

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 jednak temu zadaniu podoleć. Narzędzia, do tego służące są przeważnie teoretycznymi modelami trudnymi w odbiorze i stosowaniu, dlatego umiejętność ich wdrożenia, wydaje się szczególnie ważna, a doświadczenie praktyczne tym bardziej cenne.

## Nasz sposób na kartę – budowanie architektury *Balanced Scorecard* w Wirtualnej Polsce S.A.

---

Maciej Waszczyk

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

R.S. Kaplan, D.P. Norton

### Teoria a praktyka

Teoretyczne podstawy koncepcji strategicznej karty wyników zostały po raz pierwszy opublikowane przez profesorów R. Kaplana i D. Nortona w 1992 r. Od tego czasu ukazał się szereg artykułów na ten temat, głównie w renomowanym Harvard Business Review.

Powiada się, że **najlepszą praktyką jest dobra teoria**, a za taką koncepcja *Balanced Scorecard* uchodzi. Owszem, jest doskonałym narzędziem do zarządzania strategicznego. Jednak jej wdrożenie napotyka często na trudności nie do pokonania, i niejednokrotnie kończy się fiaskiem.

**Strategiczna karta wyników** (ang. *Balanced Scorecard*, skrót: *BSC*) – metoda przełożenia strategii na cele operacyjne poprzez dobranie mierników mierzących jej wykonanie. Cechą charakterystyczną *BSC* jest uszeregowanie mierników w jednolitą strukturę w perspektywie nie tylko finansowej, ale także: klienta, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju.

W pierwszej połowie 2002 roku, w firmie Wirtualna Polska S.A., prowadzącej jeden z dwóch największych polskich portali internetowych [www.wp.pl](http://www.wp.pl), dokonano pierwszej fazy wdrożenia strategicznej karty wyników „formalizacja misji”. Obecnie trwają prace w ramach etapu drugiego „edukacja” [Tabela 1]. W niniejszym artykule autor chciałby podzielić się z czytelnikami doświadczeniami WP S.A. odnośnie metodyki wdrażania karty, parafrazując przytoczone wyżej powiedzenie: **na nic najlepsza teoria bez dobrej praktyki**.

<b>Tabela 1.</b>	
<b>ETAPY WPROWADZANIA STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW W WP S.A.</b>	
<b>A. Formalizacja misji</b>	- zbudowanie strategicznej karty wyników poprzez rozpisanie strategii na cele szczegółowe, dobór mierników i określenie wzajemnych relacji pomiędzy nimi:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sformułowanie misji – wyrażenie misji firmy w jednym zdaniu,</li> <li>▪ mapa strategii – rozpisanie misji na wiele szczegółowych celów strategicznych i rozrysowanie ich w postaci mapy powiązań,</li> <li>▪ architektura karty – znalezienie dla celów strategicznych czynników sukcesu i mierników,</li> <li>▪ struktura karty – rozrysowanie mierników celów strategicznych w postaci mapy wzajemnych powiązań strukturalnych.</li> </ul>
<b>B. Edukacja</b>	– komunikacja strategii w firmie za pośrednictwem karty oraz włączenie karty w proces zarządzania operacyjnego.
<b>C. Planowanie</b>	– oparcie tworzenia planów rozwojowych i budżetów na karcie.
<b>D. Monitorowanie</b>	– oraz uczenie się całej organizacji w oparciu o cykliczną analizę wyników karty.

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

## **Właściwa motywacja**

Nie wszyscy kluczowi pracownicy firmy podejną od razu z entuzjazmem i zaangażowaniem do tworzenia karty wyników. Osoba której powierzono wdrożenie karty, żeby przekonać innych, powinna sama posiadać silne przekonanie o potrzebie wdrażania karty, ale także solidne argumenty merytoryczne. Dlatego w pierwszym rzędzie należy sobie odpowiedzieć na pytanie: po co wdrażać BSC?

Szukając odpowiedzi na to pytanie, można postawić dwie bardziej szczegółowe kwestie. **Po pierwsze, czy strategia, spisana przez Zarząd jest znana szerszemu gronu kierownictwa,**

**czy też ma charakter poufny i jest skrzętnie chroniona?** Zarządy spółek często bowiem traktują strategię jak największy skarb, którego należne miejsce jest w sejfie. Czynią w ten sposób podstawowy błąd, bo 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, s. 74]. Kierownictwo średniego i niższego szczebla także powinno znać strategię i świadomie odnosić się do niej w działaniach bieżących.

**Po drugie, jeżeli zarządy spółek ponoszą wysiłek przełożenia strategii na cele operacyjne, to czy mierniki mierzące jej wykonanie są tylko wskaźnikami finansowymi?**

Wskaźniki finansowe odnoszą się do przeszłości i nie pokazują w pełny sposób perspektyw na wykonanie strategii w przyszłości. Rachunkowość zarządcza pokazuje to, co zostało wykonane w zakresie realizacji strategii wyrażonej w budżecie. Nie mówi natomiast wiele na temat nastrojów klientów, procesów zachodzących w firmie i rozwoju firmy. Obszary te nie są objęte wtedy kontrolą.

W Wirtualnej Polsce S.A. zadano sobie oba te pytania. 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. Upadki firm internetowych na świecie, oraz problemy z osiągnięciem rentowności na przodującym w internecie rynku amerykańskim [Por. 10], postawiły pod znakiem zapytania kwestię, czy wystarczy walka o czołowe 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 odnośnie osiągnięcia określonego wyniku finansowego. W tej sytuacji wprowadzenie kontroli realizacji strategii wyrażonej założonym na kilka lat budżetem stało się nagłą potrzebą. Z inicjatywy Prezesa Spółki, Marka Borzestowskiego, powołano projekt wdrożenia strategicznej karty wyników i powierzono jego przeprowadzenie Zespołowi Rozwoju Organizacji (dalej: ZRO).

Wybór narzędzia strategicznej karty wyników do przeprowadzenia zmian i zogniskowania kierownictwa i pracowników firmy wokół strategii, był związany z drugim z wymienionych wyżej 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 swojego czasu D. Norton [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 zasobów.

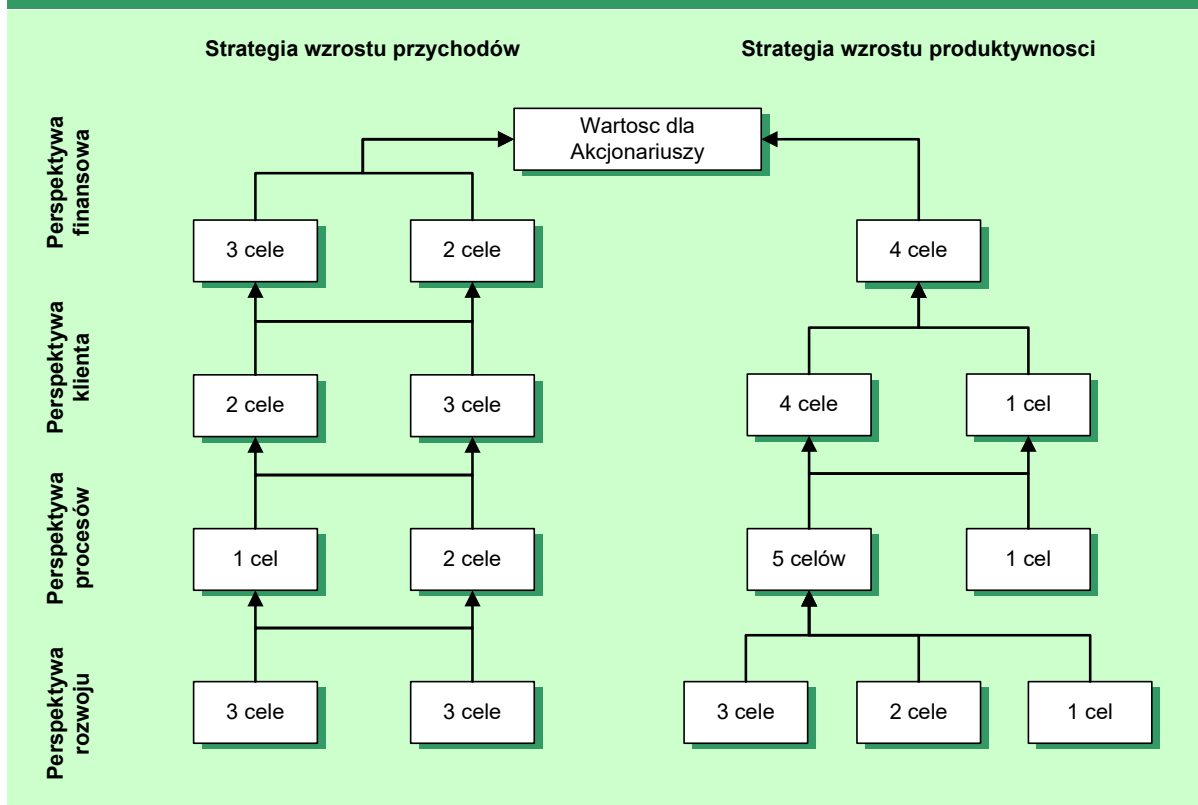
Istnieje jeszcze jeden powód wdrażania strategicznej karty wyników w WP S.A., nawiązujący do skutków jej stosowania wskazywanych przez teoretyków i poparty wieloma przykładami, mianowicie: doprecyzowanie strategii.

## **Mapa strategii**

Pierwsze kroki były związane z narysowaniem na początku stycznia 2002 r. nowej mapy strategii i naniesieniem na nią szczegółowych celów strategicznych. Proces ten dokonał się w gronie Zarządu Spółki oraz ZRO. Korzystając z doświadczeń opisanych przez R. Kaplana i D. Nortona we wspomnianych już publikacjach [5; 7], znaleziono możliwie wiele celów strategicznych, szczegółowo opisujących stan 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 [Schemat 1].

## STRUKTURA 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 ZRO, a następnie omawiany na spotkaniach operacyjnych Zarządu i Dyrektorów 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 niezmienionej, cztery w wersji nieznacznie zmodyfikowanej. Pięć mierników w wersji niezmienionej lub nieznacznie zmodyfikowanej weszło do kart funkcyjnych. Tak wysokie wykorzystanie mierników przypisanych celom strategicznym (trzynaście z osiemnastu) wynika przede wszystkim z czterech powodów.

1. W tworzeniu mapy strategii wykorzystano doświadczenie z 2001 roku, w ramach którego taka mapa, powstała dla poprzedniej wersji 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 ZRO szeregu indywidualnych konsultacji z Dyrektorami jednostek podległych zarządowi oraz uzyskaniu ich ustnej akceptacji dla ostatecznego kształtu prototypu karty.
4. Właściwym rozpoznaniem etapu, na którym znajduje się Wirtualna Polska S.A. i dobraniu mierników, szczególnie w perspektywie finansowej, adekwatnych do opisu 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 osiągają znaczny potencjał rozwojowy. W celu jego wykorzystania należy 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.

## Harmonogram prac

W połowie lutego 2002 r. dostrzeżono, że pełne wdrożenie strategicznej karty wyników wymaga skonstruowania architektury systemu obejmującego karty funkcyjne dla głównych jednostek organizacyjnych. W tym celu stworzono harmonogram prac [Tabela 2] i powołano zespół [Tabela 3], który na podstawie uchwały Zarządu został zobligowany do uczestniczenia w całym procesie. W ten sposób zostało w proces zaangażowane całe kierownictwo i kluczowi specjaliści w Spółce.

Tabela 2

### HARMONOGRAM BUDOWANIA ARCHITEKTURY BSC W WP S.A.

<b>Czynności przed powołaniem zespołu</b>	<b><i>Kolejne tygodnie 2002 r.</i></b>
Rozrysowanie mapy strategii w oparciu o misję i założenia strategiczne sformułowane w trakcie procesu inwestycyjnego	1
Określanie celów strategicznych dla prototypu karty korporacyjnej	2, 3
Określanie mierników dla prototypu karty korporacyjnej	3
Wywiady z przyszłymi liderami (Dyrektorami jednostek organizacyjnych podległych bezpośrednio Zarządowi)	4, 5
Stworzenie dokumentu wprowadzającego w tworzenie kart funkcyjnych i przekazanie go liderom (Dyrektorom) i właścicielom karty (Zarządowi)	5
Sporządzenie pierwszego raportu dla prototypu karty korporacyjnej i pierwsza weryfikacja mierników	7
Pierwsze spotkanie przyszłych liderów – przekazanie stanu zaawansowania prac oraz priorytetów związanych z tworzeniem kart funkcyjnych	8
<b>Powołanie zespołu uchwałą Zarządu</b>	9
Pierwsze spotkanie liderów	9
<b>Pierwsza seria konsultacji</b> z podzespołami powołanymi przez liderów - definicja celów strategicznych w poszczególnych jednostkach i możliwych mierników	10, 11
Weryfikacja mierników realizacji celów strategicznych w poszczególnych kartach funkcyjnych, podział kompetencji jednostek organizacyjnych w odpowiedzialności za strategię i wyeliminowanie nieuzasadnionych powtórzeń mierników	12, 13

Tabela 2

**HARMONOGRAM BUDOWANIA ARCHITEKTURY BSC W WP S.A.**

Rozrysowanie szczegółowych powiązań pomiędzy miernikami w przekroju pionowym i poziomym, wprowadzanie zmian do karty korporacyjnej	14
<b>Druga seria konsultacji</b> z podzespołami powołanymi przez liderów - weryfikacja całej architektury BSC i struktury (w przekroju poziomym)	15, 16
Tworzenie systemu zbierania danych odnośnie planu i wykonania	17, 18
Przedstawienie do zatwierdzenia Zarządu wyników prac w postaci strategicznej karty wyników dla WP S.A.	20
Podjęcie przez Zarząd uchwały zatwierdzającej BSC, rozpoczęcie procesu zbierania danych w zakresie wykonania i planowania do pierwszego raportu - rozpoczęcie etapu „Edukacja”	21

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

Tabela 3

**SKŁAD ZESPOŁU POWOŁANEGO DO OPRACOWANIA ARCHITEKTURY STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW W WP S.A.**

Rola w zespole	Liczba osób	Zajmowane stanowisko funkcyjne	Zadania w projekcie
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



Tabela 3

### SKŁAD ZESPOŁU POWOŁANEGO DO OPRACOWANIA ARCHITEKTURY STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW W WP S.A.

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
Członek zespołu lidera	25	Kierownik, Specjalista (kluczowe osoby w jednostkach funkcyjnych)	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.

### Praca zespołowa

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

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

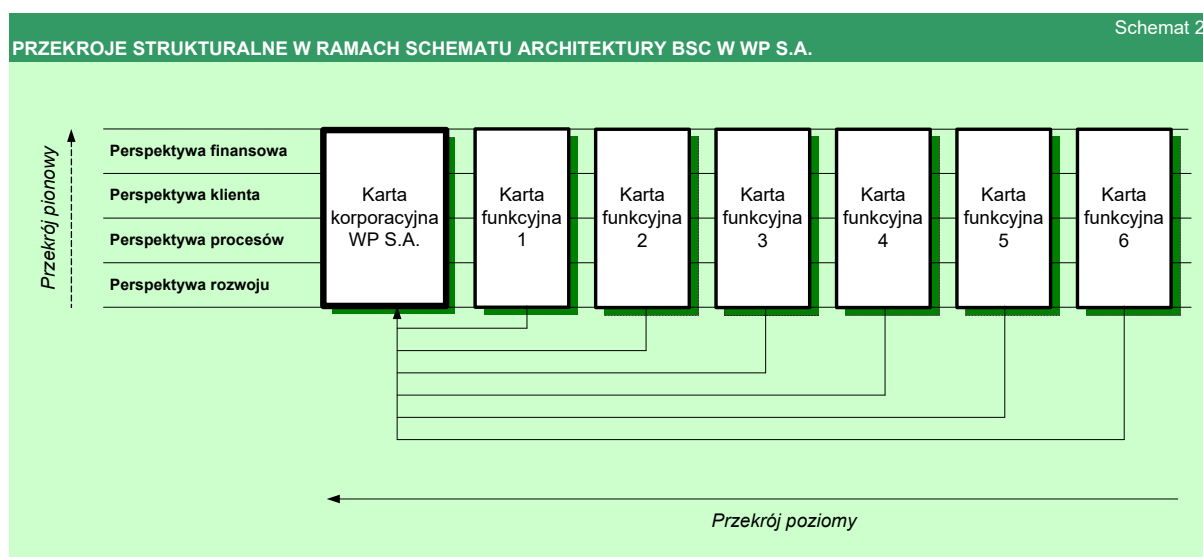
- misję,
- główne cele strategiczne,
- kluczowe inicjatywy strategiczne,
- mapę strategii,
- wyjaśnienie celu tworzenia strategicznej karty wyników w WP S.A.,
- prototyp karty korporacyjnej,

- 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].

Podczas kolejnej fazy spotkań uczestnicy spotkań starali się wykreować jak najwięcej możliwych celów strategicznych dla ich jednostki organizacyjnej w każdej z perspektyw: finansowej, klienta, procesów i rozwoju. Po przeprowadzeniu krytycznej oceny i selekcji tych celów i dobraniu dla tych celów mierników, uczestnicy byli już na tyle wprowadzeni w temat i zaangażowani w współtworzenie karty funkcyjnej dla swojej jednostki organizacyjnej, że można było spotkanie przerwać i kontynuować w ciągu następnych kilku dni bez utraty zaangażowania. Cała seria spotkań obejmowała zatem dwanaście spotkań dla sześciu jednostek organizacyjnych, razem około trzydziestu sześciu godzin pracy zespołowej.

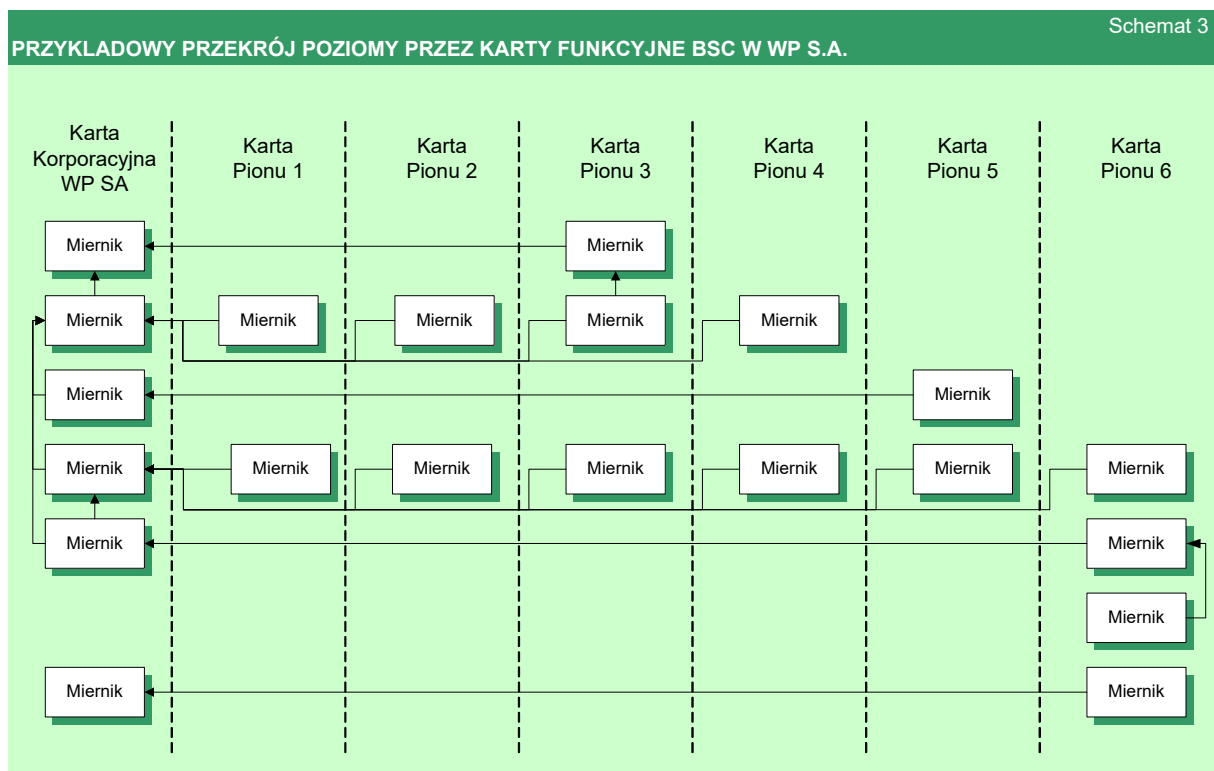
Wyniki pracy zespołowej w postaci zestawu około sześćdziesięciu mierników, zostały następnie poddane krytycznej analizie przez architekta i jego zastępcę. W trakcie analizy okazało się, że niektóre mierniki, które znaleziono podczas pracy jednego pionu, można wykorzystać w kartach funkcyjnych innych pionów. Inne mierniki po analizie nie mogły znaleźć zastosowania. Dla wielu celów strategicznych nie potrafiono z kolei podczas spotkań 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.



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

Efekt 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 [Schemat 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 [Schemat 3] pokazano przykład rozrysowania takich powiązań.



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

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**

**LICZBA MIERNIKÓW W POSZCZEGÓLNYCH KARTACH I PERSPEKTYWACH BSC W WP S.A.**

Perspektywa	Karta korporacyjna	Karta funkcyjna 1	Karta funkcyjna 2	Karta funkcyjna 3	Karta funkcyjna 4	Karta funkcyjna 5	Karta funkcyjna 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 jednostkom, z tego powodu liczba generowanych w poszczególnych jednostkach danych odnośnie wykonania różni się w stosunku do danych odnośnie planu [Tabela 1]. Ogółem do sporządzania raportów dla karty WP S.A. potrzebne jest pozyskiwanie z całej firmy stu siedemnastu różnych danych.

Tabela 5

### LICZBA DANYCH DO WYLICZANIA MIERNIKÓW POBIERANYCH Z POSZCZEGÓLNYCH JEDNOSTEK ORGANIZACYJNYCH WP S.A.

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

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

### Przejsie do etapu „Edukacja”

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:

- bieżącym, comiesięcznym raportowaniu karty wyników do Zarządu i Dyrektorów,
- obserwowaniu przez nich wyników,
- dyskusowaniu tych wyników na zebraniach operacyjnych,
- przekazywaniu wyników tych ustaleń do kierownictwa średniego i niższego szczebla,
- wprowadzeniu systemu motywacyjnego powiązanego z kartą wyników.

Przedostatni punkt planu wydaje się najistotniejszy w „edukacji” firmy poprzez BSC, ponieważ odnosi się do zarządzania operacyjnego firmą w oparciu o wnioski płynące z karty.

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, 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: „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 po to, aby postąpić krok naprzód. 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 poświęcane 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 Fronline 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.

*Autor jest głównym specjalistą ds. rozwoju organizacji w Wirtualnej Polsce S.A. oraz pracownikiem naukowym Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. W WP S.A. kieruje m. in. projektem BSC.*