

WEWNĘTRZNE TRUDNOŚCI STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW A WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Dr Maciej Waszczyk
Politechnika Gdańska
DLF sp. z o.o.

Doc dr hab. Janina Kubka
Politechnika Gdańska

1. Wprowadzenie

Zwykle uważa się, że Strategiczna Karta Wyników (*ang.* *The Balanced Scorecard*; w skrócie: *BSC*) jako metoda zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem powinna raczej być stosowana w sektorze dużych przedsiębiorstw, niż małych i średnich (SME). W artykule autorzy postarają się wskazać, że nie jest to tak oczywiste.

Aby to uczynić, w pierwszej części poniższego tekstu, wskazane zostaną istotne trudności związane z wdrażaniem BSC. Trudności te są zwykle pomijane w publikacjach na ten temat, lub się je po prostu lekceważy. Wynika to z tego, że zarówno twórcy metody BSC, jak i inne osoby piszące na ten temat świadczą usługi konsultingowe dla firm. W ich żywotnym interesie leży zatem wskazywanie na korzyści z wdrożenia BSC, a nie na trudności, które w wielu przypadkach powodują porażkę i zaniechanie wdrożenia na wczesnych, lub późniejszych etapach. Guru BSC, R. Kaplan i D. Norton w swojej drugiej książce piszą rozdział na temat potencjalnych problemów z BSC, pod tytułem „unikanie pułapek”, jednak wskazują tam raczej na problemy leżące po stronie wdrażającej organizacji, a nie po stronie samej metody [5].

O BSC można ponadto śmiało powiedzieć, że jest to pomysł świetny teoretycznie, tylko że w praktyce bardzo trudny do zrealizowania. W ostatnim rozdziale książki „My Balanced Scorecard” na temat rynku wdrożeń BSC w Polsce [2], autorzy podają wyniki badań, które wydają się całkowicie niezgodne z rzeczywistością. Specjaliści, znający tematykę BSC i rynek Polski, doskonale wiedzą, że liczba firm, które wdrożyły tę metodę wynosiła w Polsce w roku wydania książki 2003 zaledwie kilka do kilkunastu firm. Podawanie, że w 30% polskich firm wdrożono BSC jest po prostu nieprawdą. Co prawda, kilkadziesiąt firm rozpoczęło wdrożenie, natomiast zostało ono prędzej czy później zaniechane. Przy okazji warto zauważyć, że należałoby raczej przeprowadzić rzetelne badania odsetka firm rozpoczynających wdrożenia, które nigdy nie zostały zakończone.

Reasumując powyższe, z powodu trudności wdrożenia BSC oraz ze względu na wymagania finansowe doświadczonych konsultantów, zwykle uważa się, że stać na niego jedynie przedsiębiorstwa duże, lub ewentualnie średnie. Autorzy niniejszego

artykułu raczej przyglądają się możliwościom wprowadzenia BSC przez firmy średnie i małe, co znajdzie swój wyraz w drugiej części artykułu.

Literatura dotycząca BSC pisana jest przeważnie przez entuzjastów tej metody. Są to zwykle konsultanci lub liderzy wdrożeń. Należy zauważyć, że istnieje równie duże, lub nawet większe grono przeciwników tej metody, głównie wśród kontrolerów i dyrektorów finansowych. W niniejszym artykule autorzy chcieliby uniknąć pozoru jakiegokolwiek stronnictwa, a jedynie krytycznie rozpatrzeć zwykle występujące obiekcje wśród managerów dużych przedsiębiorstw przeciwko BSC, a następnie spróbować spojrzeć na te obiekcje, jako być może pokonywalne z punktu widzenia sektora SME.

2. Wewnętrzne trudności metody BSC wdrażanej w większych firmach

BSC jako metoda zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem jest obciążona szeregiem wewnętrznych trudności. Poniżej zostaną wymienione najważniejsze z nich.

2.1. Koszty

BSC jest relatywnie kosztowna we wdrożeniu. Słowo "relatywnie" oznacza, że BSC implikuje następujące wydatki w firmach, które mogłyby wydać je w tym samym czasie na inne cele.

- A. Zatrudnienie lub wyłonienie spośród kierownictwa średniego szczebla lidera projektu. Osoba która poświęci się moderowaniu całego wdrożenia, organizowaniu i prowadzeniu warsztatów, będzie odpowiadała za harmonogram, porządkowanie i prezentację wyników prac, komunikację wyników prac w zespole i na zewnątrz, raportowanie do sponsora projektu, przełamywanie oporów w organizacji i inne czynności zwykle związane z prowadzeniem projektów organizacyjnych. Zależnie od wielkości firmy, lider może wymagać zatrudnienia dodatkowych osób, jako asystentów pomagających w tych czynnościach. Koszt zatrudnienia lidera i asystentów jest kosztem stałym w funkcjonowaniu BSC w firmie i nie kończy się w momencie wdrożenia.
- B. Zatrudnienie konsultantów zewnętrznych, co przy renomowanych firmach konsultingowych może stanowić wydatek rzędu wielokrotności rocznej pensji lidera.
- C. Poświęcenie znacznej liczby roboczogodzin całego kierownictwa i specjalistów zaangażowanych w warsztaty, a następnie w relację i omawianie wyników prac.
- D. Wypracowanie narzędzi informatycznych do przetwarzania i prezentacji informacji. Specjalistyczne oprogramowanie w tym wypadku może kosztować porównywalnie do kosztu wdrożenia innych modułów systemu ERP lub MRP, jak moduł księgowy, sprzedaży, zarządzania kadrami czy inny.
- E. Zmiany w systemie finansowo-księgowym firmy, nierzadko modyfikacja planu kont, dodatkowe nakłady na bardziej szczegółowe opisywanie faktur przychodowych i kosztowych. Może się to wiązać z wdrożeniem metody rozliczania kosztów na produkty ABC.

- F. Wprowadzeniem dodatkowych pomiarów, czy to marketingowych, czy to procesów. Takie dodatkowe pomiary bywają bardzo kosztowne, jak zewnętrzne badanie satysfakcji klientów lub znajomości marki, czy wprowadzenie systemu CRM celem pomiaru np. procent powracających (odchodzących) klientów.
- G. Szereg innych kosztów, jak np.: wprowadzenie bazy pomysłów, czy badanie satysfakcji pracowników, na których bardziej szczegółowe wymienienie i opisanie nie ma miejsca w tym artykule ze względu na jego objętość.

2.2. Czasochłonność

Projekt BSC jest czasochłonny w średnim terminie, to znaczy powoduje szczególne skupienie na nim uwagi organizacji, komentarzy pracowników i prostej ciekawości wyrażonej po prostu w plotkach. Skutkiem tego jest odciążenie od innych zadań w okresie pierwszych kilkunastu miesięcy od rozpoczęcia wdrożenia.

Pracownicy i kierownictwo w swojej większości będzie podchodziło do projektu sceptycznie. Przekazanie im przez lidera entuzjazmu do BSC będzie szczególnie trudne i właśnie czasochłonne. Odbywać się będzie nie tylko podczas oficjalnych spotkań, ale w kuluarach, na przysłowiowym „papierosie”, czy podczas lunchu. Nie można temu oporowi się dziwić. Ostatecznie na końcu całego procesu pracownicy i kierownictwo ma być w oparciu o BSC oceniane poprzez pomiar skuteczności ich pracy w odniesieniu do strategii organizacji. Najczęściej nałożone również zostaną na nich dodatkowe obowiązki związane z raportowaniem.

Niech kierownictwo firmy nie ma wątpliwości, że o BSC w pierwszym roku będzie się dużo rozmawiało na korytarzach i przy każdej okazji niekoniecznie w sposób pochlebny i entuzjastyczny. Ten czas pracownicy w innym przypadku poświęciliby na komentowanie innych bieżących wydarzeń, jak wyniki sprzedaży, czy aktualnie biegnące kampanie marketingowe.

2.3. Nadzwyczajny wysiłek dla organizacji

BSC wymaga wysiłku organizacyjnego ze względu na zaangażowanie kierownictwa i specjalistów średniego szczebla w myślenie strategiczne. Oznacza to, że kierownictwo i specjaliści średniego szczebla, nadal wypełniając swoje zwykłe obowiązki, w wyniku całego procesu wdrożenia BSC otrzymują nowe zadanie, wymagające nadzwyczajnego wysiłku. Tym zadaniem jest współpraca z zarządem i liderem przy doprecyzowaniu, bądź wręcz wypracowywaniu strategii firmy. Do tej pory tego typu działania były domeną zarządu, BSC angażuje w ten proces większą część firmy.

2.4. Nowe spojrzenie na komunikację w dół

BSC wymaga także dodatkowego wysiłku organizacyjnego ze względu na zaangażowanie kierownictwa i specjalistów niższego szczebla w myślenie strategiczne. Wynika to z tego, że kierownictwo i specjaliści niższego szczebla w całym procesie muszą się zapoznać ze strategią. Samo zapoznanie oczywiście nie wystarczy. Muszą oni się z nią utożsamić i zapalać do niej entuzjazmem, co wymaga zorganizowania szeregu spotkań edukacyjnych na początku wdrożenia i

systematycznego informowania o postępie prac i wynikach karty, czy to przy pomocy kolejnych spotkań, czy gazety, plakatów itp.

2.5. Daleki horyzont planowania

Przyjmuje się, że wdrożenie BSC wymaga poniesienia wydatków, czasu oraz zaangażowania kierownictwa i specjalistów, porównywalnych z wdrożeniami dla przykładu:

- zarządzania procesowego (optymalizacja produkcji, np. metodą LEAN),
- metody dzielenia kosztów na produkty Activity-Based Costing (ABC).

Wspomniane wyżej metody dają w porównaniu do BSC korzyści mierzalne i łatwiejsze do intuicyjnego zrozumienia ponieważ:

- dotyczą sfery kosztów,
- zyski z ich wdrożenia są obserwowalne w krótkiej i średniej perspektywie.

BSC przeciwnie:

- skupia się na strategii firmy w średniej i długiej perspektywie,
- skupia się nie na przyszłych dochodach i zyskach.

Stanowi to powód, że BSC jest zwykle uważane za metodę bardziej „enigmatyczną” i „wizjonerską”.

2.6. Sceptycyzm wśród kadry odpowiedzialnej za finanse firmy

Ponadto, jako metoda controllingowa, odwołuje się nie tylko do wskaźników finansowych, ale również:

- marketingowych w perspektywie klienta,
- procesowych w perspektywie procesów,
- związanych ze sferą zarządzania kapitałem ludzkim i zarządzania wiedzą w perspektywie nauki i rozwoju.

Powoduje to dużo mentalnych i osobowościowych oporów przed jej wdrażaniem, głównie w środowisku specjalistów i analityków finansowych, którym zwykle powierza się w przedsiębiorstwach kwestie związane z controllingiem. Każdy specjalista bowiem lubi trzymać się swojej dziedziny i nie wykraczać na nieznanne tereny. Ta cecha jest szczególnie silną pośród osób odpowiedzialnych za finanse firmy, które to osoby są zresztą obdarzane przez otoczenie szczególną estymą. Finanse firmy są uważane za dziedzinę wymagającą dużej wiedzy, ponieważ generują najbardziej ścisłą informację zarządczą, konieczną do prowadzenia firmy. Ponadto, wiedza ta nosi w sobie nutę tajemnicy, bowiem nie każdy może być dopuszczony do najbardziej strzeżonych informacji o źródłach takich, a nie innych wyników finansowych firmy, które publicznie są podawane w sposób bardzo uogólniony. Analitycy finansów firmy wiedzą zatem więcej o firmie niż pozostali pracownicy.

Wprowadzenie BSC ma niejako podważyć ich pozycję, ponieważ równie ważny, co dyrektor finansowy, stają się dyrektorzy odpowiedzialni za marketing, produkcję, czy zarządzanie kadrami. BSC uświadamia, że dobry wynik finansowy nie zależy tylko od dyscypliny kosztowej dyrektora finansowego, ale w równym stopniu także od pozostałych dyrektorów. Z tego powodu BSC uważa się za metodę prowokującą opór w organizacji na poziomie osób odpowiedzialnych za finanse.

2.7. Opór wśród pozostałych działów organizacji

Z kolei na poziomie specjalistów BSC wywołuje opory poprzez odwoływanie się do wiedzy ogólnej o przedsiębiorstwie i jego strategii, nierzadko naruszającej partykularne interesy wężej rozumianych grup zawodowych.

Pracownicy posiadają bowiem naturalną tendencję do „okopywania się” na swoich stanowiskach oraz bronięcia interesów swoich pionów i działów, nierzadko wbrew interesom całego przedsiębiorstwa. Jest to zatem metoda wywołująca opór w organizacji:

- na poziomie specjalistów broniących interesów grup zawodowych,
- na poziomie specjalistów broniących interesów mniejszych jednostek organizacyjnych,
- na poziomie wszystkich działów, których działalność zostanie uznana za niestrategiczna w wyniku doprecyzowywania strategii poprzez BSC.

Każda z tych grup interesów będzie broniła się przed jakimikolwiek zmianami, oraz poprzedzającymi je strategicznymi dociekaniami. Szczególnie, jeśli ich wynikiem ma być wzmocniona kontrola i ocena oraz porównanie poszczególnych grup działających w firmie. Opór organizacji przed BSC może być zatem na tyle duży, że w dużej organizacji ta metoda może nigdy nie zostać wdrożona mimo najszczerzej chęci. Dlatego właśnie BSC wymaga profesjonalnego zarządzania zmianami.

3. Czy wewnętrzne trudności BSC są możliwe do pokonania w mniejszych przedsiębiorstwach?

W artykule autorzy chcieliby wskazać na to, że wymienione wyżej cechy metody BSC, mogące być postrzegane jako jej wady, powstrzymujące wiele dużych przedsiębiorstw przed jej wdrożeniem, w szczególności w sytuacji sprawowania władzy w firmach przez finansistów i księgowych skupionych na wskaźnikach finansowych, mogą stać się zaletami w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

3.1. Mniejsze koszty

W szczególności stosunek nakładów na wdrożenie tej metody do przychodów może mieć korzystniejszy bilans w małych i średnich przedsiębiorstwach, niż w dużych. Wynika to z tego, że w sektorze SME przedsiębiorstwa są zarządzane bardziej „ręcznie”, a stosunki pracownicze są mniej „upolitycznione”, nie w sensie polityki państwowej, a w sensie „polityki i gier rozgrywanych wewnątrz organizacji”, w związku z tym cały proces może przebiegać:

- szybciej,
- sprawniej,
- skuteczniej.

Odnosząc się do wskazanych w poprzedniej części artykułu podstawowych rodzajów kosztów.

A. Funkcja lidera może być podjęta przez jedną z osób zarządzających. Wzmocni to jednocześnie prestiż tej funkcji, zaufanie do projektu oraz tzw. „przełożenie” na uczestników przedsięwzięcia.

- B. Można wynająć konsultantów o mniejszym prestiżu, ze środowisk uniwersyteckich, tym samym mniej wymagających, których wynagrodzenie może stanowić jedno- lub dwukrotność miesięcznej pensji lidera.
- C. Poświęcenie dużo mniejszej liczby roboczogodzin całego kierownictwa i specjalistów zaangażowanych w warsztaty. W mniejszej grupie i przy mniejszej liczbie grup łatwiej jest dojść do konsensusu, nie jest także wymagana tak duża liczba konsultacji.
- D. Narzędzia informatyczne mogą zostać zastąpione dobrze skonstruowanym skoroszytem kalkulacyjnym.
- E. Systemy finansowo-księgowe w małych firmach są prostsze, a zmiany w nich wymagają stosunkowo niewielkich nakładów, w tym na zmianę procedury rejestracji zdarzeń gospodarczych i edukację załogi w tej kwestii.
- F. Dodatkowe pomiary mogą odbywać się ręcznie, z wykorzystaniem stosunkowo niewielkiej liczby danych. Każda pomyłka w obliczeniach stopnia satysfakcji milionów klientów w dużych przedsiębiorstwach jest trudna do wychwycenia. W małych takie dane są bardziej intuicyjne i pomyłki łatwiejsze do korekty. Tym samym możliwy jest mniejszy błąd statystyczny i pomiar może być mniej dokładny, bardziej uogólniony.
- G. Pozostałe koszty ulegają również obniżeniu, lub po prostu można z nich zrezygnować, ze względu na ich bezzasadność przy stosunkowo niewielkiej skali działania przedsiębiorstwa.

3.2. Mniejsza czasochłonność

Dalej, czas wdrożenia może być stosunkowo krótszy, ponieważ małe i średnie przedsiębiorstwa potrzebują mniejszej liczby konsultacji i uzgodnień odnośnie strategii i sposobu pomiaru jej wykonania, o czym już wspomniano wyżej.

Można z grubsza oszacować, że samo opracowanie BSC w małej firmie może potrwać kilka tygodni, podczas, gdy w dużej może trwać nawet kilkanaście miesięcy.

3.3. Mniejszy wysiłek organizacji

Również wysiłek organizacyjny i edukacyjny w małych i średnich przedsiębiorstwach może być wymiennie mniejszy, znowu z tego samego powodu, że są zarządzane, bardziej „ręcznie” oraz posiadają mniej „zmanierowanych” i „egzaltowanych” w pewności siebie i kreowanym wizerunku osobistym specjalistów i managerów, uprawiających swoistą wewnętrzną politykę i gry.

Ponadto, w sektorze MSP specjaliści zwykle posiadają stosunkowo mniejszą wiedzę na temat zarządzania i takie metody budzą u nich pozytywną reakcję ze względu na wzbudzenie nadziei na umocnienie konkurencyjne przedsiębiorstwa, a tym samym na większą pewność pracy.

W dużych przedsiębiorstwach przeciwnie, pracownicy w dużej masie nie dostrzegają związku pomiędzy pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa, a ich bytem osobistym.

3.4. Długodystansowość

Z tego samego powodu, perspektywa średnia i długa oraz przyszłe przychody przedsiębiorstwa mają dla pracowników większe znaczenie i traktują te czynniki bardziej „osobiście”, w większym stopniu „identyfikując się” z celami firmy.

Ryzyko utraty pracy w małej firmie stanowi poważne zagrożenie dla bezpieczeństwa pracowników ze względu na niewielką inercję organizacji i niewielki bezwład podejmowania decyzji, które są charakterystyczne dla dużych firm.

Innymi słowami, pracownicy i kierownictwo mniejszych firm są bardziej żywotnie zainteresowani osiągnięciem długoterminowych zysków, bowiem nawet krótki okres spadku zyskowności może spowodować w małym przedsiębiorstwie zwolnienia i/lub bankructwo. Okres dochodzenia kierownictwa do decyzji o zwolnieniach może być bardzo krótki, a odprawy zminimalizowane, w szczególności przy samozatrudnieniu, które jest popularną formą kooperacji w ramach mniejszych firm.

3.5. Mniejszy sceptycyzm i opór organizacji

Jako nadzwyczajną korzyść z wdrażania BSC w sektorze SME, autorzy chcieliby wskazać kwestię nie tylko doprecyzowania strategii, ale generalnie sformułowania strategii, bez której niepodobna pomyśleć prowadzenia działalności przez duże przedsiębiorstwo, a której zwykle brakuje w szczególności w małych firmach. Takie „jednoczenie” myślenia wszystkich pracowników przełamuje opory oraz, a stworzenie perspektywy przekwalifikowania niestrategicznych działów, oporu.

Inną korzyścią z BSC może być rozbudowanie księgowości przedsiębiorstwa SME o elementy controllingowe, gdzie zwykle w małych firmach księgowość jest ograniczona do rejestracji zdarzeń gospodarczych. Tym samym przedsiębiorstwo takie dopiero uczy się profesjonalnego zarządzania finansami i opór (Ad. 7) na razie po prostu nie występuje, albo w bardzo ograniczonym zakresie, odnoszącym się jedynie do oporu przed mnożeniem kont w systemie księgowym, czyli wysiłku związanego z komplikacją opisywania faktur.

Jak wspomniano, małe firmy, będąc sterowane „ręcznie” poddają się autorytetowi osoby zarządzającej i nie stawiają oporu, ponieważ osoba zarządzająca jest najczęściej założycielem lub potomkiem założyciela i właścicielem firmy. Z właścicielem się po prostu „nie dyskutuje” w przeciwieństwie do managerów „najemnych”, wobec których kierownicy niższego szczebla prowadzą swoiste „gry”, mające na celu podważenie ich kompetencji, doprowadzenie do ich eliminacji i zajęcie ich stanowiska, które to „gry” w większych firmach stoją na porządku dziennym.

4. Wnioski

W przedstawionych rozważaniach, autorzy starali się wskazać na większą łatwość wdrożenia BSC w mniejszych, niż w większych przedsiębiorstwach. Jak argumentowano powyżej, w mniejszych firmach wdrożenie BSC może:

- kosztować mniej,
- trwać krócej,
- być łatwiej komunikowalne wśród pracowników,
- budzić mniejszy opór organizacji.

Ze względu jednak na poziom skomplikowania samej metody, wymagana byłaby zdaniem autorów pewna automatyzacja procesu doprecyzowania strategii i wdrożenia tej metody w sektorze SME.

Taka jakościowa analiza wymienionych wyżej czynników, zdaniem autorów mogłaby zostać wzbogacona poprzez możliwe do zaprojektowania kompendium wiedzy na temat możliwych do stosowania strategii w olbrzymiej liczbie małych i średnich przedsiębiorstwach, obejmujących w szczególności możliwe do przyjęcia misje i cele strategiczne, których wybór stanowi dla małych przedsiębiorstw kwestię godzin, a nie miesięcy konsultacji dla przedsiębiorstw dużych. Również zestaw mierników możliwych do wyboru w poszczególnych perspektywach, stanowiąc składową takiego kompendium, znacznie mógłby przyspieszyć, oraz ułatwić proces wdrażania BSC w sektorze SME.

Swoim artykułem, autorzy chcieliby rozpocząć zatem proces tworzenia takiego kompendium wiedzy na temat wdrażania BSC w sektorze SME. Wymagało będzie to zebrania podstawowych warunków wymaganych do wdrożenia BSC w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz stworzenie uniwersalnego schematu, który w kolejnych publikacjach mógłby zostać stopniowo wypełniany treścią. Schemat ten będzie obejmował zarówno algorytm tworzenia misji przedsiębiorstwa, celów strategicznych, jak i mierników służących kontroli wykonania strategii.

Posiadając już pewien dorobek w dziedzinie wdrażania BSC i zarządzania poprzez BSC, potwierdzony szeregiem publikacji, autorzy chcieliby uczynić krok dalej, w innowacyjnym kierunku upowszechniania wiedzy i stosowania BSC przez firmy małe, do tej pory zaniedbane w tym temacie.

Bibliography

- [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] Freidag R. H., Schmidt W.: *My Balanced Scorecard. Moja Strategiczna Karta Wyników*. (Red. wyd. polskiego: A. Lewandowska, M. Likierski) Warszawa: C. H. Beck 2003.
- [3] Gadiesh O., J. L. Gilbert: *Transforming Corner-Office Strategy into Fronline Action*. „Harvard Business Review”, May 2001, pp. 73-79.
- [4] Kaplan R.S., D. P. Norton: *Having Trouble with Your Strategy. Then Map It*. „Harvard Business Review”, September-October 2000, pp. 167-176.
- [5] 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.
- [6] Kaplan R.S., D. P. Norton: *Translating strategy into action. The Balanced Scorecard*. Boston-Massachusetts. Harvard Business School Press 1996.
- [7] Kaplan R.S., D. P. Norton: *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. „Harvard Business Review”, January-February 1992, pp. 71-79.

- [8] Kaplan R.S., D. P. Norton: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. „Harvard Business Review”, January-February 1996, pp. 75-75.
- [9] Kubka J.: *Psychospołeczne aspekty zarządzania zmianami*. Zeszyty Naukowe Politechniki Gdańskiej. Filozofia VII. Nr 596. 2003, ss. 23-38.
- [10] 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.
- [11] 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.
- [12] Waszczyk M.: *Nasz sposób na kartę – budowanie architektury Balanced Scorecard w Wirtualnej Polsce S.A.* „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, grudzień 2002, ss. 8-14.
- [13] Waszczyk M.: *Edukacja Balanced Scorecard w Wirtualnej Polsce S.A.* „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, październik 2003, ss. 6-10.
- [14] 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.
- [15] Waszczyk M.: *Etap edukacji we wdrażaniu strategicznej karty wyników w Wirtualnej Polsce S.A.* [W:] E. Skrzypek (Red.) *Value 2003. Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy*. Tom I, ss. 119-127.
- [16] Waszczyk M.: *Zrównoważony rozwój organizacji a Zrównoważona Karta Wyników*. *Prakseologia* nr 144/2004, ss. 159-168.

Keywords: Balanced Scorecard, Small and Medium Enterprises, Strategy, Management, Controlling

Słowa kluczowe: Strategiczna Karta Wyników, Małe i Średnie Przedsiębiorstwa, Strategia, Zarządzanie, Kontroling

Streszczenie:

Autorzy podejmują w artykule dyskusję z powszechnie wyznawanym poglądem, że Strategiczna Karta Wyników jako metoda zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem powinna raczej być stosowana w sektorze dużych przedsiębiorstw, niż małych i średnich. Aby to uczynić, w pierwszej części poniższego tekstu, wskazują na istotne trudności związane z wdrażaniem BSC w aspektach: kosztów, czasochłonności, nadzwyczajnego wysiłku organizacji, nowego spojrzenia na komunikację w dół struktury, dalekiego horyzontu planowania, sceptycyzmu kadry odpowiedzialnej za finanse firmy oraz oporu wśród pozostałych działów organizacji. W drugiej części artykułu autorzy wskazują na to, że wewnętrzne trudności BSC są możliwe do pokonania w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, gdzie wdrożenie BSC może: kosztować mniej, trwać krócej, być łatwiej komunikowalne wśród pracowników, budzić mniejszy opór organizacji.

Abstract:

Authors discuss in the article a common conception that the Balanced Scorecard method of strategy managing of a company is possible to apply usually in Bigger Enterprises not in Small and Medium management. To achieve so, in the first part of their article, the authors will indicate difficulties in implementing BSC just in bigger companies in aspects: costs, time-consuming, extraordinary effort in organization, new look on stepping down communication, long distance thinking, skepticism of financiers and resistance in organization. In the second part of their article the authors observe the possibilities of introducing BSC to medium and small companies where it could be: less costs, last shorter, be easier communicated among employees, inflict less resistance of organization.