

MACIEJ WASZCZYK

## **Metodyka budowania strategicznej karty wyników na przykładzie Wirtualnej Polski S.A.**

*Niektóre niepowodzenia miały miejsce wtedy, gdy  
zespół tworzący kartę wyników dopuścił do tego, że  
„lepsze stało się wrogiem dobrego”*

R.S. Kaplan, D.P. Norton

### **Wstęp**

Skuteczne zarządzanie procesem planowania i kontroli wykonania założonych celów strategicznych stanowi wyzwanie dla każdego przedsiębiorstwa. Firmy działające w warunkach rynkowych, w konfrontacji z konkurencją i problemami wewnętrznymi powinny jednakże temu zadaniu podołać. Określenie misji i wizji firmy oraz podstawowych celów strategicznych, powinno się bowiem przełożyć na działanie poprzez wskazanie inicjatyw, których przedsiębiorstwo powinno się podjąć oraz osób odpowiedzialnych za wykonanie tych inicjatyw. Jedną z metod przełożenia strategii na cele operacyjne firmy oraz kontroli jej wykonania jest „strategiczna karta wyników” (ang. *Balanced Scorecard*, skrót: BSC)<sup>1</sup>, w której odpowiednio dobrane mierniki pozwalają na mierzenie wykonania strategii w perspektywie nie tylko finansowej, ale także: klienta, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju.

Strategiczna karta wyników, jak każde narzędzie służące kierowaniu złożonymi procesami, jest modelem teoretycznym trudnym w odbiorze i stosowaniu, dlatego umiejętność jego wdrożenia, wydaje się szczególnie ważna, a doświadczenie praktyczne tym bardziej cenne. W okresie pierwszych pięciu miesięcy 2002 r., w przedsiębiorstwie Wirtualna

---

<sup>1</sup> Angielski termin *Balanced Scorecard* może być tłumaczony na język polski na wiele sposobów, wskazanych we wstępie do polskiego tłumaczenia pierwszej książki profesorów R. Kaplana i D. Nortona, poświęconej temu zagadnieniu [4, s. 15]. W niniejszym tekście autor przyjął nomenklaturę stosowaną przez polskich tłumaczy, którzy przyjęli ją po konsultacjach z prof. R. Kaplanem. W dalszej części artykułu, oprócz pełnej nazwy „strategiczna karta wyników” autor będzie używał także nazw skróconych „karta wyników” lub „karta”.

Polska S.A. podjęto się pracy zmierzającej do zbudowania strategicznej karty wyników. W wyniku przeprowadzonych czynności, powstała karta wyników składająca się z karty korporacyjnej oraz kart funkcyjnych dla sześciu jednostek organizacyjnych bezpośrednio podległych zarządowi spółki. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie sposobu, w jaki prowadzono prace nad zbudowaniem karty wyników w WP S.A. Metodyka wprowadzania karty wyników w dużej firmie wydała się autorowi warta zaprezentowania szerszemu gronu także dlatego, że jest to metoda młoda i dopiero poznawana.

Tekst podzielono na pięć części. W pierwszej nastąpi ogólne wprowadzenie do zagadnienia i zostaną przedstawione motywy, dla których karta wyników jest wdrażana w WP S.A. W drugiej części przedstawione zostaną etapy wdrażania karty. W kolejnej, trzeciej części artykułu, autor przedstawi jakie czynności podjęto przed powołaniem zespołu, który to moment wydaje się z wielu względów kluczowy dla procesu wdrażania karty wyników. W części czwartej zostaną opisane czynności które podjęto od momentu powołania zespołu. W części piątej i ostatniej zostaną opisane czynności zamykające etap budowania. Zostanie także przedstawiony plan działania związany z przejściem do kolejnego etapu wdrażania karty wyników.

## **1. Motywy wprowadzania karty wyników w WP S.A.**

Podstawy teoretyczne strategicznej karty wyników zostały po raz pierwszy opublikowane przez jej twórców, profesorów R. Kaplana i D. Nortona, w 1992 roku w renomowanym „Harvard Business Review” [8]. Autorzy ci w tej i następnych publikacjach wskazują na dwa zasadnicze powody, dla których ta metoda zarządzania wydaje im się lepsza niż dotychczas funkcjonujące.

Pierwszym powodem jest często występujący brak umiejętności przełożenia strategii na działania operacyjne. Strategie tworzone przez zarządy spółek i spisywane w postaci dokumentów, nie zawsze bywają wcielane w życie, ponieważ kierownictwo i pracownicy firm ich po prostu nie znają. Strategie są traktowane wtedy jako poufne i przez to skrzętnie chronione. Autorzy artykułu „Transforming Corner-Office Strategy into Frontline Action”, O. Gadiesh i L. Gilbert, wskazują na regułę 80-100, która mówi, że 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, s. 74].

Drugi powód leży w tym, że jeżeli zarządy spółek ponoszą wysiłek przełożenia strategii na cele operacyjne, to proberze mierzące jej wykonanie są przeważnie wskaźnikami finansowymi. Wskaźniki finansowe odnoszą się do przeszłości i nie pokazują jakie perspektywy ma firma na wykonanie strategii w przyszłości. Rachunkowość zarządcza, czy controlling, aczkolwiek bardzo ważne dla zarządzania, pokazują jedynie to, co zostało wykonane w zakresie realizacji strategii wyrażonej w budżecie. Nie mówią natomiast nic na temat nastrojów klientów, procesów zachodzących w firmie i rozwoju firmy. Obszary te nie są wtedy objęte kontrolą.

R. Kaplan i D. Norton w swojej pierwszej książce „Translating strategy into action. The Balanced Scorecard” wskazują na niewystarczalność mierzenia wyników finansowych i na poparcie swojej tezy podają przykład firmy Xerox [7, ss. 20-24]. Zarząd tej znanej korporacji w połowie lat siedemdziesiątych postanowił wykorzystać dobre wyniki finansowe i pozycję monopolisty na rynku. Nie dbano o zadowolenie klientów, ani o poprawę jakości oferowanych urządzeń. W wyniku takiej polityki, w momencie wejścia na rynek japońskiej i amerykańskiej konkurencji, firma Xerox - która była jedną z najlepiej prosperujących amerykańskich korporacji w latach 1955–1975 - omal nie zbankrutowała ponieważ niezadowoleni klienci zaczęli od niej masowo odchodzić.

Z powodu niewystarczającej roli mierników finansowych, w strategicznej karcie wyników wydzielono cztery podstawowe perspektywy, w których przekłada się strategię na cele operacyjne, które to oprócz mierników przeszłości zawierają także mierniki przyszłości: perspektywę finansową, klienta, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju.

W firmie Wirtualna Polska S.A., która zajmuje drugie miejsce wśród portali internetowych w Polsce i posiada zasięg 72% wśród domowych użytkowników internetu [3, s. 29], oba wymienione wyżej powody znalazły poczesne miejsce wśród motywów rozpoczęcia procesu wdrożenia strategicznej karty wyników.

Zogniskowanie uwagi kierownictwa i pracowników wokół strategii stało się palącą potrzebą w roku 2001, kiedy okazało się, że czasy prosperity na rynku internetowym nie nadejdą tak szybko, jak się wcześniej spodziewano. Fakt upadku wielu firm internetowych na świecie, oraz obserwowane problemy z osiągnięciem przez inne rentowności na przodującym w internecie rynku amerykańskim [Por. 10], postawiły pod znakiem zapytania kwestię, czy wystarczy walka o miejsce na rynku portali połączona z oczekiwaniem na czasy hossy

internetowej. Proces inwestycyjny, który miał miejsce w roku 2001, związany z wejściem strategicznego inwestora „Telekomunikacja Polska” S.A., wymógł także postawienie ambitnych celów, co do osiągnięcia w krótkiej perspektywie określonego wyniku finansowego. W tej sytuacji wprowadzenie kontroli realizacji strategii wyrażonej założonym na kilka lat budżetem stało się nagłą potrzebą. Z inicjatywy prezesa spółki, powołano taki projekt, do którego realizacji wyodrębniono przy zarządzie osobną komórkę organizacyjną<sup>2</sup>, która jako jedno z głównych zadań otrzymała wprowadzenie karty wyników do procesu zarządzania firmą.

Wybór narzędzia strategicznej karty wyników do przeprowadzenia zmian i zogniskowania kierownictwa i pracowników firmy wokół strategii, był związany także z drugim z analizowanych powodów. Spółki zaawansowanych technologii posiadają jako swoje podstawowe aktywa niematerialne zasoby ludzkie, opisywane w perspektywie nauki i rozwoju. O potrzebie dbania o prawidłowy rozwój aktywów niematerialnych, które mogą stanowić 85% wartości wszystkich aktywów, pisał D. Norton w przedmowie do książki autorów B. Beckera, M. Huselida i D. Ulricha: „The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Performance” [1, s. ix]. Spółki internetowe ponoszą także wysokie nakłady na rozwój technologiczny, co jest wyrażone w perspektywie procesów wewnętrznych. Dbanie o perspektywę klienta nie musi być tłumaczone w sposób szczególny, aczkolwiek w internecie staje się szczególnie palące, ponieważ powszechnie się uważa, że użytkownicy internetu są mniej przywiązani do marki i z łatwością zmieniają upodobania odnośnie korzystania z internetowych serwisów.

Istnieje jeszcze jeden powód wykorzystania karty wyników w WP S.A., nawiązujący do skutków jej stosowania wskazywanych przez teoretyków i poparty wieloma przykładami, mianowicie: doprecyzowanie strategii. W tym celu, tworząc strategię wykorzystano doświadczenia opisane przez R. Kaplana i D. Nortona [5] polegające na tworzeniu mapy strategii, co zostanie opisane niżej.

## **2. Etapy wprowadzania karty wyników w WP S.A.**

---

<sup>2</sup> Zwykle zadanie wprowadzenia strategicznej karty wyników powierza się komórkom związanym z controllingiem finansowym. W przypadku Wirtualnej Polski S.A. powołano komórkę bezpośrednio podległą zarządowi spółki, którą nazwano zespołem rozwoju organizacji.

Na podstawie dotychczasowych doświadczeń można wyróżnić następujące cztery główne etapy wprowadzania strategicznej karty wyników w WP S.A., które odpowiadają czterem procesom wzajemnie powiązanych i przenikającym się [Por. 7, s. 11, 278; 9, ss. 76-79].

- A. Formalizacja misji i wizji – zbudowanie strategicznej karty wyników poprzez rozpisanie strategii na cele szczegółowe, dobór mierników i określenie wzajemnych relacji pomiędzy nimi.
- B. Edukacja – komunikacja strategii w firmie za pośrednictwem karty oraz włączenie karty w proces zarządzania operacyjnego.
- C. Planowanie – oparcie tworzenia planów rozwojowych i budżetów na karcie.
- D. Monitorowanie – oraz uczenie się całej organizacji w oparciu o cykliczną analizę wyników karty.

W ramach etapu A. na potrzeby budowania karty wyników w WP S.A. wydzielono następujące podetapy.

- A. 1 Sformułowanie misji – wyrażenie misji firmy w jednym zdaniu.
- A. 2 Mapa strategii – rozpisanie misji na wiele szczegółowych celów strategicznych i rozrysowanie ich w postaci mapy powiązań.
- A. 3 Architektura karty – znalezienie dla celów strategicznych czynników sukcesu i mierników.
- A. 4 Struktura karty – rozrysowanie mierników celów strategicznych w postaci mapy wzajemnych powiązań strukturalnych.

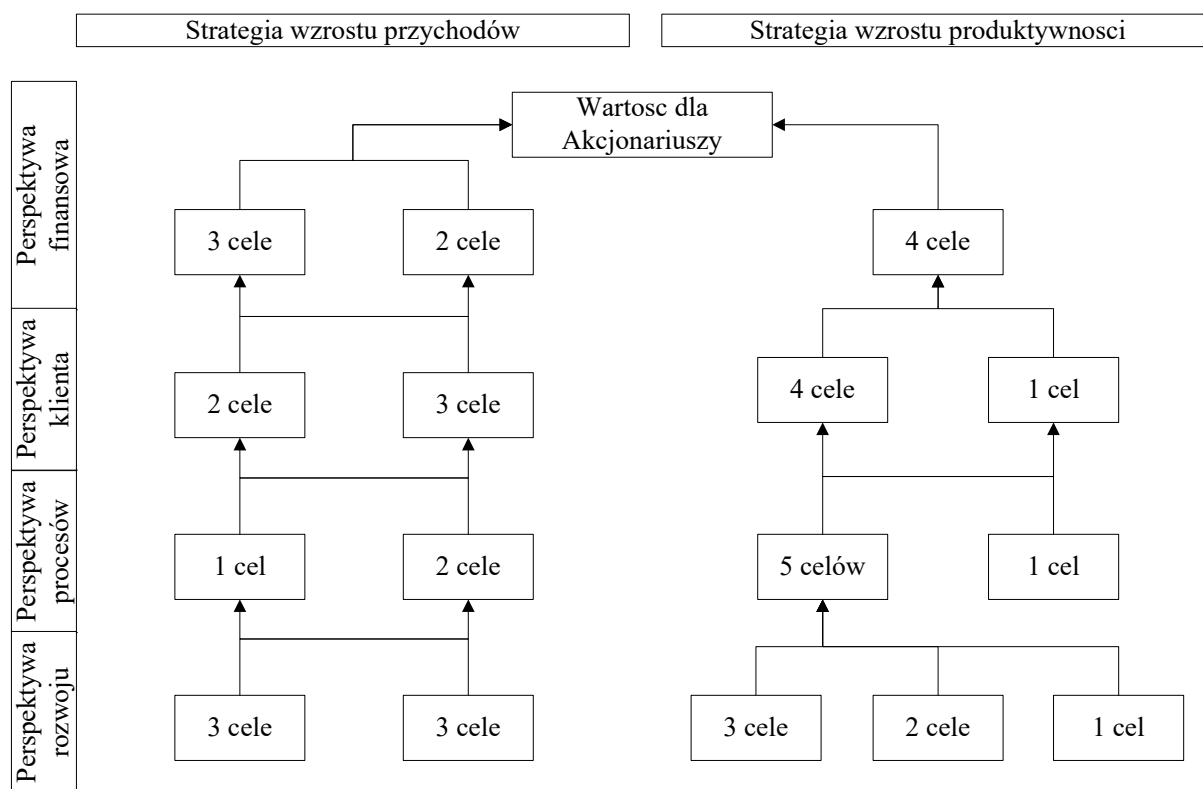
Przedmiotem niniejszego artykułu jest opisanie metodyki stosowanej w budowaniu karty dla firmy, dlatego w dalszej jego części nastąpi opisanie czterech podetapów które zostały wydzielone w ramach etapu A.

### **3. Postępowanie przed powołaniem zespołu**

Pierwsze kroki były związane z narysowaniem na przełomie 2001 r. i 2002 r. mapy strategii i naniesieniem na nią szczegółowych celów strategicznych. Proces ten dokonał się w gronie zarządu spółki oraz zespołu rozwoju organizacji. Korzystając z doświadczeń opisanych

przez R. Kaplana i D. Nortona we wspomnianych już publikacjach [5; 7], znaleziono możliwie wiele celów strategicznych, możliwie szczegółowo opisujących stan obecny firmy, jak i cele, które spółka zamierza osiągnąć. Ogółem takich celów strategicznych znaleziono czterdzieści jeden równomiernie pod względem ilości rozłożonych w czterech perspektywach (finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju) w przekroju poziomym i w dwóch strategiach w przekroju pionowym (strategii wzrostu przychodów i optymalizacji kosztów). Starano się przy tym możliwie dokładnie odzwierciedlić wszystkie obszary działania firmy.

Na poziomie mapy strategii nie szukano dokładnych zależności pomiędzy poszczególnymi celami strategicznymi, a raczej pomiędzy ich grupami [Rysunek 1].



Rysunek 1. Konstrukcja mapy strategii WP S.A.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów WP S.A.

Takie skonstruowanie mapy strategii wystarczyło do zbudowania w styczniu 2001 r. prototypu karty korporacyjnej, w oparciu o który prowadzono raportowanie odchyień od strategii przez kolejne trzy miesiące. Każdy raport był interpretowany w zespole rozwoju organizacji, a następnie omawiany na spotkaniach operacyjnych zarządu i dyrektorów sześciu jednostek organizacyjnych podległych zarządowi w sposób bezpośredni.

Prototyp Karty Korporacyjnej składał się z osiemnastu mierników: czterech mierników w perspektywie finansowej, pięciu mierników w perspektywie klienta, czterech w perspektywie procesów oraz pięciu w perspektywie nauki i rozwoju. W procesie raportowania, z możliwych do zebrania danych odnośnie planu i wykonania udawało się w poszczególnych miesiącach od stycznia do marca określać odchylenie odnośnie trzynastu, szesnastu i piętnastu mierników. W procesie monitoringu dokonywano zmian niektórych mierników na lepiej oddające sens danego celu strategicznego.

Ogółem na osiemnaście mierników z prototypu karty korporacyjnej do ostatecznej wersji karty korporacyjnej, zatwierdzonej na przełomie maja i czerwca 2002 r., weszły cztery mierniki w formie niezmięnionej, cztery w wersji nieznacznie zmodyfikowanej. Pięć mierników w wersji niezmięnionej lub nieznacznie zmodyfikowanej weszło do kart funkcyjnych. Tak wysokie wykorzystanie mierników przypisanych celom strategicznym (trzynaście z osiemnastu) wynika przede wszystkim z czterech zasadniczych powodów.

1. W tworzeniu mapy strategii wykorzystano doświadczenie z 2001 roku, w ramach którego taka mapa, chociaż w innej formie, powstała dla poprzedniej strategii.
2. W tworzeniu karty korporacyjnej wykorzystano doświadczenie z 2001 roku, gdzie usiłowano taką kartę już zbudować i raportować. Jeden z zaprojektowanych w tamtym okresie mierników okazał się przydatny po modyfikacjach. Zastosowanie tego miernika (czasu niedostępności portalu) wymagało jednak wielu przekształceń zarówno po stronie samego miernika jak i sposobu czerpania danych do jego wyliczenia.
3. Przeprowadzeniem przez zespół rozwoju organizacji szeregu indywidualnych konsultacji z dyrektorami jednostek podległych zarządowi oraz uzyskanie ich ustnej akceptacji dla ostatecznego kształtu prototypu karty.

4. Właściwe rozpoznanie etapu, na którym znajduje się firma Wirtualna Polska S.A. i dobranie mierników, szczególnie w perspektywie finansowej, odpowiednich do tego etapu.

Ta ostatnia kwestia wydaje się ważna w procesie przygotowywania karty wyników w każdej firmie. R. Kaplan i D. Norton omawiając w swojej pierwszej książce perspektywę finansową, czynią w tym względzie bardzo pomocne uwagi [7, ss. 51-62]. Wymieniają oni trzy fazy rozwoju przedsiębiorstw. W pierwszej fazie firmy rozwijają się przez kreatywność i mają znaczny potencjał rozwojowy. W celu jego wykorzystania należy zatem przede wszystkim nie dopuścić do upadku firmy, w czym wybitnie ważny jest wzrost przychodów. Jeżeli nastąpi rozpoznanie, że spółka znajduje się w tej fazie rozwoju, nie ma dużego sensu wprowadzanie do karty wskaźników odnoszących się na przykład do stopy zwrotu z inwestycji, wydajności aktywów ekonomicznych czy też wydajności środków własnych, ale przede wszystkim powinno się wprowadzać mierniki związane z badaniem dynamiki wzrostu przychodów. Dopiero w kolejnej fazie (dojrzałości) powinno się zwracać uwagę na takie mierniki jak redukcja kosztów i wzrost produktywności, a w trzeciej fazie (zbierania owoców) powinno się patrzeć przede wszystkim na mierniki odnoszące się do strategii inwestowania.

Przed powołaniem zespołu, w firmie Wirtualna Polska S.A. nastąpiło pokonanie etapów A.1 i A.2. Sformułowano misję i rozrysowano ją w postaci mapy strategii, co wiązało się ze znalezieniem czterdziestu jeden szczegółowych celów strategicznych. Następnie dla osiemnastu z tych celów skomponowano prototyp karty korporacyjnej składającej się z odpowiadających im czynników sukcesu i mierników. Harmonogram prac z rozpisaniem na tygodnie obejmuje także konsultacje z dyrektorami jednostek organizacyjnych podległych bezpośrednio zarządowi, a także powstanie pierwszego raportu za okres styczeń 2002 r. [Tabela 1].

Tabela 1. Harmonogram prac przed powołaniem zespołu.

Czynności	Tygodnie (od 02.01.2002 r. do 22.02.2002 r.)							
	1	2	3	4	5	6	7	8



Czynności	Tygodnie (od 02.01.2002 r. do 22.02.2002 r.)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Rozrysowanie mapy strategii w oparciu o misję i założenia strategiczne sformułowane w trakcie procesu inwestycyjnego	X							
Określanie celów strategicznych dla prototypu karty korporacyjnej		X	X					
Określanie mierników dla prototypu karty korporacyjnej			X					
Wywiady z przyszłymi liderami (Dyrektorami jednostek organizacyjnych podległych bezpośrednio Zarządowi)				X	X			
Stworzenie dokumentu wprowadzającego w tworzenie kart funkcyjnych i przekazanie go liderom (Dyrektorom) i właścicielom karty (Zarządowi)					X			
Sporządzenie pierwszego raportu dla prototypu karty korporacyjnej i pierwsza weryfikacja mierników							X	
Pierwsze spotkanie przyszłych liderów – przekazanie stanu zaawansowania prac oraz priorytetów związanych z tworzeniem kart funkcyjnych								X

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów WP S.A.

Cały proces trwał osiem tygodni stycznia i lutego 2002 r. i nie bez znaczenia były doświadczenia zebrane przez firmę w zakresie tworzenia Karty w 2001 r. Ważnym elementem tego okresu były konsultacje z dyrektorami jednostek organizacyjnych podległych bezpośrednio zarządowi oraz wsparcie zarządu.

#### 4. Powołanie zespołu i budowanie karty wyników

W ósmym tygodniu 2002 r. zespół rozwoju organizacji przedstawił Zarządowi WP S.A. harmonogram prac zmierzających do zbudowania ostatecznej wersji strategicznej karty wyników w firmie.

Harmonogram składał się z krótkiego uzasadnienia sensu wprowadzania karty, przedstawienia składu zespołu oraz harmonogramu w sensie właściwym z rozpisaniem poszczególnych czynności na tygodnie.

Po zapoznaniu się z harmonogramem, poprzez uchwałę Zarząd WP S.A. powołał zespół do zbudowania strategicznej karty wyników w WP S.A., przez co do jej tworzenia zostało zaangażowane kierownictwo wyższego i średniego szczebla zarządzania spółką [Tabela 2].

Tabela 2. Skład zespołu powołanego do opracowania architektury strategicznej karty wyników w WP S.A.

Nazwa funkcji	Liczba osób	Zajmowane stanowisko	Zadania
Właściciel karty	3	Zarząd	Zwierzchnictwo nad pracą zespołu i wynikami pracy zespołu Wspieranie i poparcie dla prac zespołu Promesa realnego wdrożenia zaakceptowanych wyników prac zespołu w procesie zarządzania Pomoc merytoryczna
Architekt	1	Główny Specjalista ds. Rozwoju Organizacji	Odpowiedzialność za konstrukcję architektury karty Kierowanie pracami innych członków zespołu Merytoryczne kierowanie pracami liderów Podejmowanie decyzji merytorycznych w wypadkach rozbieżności stanowisk
Zastępca architekta	1	Specjalista ds. Analiz Finansowych	Odpowiedzialność za konstrukcję architektury karty
Lider zmian	6	Dyrektor (jednostki organizacyjnej bezpośrednio podległej Zarządowi)	Ustalenie zawartości kart podczas spotkań z Architektem Konstruowanie poszczególnych elementów kart w powołanych przez siebie podzespołach podczas spotkań z Architektem Promesa realnego wdrożenia kart w procesie zarządzania podległymi jednostkami

Nazwa funkcji	Liczba osób	Zajmowane stanowisko	Zadania
Członek zespołu lidera	25	Kierownik	Konsulting i wspólne ustalanie zawartości kart podczas spotkań z Architektem
Informator	1	Specjalista ds. komunikacji	Dbanie o obieg informacji odnośnie postępu prac i komunikację w tym zakresie wewnątrz firmy
<b>RAZEM</b>	<b>36</b>		

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów WP S.A.

Pracami powołanego zespołu kierował architekt, który odpowiadał za zbudowanie karty wyników w sensie właściwym. Metodyka pracy w tym wypadku polegała na poprowadzeniu dwóch serii spotkań z zespołami powołanymi przez liderów. Pomiedzy spotkaniami architekt i jego zastępca przynosili w sposób krytyczny wyniki poszczególnych spotkań na architekturę całości [Tabela 3].

Tabela 3. Harmonogram prac od momentu powołania zespołu.

Czynności	Tygodnie (od 25.02.2002 r. do 31.05.2002 r.)												
	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Powołanie zespołu uchwałą Zarządu	X												
Pierwsze spotkanie liderów	X												
Pierwsza seria konsultacji z podzespołami powołanymi przez liderów - definicja celów strategicznych w poszczególnych jednostkach i możliwych mierników		X	X										

Czynności	Tygodnie (od 25.02.2002 r. do 31.05.2002 r.)												
	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Weryfikacja mierników realizacji celów strategicznych w poszczególnych kartach funkcyjnych, podział kompetencji jednostek organizacyjnych w odpowiedzialności za strategię i wyeliminowanie nieuzasadnionych powtórzeń mierników				X	X								
Rozrysowanie szczegółowych powiązań pomiędzy miernikami w przekroju pionowym i poziomym, wprowadzanie zmian do karty korporacyjnej						X							
Druga seria konsultacji z podzespołami powołanymi przez liderów - weryfikacja całej architektury BSC i struktury (w przekroju poziomym)							X	X					
Tworzenie systemu zbierania danych odnośnie planu i wykonania									X	X			
Przedstawienie do zatwierdzenia Zarządu wyników prac w postaci strategicznej karty wyników dla WP S.A.												X	
Podjęcie przez Zarząd uchwały zatwierdzającej BSC, rozpoczęcie procesu zbierania danych w zakresie wykonania i planowania do pierwszego raportu - rozpoczęcie etapu „Edukacja”													X

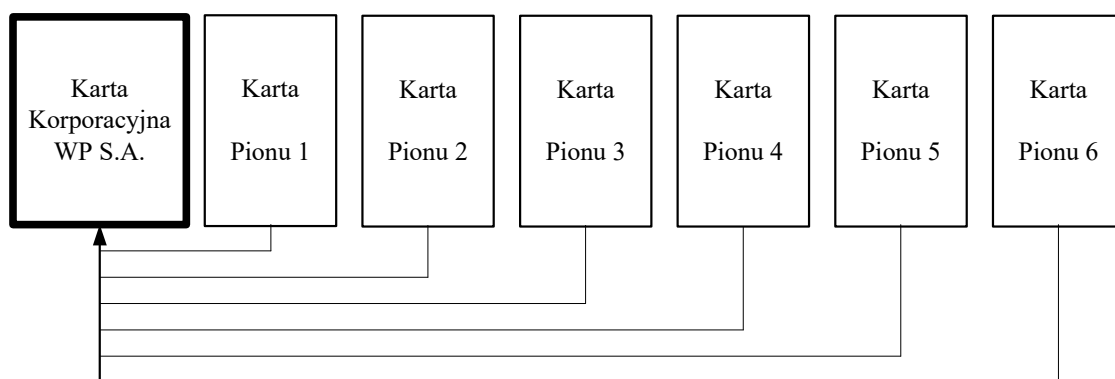
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów WP S.A.

Podczas pierwszej serii sześciu spotkań z zespołami powołanymi przez liderów, architekt przedstawił zespołom prezentację strategii firmy. Prezentacja obejmowała:

- misję,
- główne cele strategiczne,

- kluczowe inicjatywy strategiczne,
- mapę strategii,
- wyjaśnienie celu tworzenia strategicznej karty wyników w WP S.A.,
- prototyp karty korporacyjnej,
- informację o podjętej uchwale zarządu powołującej uczestników spotkania do projektu,
- harmonogram projektu.

W trakcie prezentacji wyjaśniono, że karty funkcyjne, do których współtworzenia zostały powołane osoby zaproszone na spotkanie, będą ściśle powiązane z kartą korporacyjną, której każdy miernik będzie wynikał właśnie z kart funkcyjnych [Rysunek 1].



Rysunek 1. Schemat architektury strategicznej karty wyników w WP S.A.

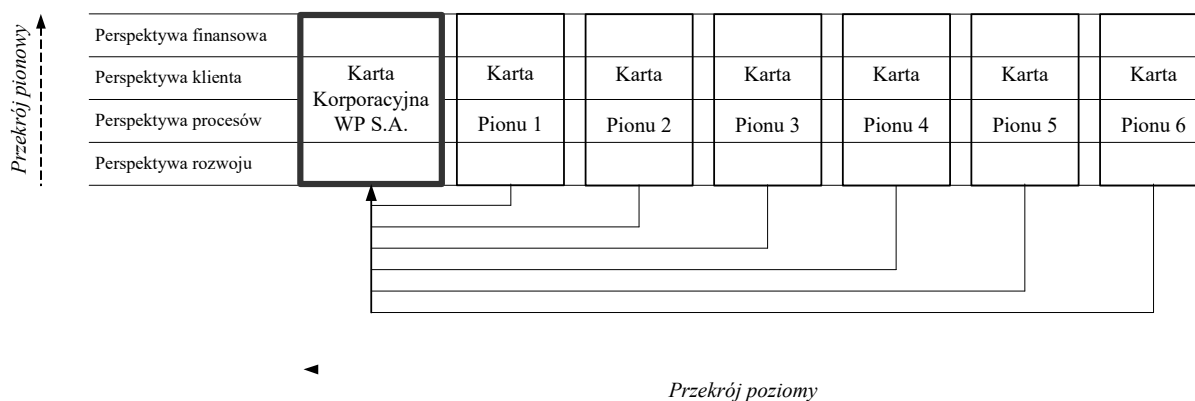
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów WP S.A.

Kolejna faza spotkania polegała na „burzy mózgów”, podczas której uczestnicy spotkań starali się wykreować jak najwięcej możliwych celów strategicznych dla ich jednostki organizacyjnej w każdej z perspektyw: finansowej, klienta, procesów i rozwoju. Ta część spotkania trwała około jednej godziny.

Następnie następowała faza krytycznej oceny i selekcji tych celów i dobrania dla tych celów mierników. To była najtrudniejsza część każdego spotkania, które trwało drugą i trzecią godzinę. Uczestnicy byli już na tyle wprowadzeni w temat i zaangażowani w

współtworzenie karty funkcyjnej dla swojego pionu, że można było spotkanie przerwać i kontynuować w ciągu następnym kilku dni. Cała seria spotkań obejmowała zatem dla sześciu pionów dwanaście spotkań po około trzy godziny, razem trzydzieści sześć godzin pracy zespołowej.

Wyniki pracy zespołowej w postaci zestawu około sześćdziesięciu mierników, zostały następnie poddane krytycznej analizie przez architekta i jego zastępcę. W trakcie analizy okazało się, że niektóre mierniki, które znaleziono podczas pracy jednego pionu, można wykorzystać w kartach funkcyjnych innych pionów. Inne mierniki po analizie nie mogły znaleźć zastosowania. Dla wielu celów strategicznych nie potrafiono z kolei znaleźć mierników. Z tego powodu, szczególnie w perspektywie procesów i rozwoju, architekt i zastępca skorzystali z literatury dotyczącej tych dwóch obszarów i utworzyli mierniki wcześniej nie wykreowane.

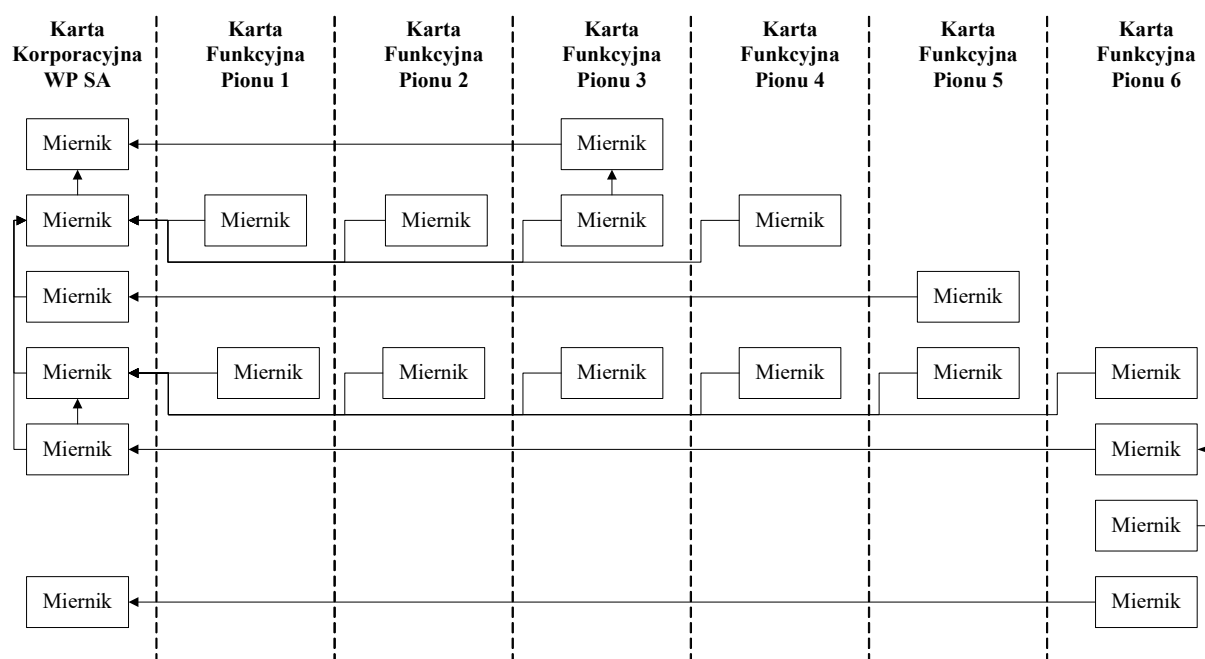


Rysunek 2. Przekroje strukturalne w ramach schematu architektury Karty WP S.A.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów WP S.A.

Efekt więc pracy zespołu architekta w postaci kart funkcyjnych różnił się z tego powodu w ponad pięćdziesięciu procentach od efektu prac poszczególnych zespołów i wymagał ponownej konsultacji. W tym celu architekt i zastępca rozrysowali strukturę przyczynowo-skutkową w przekroju pionowym dla karty korporacyjnej i w przekroju poziomym (przez perspektywy) dla kart funkcyjnych [Rysunek 2].

Tak rozrysowana struktura była dużo bardziej przejrzysta i mogła zostać poddana w drugiej serii spotkań weryfikacji nie tylko na poziomie jednego pionu, ale także całej korporacji. Uczestnicy spotkań zobaczyli nie tylko cele strategiczne i mierniki dla własnej jednostki organizacyjnej, ale także sposób powiązania ich ze strategiczną karą wyników całej firmy. Na ilustracji [Rysunek 3] pokazano przykład rozrysowania takich powiązań.



Rysunek 3. Przykładowa konstrukcja przekroju poziomego przez karty funkcyjne w ramach jednej perspektywy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów WP S.A.

W strukturze ujęto jedynie mierniki, ponieważ na tym etapie zaawansowania wiedzy uczestników spotkań na temat Karty uznano to za wystarczające. Z drugiej strony, w momencie dopisywania celów strategicznych, obraz całości traciłby na przejrzystości.

Przekroje pionowy i poziomy służą jednocześnie do pokazania powiązań pomiędzy tymi samymi miernikami dla więcej niż jednej jednostki organizacyjnej. Na takim rysunku dużo łatwiej można nanosić wagi dla poszczególnych jednostek organizacyjnych i poszczególnych mierników.

Po drugiej serii konsultacji z zespołami, z których każda trwała około trzech godzin, w zespole architekta naniesiono uzasadnione poprawki wnioskowane podczas spotkań. Ogółem podczas konstruowania strategicznej karty wyników w WP S.A. powstał system celów strategicznych i przypisanych im mierników w ilości dziewięćdziesięciu dla siedmiu kart w czterech perspektywach [Tabela 4].

Tabela 4. Zestawienie liczby mierników w poszczególnych jednostkach i perspektywach.

Perspektywa	Karta Korporacyjna	Karta funkcyjna Pionu 1	Karta funkcyjna Pionu 2	Karta funkcyjna Pionu 3	Karta funkcyjna Pionu 4	Karta funkcyjna Pionu 5	Karta funkcyjna Pionu 6
Finansowa	7	4	6	1	3	1	1
Klienta	5	8	4	6	-	-	-
Procesów	3	4	5	3	3	3	2
Rozwoju	6	2	2	3	2	2	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów WP S.A.

Podczas ostatnich dwóch tygodni przed prezentacją zbudowanej karty Zarządowi WP S.A., w zespole architekta zbudowano system zbierania danych odnośnie wykonania i planu. Poszczególne jednostki organizacyjne generują statystyki odnośnie wykonania mierników przypisanych kartom funkcyjnym innym pionom, z tego powodu liczba generowanych w poszczególnych jednostkach danych odnośnie wykonania różni się w stosunku do danych odnośnie planu [Tabela 5]. Ogółem do sporządzania raportów dla Karty WP S.A. potrzebne będzie pozyskiwanie z całej firmy stu siedemnastu różnych danych.

Tabela 5. Zestawienie liczby danych odnośnie wykonania i planu w poszczególnych jednostkach.

Dane	Pionu 1	Pionu 2	Pionu 3	Pionu 4	Pionu 5	Pionu 6
Wykonanie	6	18	26	10	22	35
Plan	14	18	14	4	22	25



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów WP S.A.

Tak przygotowany materiał stał się przedmiotem ostatecznej prezentacji architektury i struktury karty wyników WP S.A. dla Zarządu WP S.A. w obecności liderów.

### **5. Zakończenie budowania karty wyników i przejście do kolejnego etapu**

Podczas prezentacji dla Zarządu WP S.A., właściciele karty wyników zgłosili jeszcze kilka uwag merytorycznych, które wymagały naniesienia pewnych korekt do architektury systemu. Po ich naniesieniu, architekt przedłożył wersję ostateczną celem podjęcia uchwały zatwierdzającej kartę wyników. W tekście uchwały zawarto plan dalszego działania związanego z przejściem do etapu „edukacji” polegający na:

1. bieżącym, comiesięcznym raportowaniu karty wyników do zarządu i liderów,
2. obserwowaniu wyników przez zarząd i liderów,
3. dyskutowaniu tych wyników na zebraniach operacyjnych zarządu i liderów,
4. przekazywaniu wyników tych ustaleń do kierownictwa średniego i niższego szczebla.
5. wprowadzeniu systemu motywacyjnego powiązanego z kartą wyników.

Przedostatni punkt planu wydaje się najistotniejszy, ponieważ odnosi się do zarządzania operacyjnego firmą w oparciu o wnioski płynące z karty, czyli edukacji całej organizacji w zakresie operacyjnego wykonania strategii firmy, która została w strategicznej karcie wyników zapisana i przełożona na mierniki.

Zaznaczono także, że architektura karty została zaproponowana w pierwszej wersji funkcjonalnej i po obserwacji i otrzymaniu uwag od zaangażowanych osób nastąpi zebranie uwag i zaprojektowanie drugiej wersji funkcjonalnej minimum po trzech miesiącach funkcjonowania pełnej wersji karty w WP S.A.

Etap B. wdrażania karty w WP S.A. będzie się składał z następujących podetapów.

- B.1 Wypracowanie planu odzwierciedlającego zamierzenia spółki oraz systemu gromadzenia danych o wykonaniu.
- B.2 Integracja systemu raportowania karty wyników z zarządzaniem operacyjnym firmą.
- B.3 Dopracowanie architektury karty.
- B.4 Obserwacja inicjatyw operacyjnych pod kątem powiązania ich ze strategią lub eliminacji.
- B.5 Powiązanie karty z systemem motywacyjnym.

## **6. Podsumowanie**

W momencie pisania tego artykułu, w WP S.A. pokonywano etap B.1. Wypracowanie planu i systemu zbierania danych o wykonaniu jest czasochłonnym przedsięwzięciem, dlatego pierwszy raport spodziewany jest w połowie czerwca 2002 r. i powinien obejmować pięć pierwszych miesięcy roku.

Budowanie strategicznej karty wyników było wyzwaniem dla całej firmy i zostało pomyślnie zrealizowane. Kluczowa w całym procesie wydaje się postawa Zarządu WP S.A., w tym Prezesa Marka Borzestowskiego, który był inicjatorem projektu i pozostaje najbardziej zaangażowanym zwolennikiem koncepcji strategicznej karty wyników, jako jednego z narzędzi zarządzania firmą. Pozyskano do idei kierownictwo wyższego i średniego szczebla, przede wszystkim jednak trzymano się zasady przytoczonej, jako motto niniejszego artykułu, a które w skrócie brzmi: „lepsze jest wrogiem dobrego”. Podczas prac nad kartą wielokrotnie przekonano się, że w każdej chwili można zabrnąć w ślepy zaułek poszukiwania mierników doskonałych. Należy wręcz poprzestać czasami na rozwiązaniach niedoskonałych.

Na etapie budowania karty wyników nie chodzi bowiem o doskonałość w jej budowie, ale fakt sprawnego przygotowania jej do pełnego wdrożenia, pozyskanie kierownictwa firmy dla tej idei oraz zapoczątkowanie procesu ewolucji przebiegu spotkań operacyjnych, w wyniku której coraz więcej czasu będzie poświęćcane zagadnieniom strategicznym, bo to stanowi o sukcesie każdej firmy.

## 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 Frontline Action. Harvard Business Review. May 2001, ss. 73-79.
- [3] I-metria: Internet media. Badanie panelowe. Kwiecień 2002.
- [4] Kaplan R.S., D. P. Norton: Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie. K. Pniewski. A. Jaruga, M. Polakowski (tłum.). Warszawa: PWN 2001.
- [5] Kaplan R.S., D. P. Norton: Having Trouble with Your Strategy. Then Map It. Harvard Business Review. September-October 2000, ss. 167-176.
- [6] 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.
- [7] Kaplan R.S., D. P. Norton: Translating strategy into action. The Balanced Scorecard. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press 1996.
- [8] Kaplan R.S., D. P. Norton: The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. January-February 1992, ss. 71-79.
- [9] Kaplan R.S., D. P. Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. January-February 1996, ss. 75-75.
- [10] Waszczyk M.: Niektóre przyczyny recesji w nowej ekonomii. [W:] A. Tubielewicz (red.): Electronic Commerce – Gospodarka XXI wieku. Acten: Gdańsk 2001, ss. 137-144.