jedynie zwrócić na samym wstępie uwagę, że moc BSC polega na wyostreniu uwagi kadry zarządzającej w kierunku, nie tylko realizacji bieżących celów finansowych przedsiębiorstwa, ale także długofalowej polityki rozwoju organizacji. Strategiczna Karta Wyników wymusza bowiem zbudowanie strategii działania firmy na poziomie operacyjnym w oparciu nie tylko o wskaźniki finansowe, ale także wskaźniki w perspektywach: klienta, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju.

Podstawową rolą BSC jest, zdaniem autora niniejszego tekstu, edukacja szerszego grona kierownictwa w zakresie strategii. Kierownictwo średniego i niższego szczebla powinno znać strategię i świadomie odnosić się do niej w działaniach bieżących. Z drugiej strony, wskaźniki finansowe odnoszą się do przeszłości i nie pokazują w pełni sposób perspektyw na wykonanie strategii w przyszłości. Nie mówią po prostu wiele na temat nastrojów klientów - czy są

---

<sup>1</sup> Strategiczna karta wyników (*ang. Balanced Scorecard*, skrót: BSC) jest metodą przełożenia strategii na cele operacyjne poprzez dobranie mierników mierzących jej wykonanie. Cechą charakterystyczną BSC jest uszeregowanie mierników w perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju.

<sup>2</sup> Prezentowany w tych materiałach konferencyjnych artykuł został opublikowany w niemal niezmienionej postaci w czasopiśmie „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” [11], oraz w merytorycznie obszerniejszej i uwzględniającej odmienne wątki wersji w wydawnictwie Politechniki Gdańskiej [12].

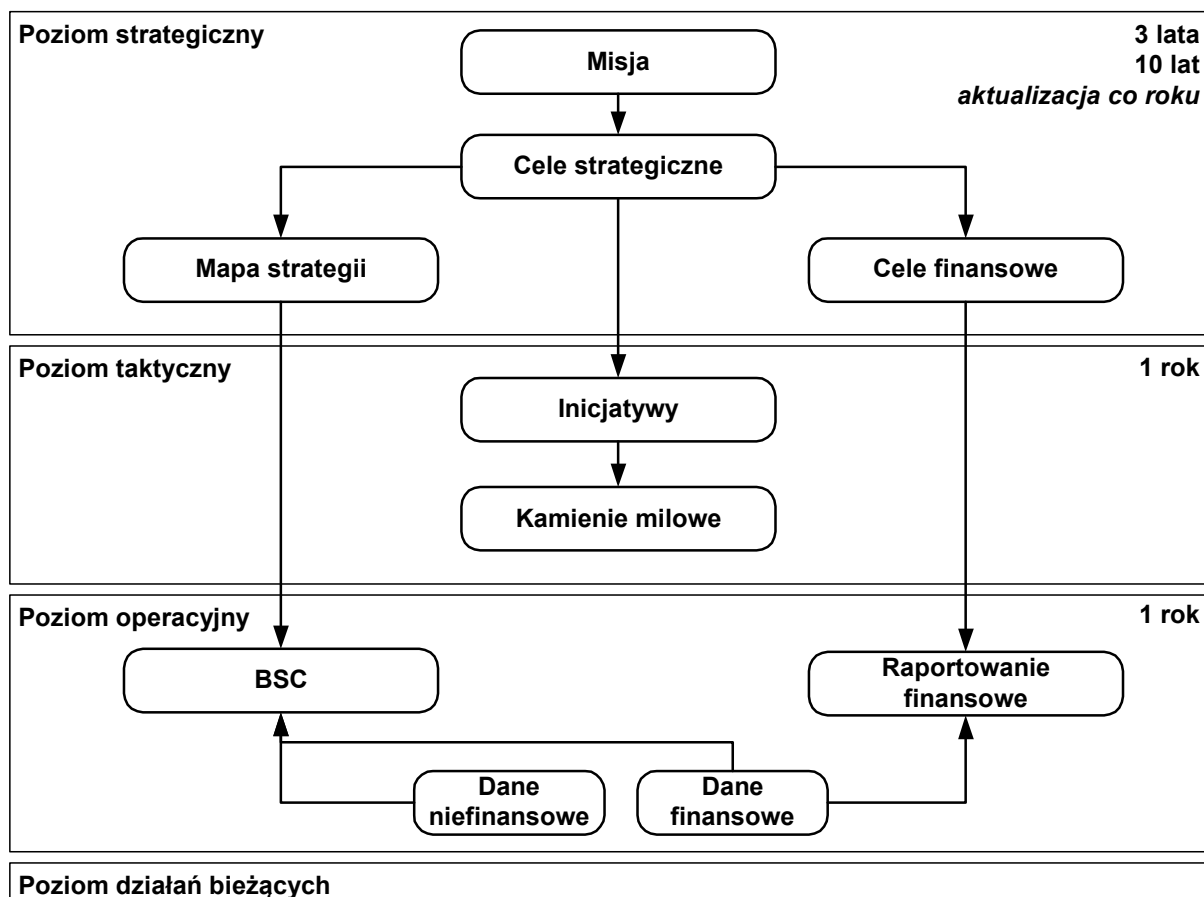
usatysfakcjonowani [5]. Ponadto wiele współczesnych organizacji, jako swoje podstawowe aktywa niematerialne posiada zasoby ludzkie, których rozwój jest mierzony w perspektywie nauki i rozwoju [1]. Firmy ponoszą obecnie także wysokie nakłady na rozwój technologiczny, a właściwe ich wykorzystanie jest mierzone z kolei w perspektywie procesów wewnętrznych.

## Obieg Informacji

Takie postawienie sprawy jasno uzmysławia, że koncepcja Strategicznej Karty Wyników nastawiona jest wybitnie na długofalowy rozwój organizacji poprzez udrożnienie kanałów przepływu informacji:

- strategicznej - od kierownictwa wyższego szczebla do pracowników,
- o operacyjnym wykonaniu strategii – od pracowników do kierownictwa,

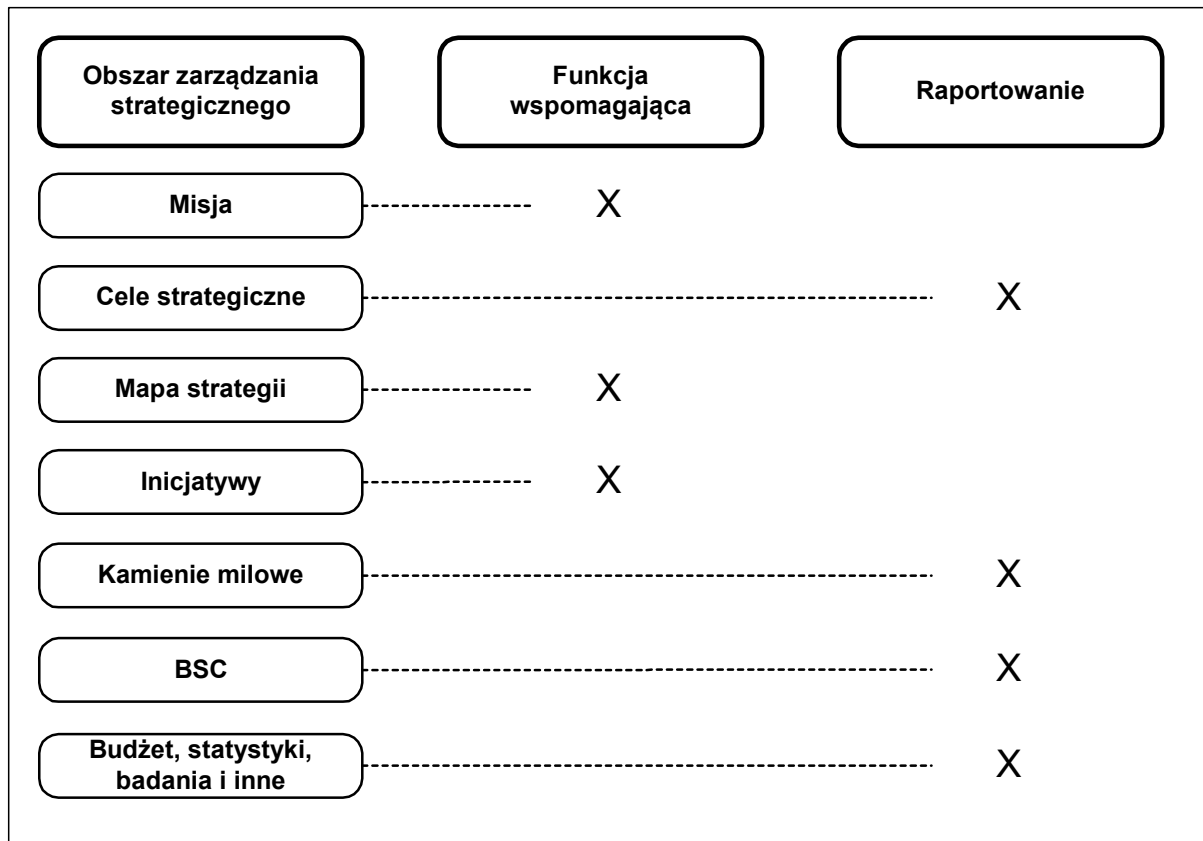
co stanowi o controllingowym wymiarze BSC, czyli byciu narzędziem gromadzenia i dystrybucji informacji zarządczej.



Rysunek 1. Zarządzanie strategiczne w WP.  
(opracowanie własne)

Zarządzanie realizacją strategii poprzez BSC w WP jest jedną z dwóch dróg zarządzania strategicznego, ukierunkowanego na poziom operacyjny. Druga droga prowadzi na poziom taktyczny, co zostało zobrazowane na ilustracji [Rysunek 1]. Jak

widać, cele strategiczne zostały zaadoptowane w BSC poprzez mapę strategii, co jest polecaną [3; 4], czy może wręcz powszechną drogą we wdrażaniu Karty. W chwili obecnej druga droga – inicjatyw i kamieni milowych – nie została jeszcze odzwierciedlona w Karcie WP i jest raportowana osobno. Przepływ informacji nie jest być może kompletny i idealnie by było, aby mierniki operacyjne były powiązane z inicjatywami strategicznymi i taktycznymi, ale w ocenie kierownictwa spółki taki stan rzeczy na obecnym etapie rozwoju organizacji należy uważać za wystarczający. Obszary raportowania w zarządzaniu strategicznym zostały zobrazowane na kolejnej ilustracji [Rysunek 2].

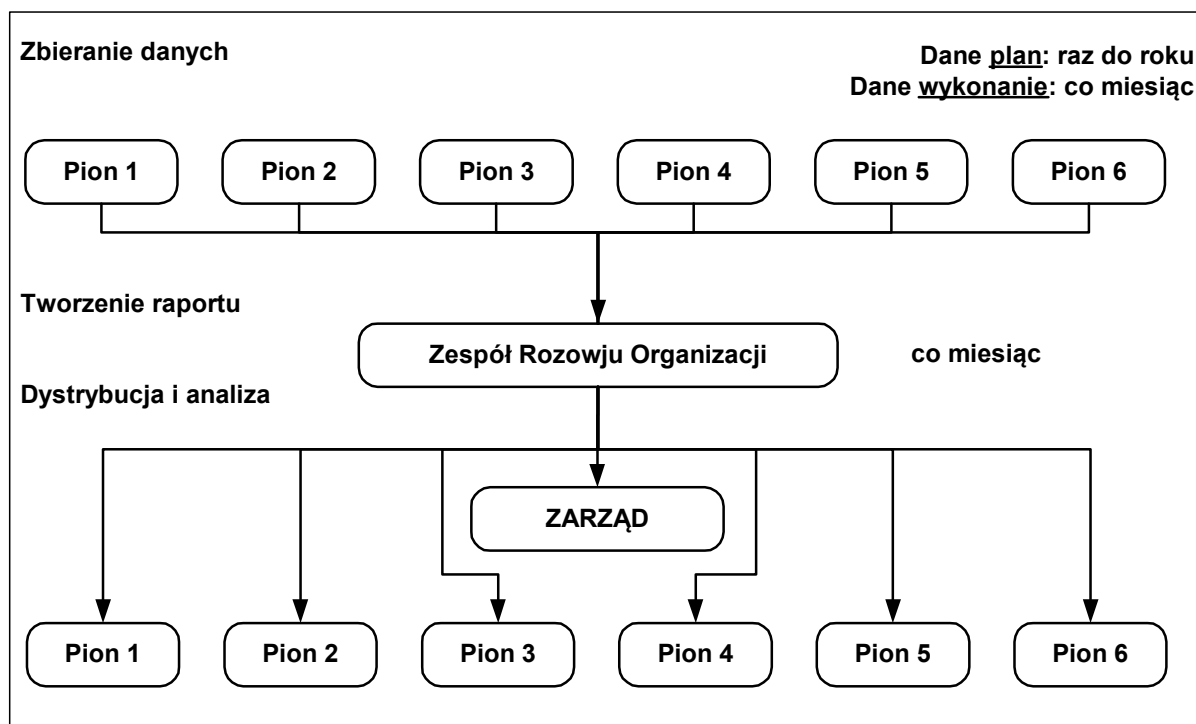


Rysunek 2. Raportowanie w WP.  
(opracowanie własne)

Zarządzanie i obieg informacji w ramach BSC przebiega w sposób narzucony przez architekturę Karty, którą przyjęto w firmie, a którą opisałem we wspomnianych już artykułach. Polega na przypisaniu poszczególnym jednostkom funkcjonalnym (pionom organizacyjnym) kart funkcyjnych, których jednostki te są właścicielami. Każda z kart obejmuje w każdej z perspektyw zestaw czynników sukcesu oraz mierników przypisanych do szczegółowych celów strategicznych wynikających z mapy strategii.

Takie podejście jest zgodne ze schematem zaprezentowanym w książkach twórców koncepcji BSC, jednak realizacja przepływu informacji w karcie wcale nie wygląda tak prosto jak na schemacie. Otóż mierniki przypisane do poszczególnych celów strategicznych najczęściej nie są miernikami mogącymi być „wprost”

otrzymanymi z systemów informatycznych przedsiębiorstwa, jak system FK, czy bazy danych ze statystykami. Stanowią one często wynik działań matematycznych przekształcających dane, które można otrzymać. Ponadto powinny być one odniesione do budżetu, czyli zaplanowanych wartości w ten sposób, aby pokazywały one realizację lub nie celów strategicznych. Proces gromadzenia, przetwarzania i dystrybucji danych związanych z obsługą BSC został zobrazowany na rysunku poniżej [Rysunek 3].



Rysunek 3. Proces zbierania, analizy i dystrybucji danych w zakresie BSC w WP. (opracowanie własne).

W Wirtualnej Polsce zastosowano także oryginalne rozwiązanie, polegające na przypisaniu każdemu miernikowi wagi. Poszczególne wagi sumują się w pionie (przekroju wertykalnym) do wyników kart oraz w poziomie (przekroju horyzontalnym) do wyników poszczególnych perspektyw. Z kolei wagi perspektyw i pionów sumują się dalej – dając w efekcie 100% wagę realizacji strategii w WP. Efektem takiego podejścia jest możliwość określenia z miesiąca na miesiąc poziomu realizacji strategii nie tylko w odniesieniu do poszczególnych mierników, ale także jednostek organizacyjnych, perspektyw, a w końcu całej firmy. Można także w ten sposób mierzyć dynamikę realizacji strategii. System wag został przedstawiony poniżej [Rysunek 4], przy czym ilustracja ta wymaga następujących wyjaśnień.

$$KK = K1 + K2 + K3 + K4 + K5 + K6 = P1 + P2 + P3 + P4 = 100\%$$

$$P1 = A + B + C + D + E = o + p + r + s + t + u = 25\%$$

$$P2 = G + H + I + J + K + L = 25\%$$

$$P3 = M + N + O + P + R + S = 25\%$$

$$P4 = T + U + W + X + Y + Z = 25\%$$

$$K1 = A + G + M + T$$

$$K2 = B + H + N + U$$

$$K3 = C + I + O + W$$

$$K4 = D + J + P + X$$

$$K5 = E + K + R + Y$$

$$K6 = F + L + S + Z$$

$$A = a + f + h + j$$

$$B = b + d + i + n$$

$$C = k$$

$$D = c + e + g$$

$$E = l$$

$$F = m$$

Karta Korporacyjna		Karta pionu 1	Karta pionu 2	Karta pionu 3	Karta pionu 4	Karta pionu 5	Karta pionu 6
KK		K1	K2	K3	K4	K5	K6
Perspektywa Finansowa	P1	A	B	C	D	E	F
<i>miernik</i>	$o = c$	-	-	-	c	-	-
<i>miernik</i>	$p = a + b$	a	b	-	-	-	-
<i>miernik</i>	$r = d + e$	-	d	-	e	-	-
<i>miernik</i>	$s = f + g$	f	-	-	g	-	-
<i>miernik</i>	$t = h + i$	h	i	-	-	-	-
<i>miernik</i>	$u = j + k + l + m$	j	-	k	-	l	m
<i>miernik</i>	$w = n$	-	n	-	-	-	-
Perspektywa Klienta	P2	G	H	I	J	K	L
Perspektywa Procesów	P3	M	N	O	P	R	S
Perspektywa Rozwoju	P4	T	U	W	X	Y	Z

Rysunek 4. Dowożenie mierników w ramach BSC: w poziomie do perspektyw, w pionie do kart funkcyjnych.

(opracowanie własne)

Analiza danych i dystrybucja raportów tworzą w związku z powyższym odrębne, obszerne zagadnienia. Obejmują one zarówno dobór i układ tabel zestawiających mierniki w różnych przekrojach i ujęciach, na przykład w rozbiciu na jednostki

organizacyjne, albo perspektywy, ale także konstrukcję samych tabel. Generalnie przyjęto zasadę, że podawane są następujące wyliczenia:

- plan – dane odnośnie budżetu, na przykład: przychód 100 zł,
- wykonanie – dane odnośnie wykonanie, na przykład: 90 zł,
- wynik miernika – w tym wypadku: 90%,
- średnia wyniku miernika – narastająco od początku roku, na przykład: 104%,
- wynik karty - w danym miesiącu, w tym wypadku przyjmując, że cel miał być realizowany z wagą 2%, wynik karty wynosi: 1,8%.

Ponadto każda z kart funkcyjnych jest ilustrowana wykresem odzwierciedlającym jej wynik zbiorczy z miesiąca na miesiąc w rozbiciu na perspektywy. Rozbudowane raporty niosą ze sobą niebezpieczeństwo przestania bycia czytelnymi i przejrzystymi. Z tego powodu w WP podjęto się wdrożenia oprogramowania do zarządzania i udostępniania raportów online.

## **Rozwój organizacji**

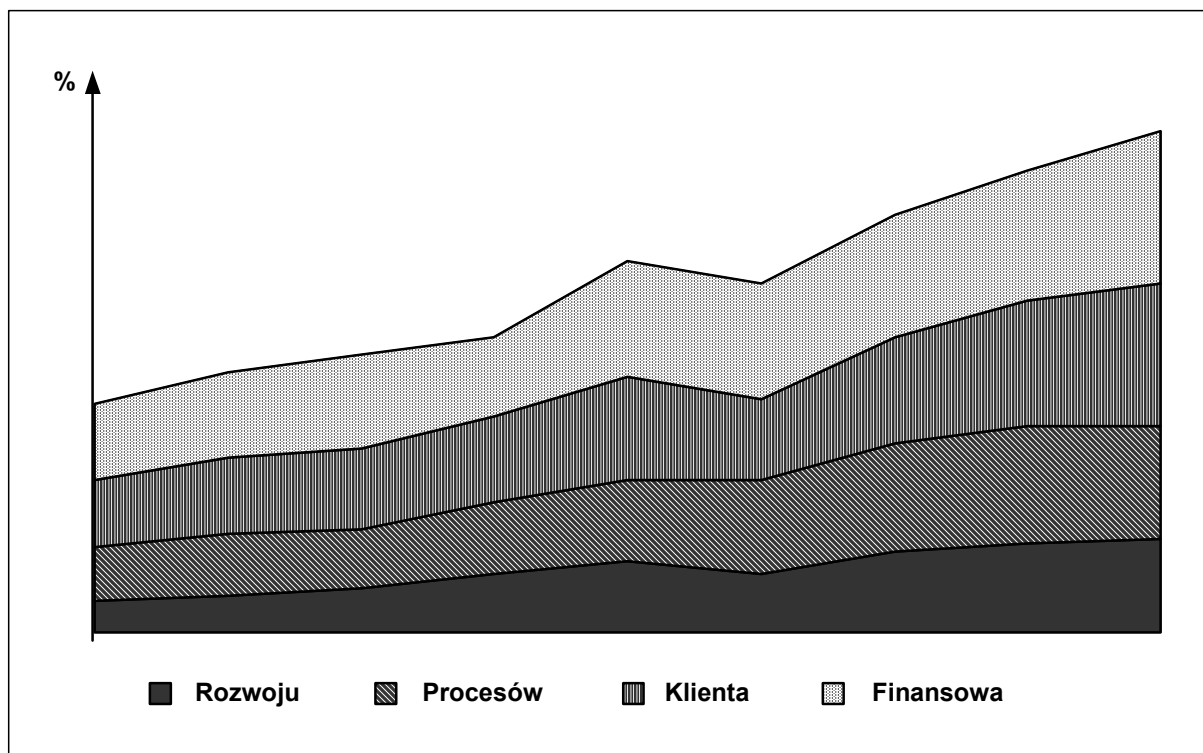
Już na tym pierwszym etapie, trwającym kilka miesięcy, w WP były podejmowane na szczeblu dyrektorskim decyzje, umotywowane wynikami karty. W następnym okresie zbudowano także karty funkcyjne dla poszczególnych pionów firmy. Zarząd jednocześnie ogłosił, że o BSC zostanie oparty system motywacyjny, dlatego każdy z dyrektorów przez kolejne pół roku uważnie analizował mierniki, które dotyczyły jego jednostki organizacyjnej. W ten sposób poszczególne mierniki zostały, z jednej strony, zweryfikowane w oparciu o realne wyniki, a definicje innych zmieniono. Pewne wielkości zaczęto mierzyć w sposób narastający, a nie z miesiąca na miesiąc, np. wykonanie niektórych pozycji budżetu. Inne zlikwidowano lub zastąpiono innymi, doskonalszymi. Z drugiej strony, sposób pracy poszczególnych jednostek został ukierunkowany na realizację strategii – a przecież o to ostatecznie chodzi zgodnie z regułą 80-100: lepiej jest gdy strategia dobra w 80% zostaje w 100% wdrożona, niż gdy strategia w 100% poprawna nie jest wdrożona w działaniach firmy w ogóle [2].

Jak już wspomniano, idea BSC sprowadza się nie tylko do strategicznej świadomości wśród najwyższego kierownictwa firmy. Strategia ma zostać uświadomiona także kierownictwu niższego szczebla i specjalistom, dlatego co miesiąc publikowane są raporty także dla kierownictwa kolejnego szczebla. W praktyce się jednak okazało, że raporty te, zarówno ze względu na rozbudowaną formę, jak i zaangażowanie operacyjne odbiorców, nie były w dostatecznym stopniu analizowane. Brak czasu na comiesięczne spotkania z kierownictwem niższego szczebla, poświęcone analizowaniu raportów spowodował, że z końcem 2002 roku w WP podjęto decyzję o zakupie oprogramowania do dystrybucji wyników BSC online w systemie intranetowym. Ponieważ system FK wraz z modułem analitycznym, oparty jest w Wirtualnej Polsce na oprogramowaniu Oracle'a, dlatego także i w tym wypadku skorzystano z aplikacji tej firmy. Obecnie jest ona wdrażana.

Głównym motywem wdrażania zarządzania informacją strategiczną jest także zbudowanie systemu motywacyjnego opartego o BSC. Dlatego podjęto prace koncepcyjne nad kaskadowaniem kart na jednostki niższego szczebla, aż do przypisania poszczególnym pracownikom mierników, za które mieliby odpowiadać.

W opinii autora niniejszego tekstu świadomość, edukacja i wiedza są najważniejszymi efektami wdrażania BSC w każdej firmie. Dzięki Balanced Scorecard poznać można kierunki, które do tej pory nie były w danym przedsiębiorstwie dostatecznie eksplorowane. Określenie celu strategicznego, np. innowacyjności, wzrostu kompetencji wśród kadry, czy sprawności jakiejś grupy procesów powoduje, że należy znaleźć wskaźniki mierzące poziom realizacji tych celów. Brak możliwości zmierzenia jakiegoś celu strategicznego daje sam w sobie podstawową informację – jest źle: nie wiadomo, czy pracownicy są zmotywowani, nie wiadomo, czy proces produkcji w firmie przebiega sprawnie, nie wiemy czy kliencie są usatysfakcjonowani. Już najprostszy wykres dotyczący wyników BSC w poszczególnych perspektywach z miesiąca na miesiąc może dostarczyć kadrze zarządzającej ważnych informacji.

Ewolucja stopnia realizacji strategii w poszczególnych perspektywach na przedstawionej ilustracji [Rysunek 5] pokazuje, że zarówno w krótszej, jak i dłuższej perspektywie wzrost wyników finansowych firmy jest z pewnymi wahnięciami wprost proporcjonalnych do satysfakcji jej klientów, sprawności operacyjnej i umiejętności uczenia się, czyli między innymi sprawnego zarządzania wiedzą.



Rysunek 5. Poglądowy wykres obrazujący rozwój organizacji w perspektywach.  
(opracowanie własne)

Do najważniejszych efektów wdrożenia BSC, zdaniem autora niniejszego tekstu jest uświadomienie sobie przez firmę obszarów, które nie są zarządzane i które wymagają wysiłków organizacyjnych, szczególnie w perspektywie nauki i rozwoju, która zwykle wymaga poświęcenia największej uwagi i czasu. Takie podejście dopiero pozwala na zaplanowanie długofalowego rozwoju organizacji.

## Podsumowanie

W Wirtualnej Polsce, dzięki BSC mogliśmy poznać obszary firmy, które wymagają opracowania systemowego podejścia i nie jest wstyd nam się do tego przyznać. Nasza firma jest młodą i ma prawo nie posiadać jeszcze pewnych utartych mechanizmów organizacyjnych, ale przede wszystkim wiemy, co chcemy robić w zakresie rozwoju organizacji, a podejrzewamy, że nie każda firma ma taką świadomość, nawet spośród tych, które liczą sobie już wiele lat istnienia na rynku. W oparciu o BSC już teraz uregulowaliśmy wiele ogólnych i szczegółowych kwestii.

Rozpracowanie tak wielu obszarów działania firmy nie może być dziełem jednej osoby. W ten proces musi być siłą rzeczy zaangażowane całe kierownictwo, począwszy od zarządu, udzielającego podstawowego wsparcia i entuzjazmu. W Wirtualnej Polsce zresztą to Prezes firmy jest najgorętszym zwolennikiem Karty a cały Zarząd jej właścicielem i sponsorem. Jednak musi być także zaangażowane grono dyrektorów – inaczej może się nie udać. Jesteśmy przekonani, że udało się nam już tyle zrobić, że pokonamy kolejne trudności i za jakiś czas będziemy mogli z pełnym przekonaniem powiedzieć: wdrożyliśmy BSC. A co za tym: trzymamy naszą organizację w garści i wiemy jak działać długofalowo.

## Streszczenie

W artykule przybliżono ułożenie Balanced Scorecard w zarządzaniu strategicznym w Wirtualnej Polsce SA. Omówiono w szczególności etap edukacji BSC, na którym organizacja ta się obecnie znajduje. Autor opisał pokrótce obieg informacji strategicznej w firmie oraz wpływ BSC na rozwój organizacji.

The paper contains positioning of Balanced Scorecard in strategic management of Wirtualna Polska S.A. in particular the education stage. The author described strategic information management and BSC influence on organization development.

## Literatura

- [1] Becker B. E., M. A. Huselid, D. Ulrich: *The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Performance*. Boston-Massachusetts. Harvard Business School Press 2001.
- [2] Gadiesh O., J. L. Gilbert: *Transforming Corner-Office Strategy into Fronline Action*. „Harvard Business Review”, May 2001, pp. 73-79.
- [3] Kaplan R.S., D. P. Norton: *Having Trouble with Your Strategy. Then Map It*. „Harvard Business Review”, September-October 2000, pp. 167-176.
- [4] Kaplan R.S., D. P. Norton: *The Strategy Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston-Massachusetts. Harvard Business School Press 2001.
- [5] Kaplan R.S., D. P. Norton: *Translating strategy into action. The Balanced Scorecard*. Boston-Massachusetts. Harvard Business School Press 1996.
- [6] Kaplan R.S., D. P. Norton: *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. „Harvard Business Review”, January-February 1992, pp. 71-79.



- [7] Kaplan R.S., D. P. Norton: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. „Harvard Business Review”, January-February 1996, pp. 75-75.
- [8] Waszczyk M.: *Metodyka budowania Strategicznej Karty Wyników na przykładzie Wirtualnej Polski S.A.* Kwartalnik Naukowy „Pieniądze i Więż”, 2002, 16-17 (lato-jesień), ss. 270-280.
- [9] Waszczyk M.: *Method of Building the Balanced Scorecard in Wirtualna Polska S.A.* [w:] Kubka J. [red.] *Economics and Values*. Acten. Gdańsk 2002, ss. 65-78.
- [10] Waszczyk M.: *Nasz sposób na kartę – budowanie architektury Balanced Scorecard w Wirtualnej Polsce S.A.* „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, grudzień 2002, ss. 8-14.
- [11] Waszczyk M.: *Edukacja Balanced Scorecard w Wirtualnej Polsce S.A.* „Controlling i Rachunkowość Zarządcza:”, październik 2003, ss. 6-10.
- [12] Waszczyk M.: *Zarządzanie wiedzą w firmie w oparciu o Strategiczną Kartę Wyników*. [w:] Leja K. [red.] *Zarządzanie wiedzą. Wybrane Problemy*. Gdańsk. Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej. Gdańsk 2003, ss. 85-94.