

MACIEJ WASZCZYK  
Politechnika Gdańska

## ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W FIRMIE W OPARCIU O STRATEGICZNĄ KARTĘ WYNIKÓW

W artykule przybliżono ulokowanie *Balanced Scorecard* w zarządzaniu strategicznym w Wirtualnej Polsce SA. Omówiono w szczególności etap edukacji BSC, na którym organizacja ta się obecnie znajduje. Przybliżono obieg informacji w aspektach, z jednej strony, zarządzania wiedzą strategiczną, a z drugiej wiedzą zarządczą, czyli controllingu, co otwiera perspektywy na długofalowy, oparty o BSC, rozwój firmy.

### 1. WSTĘP

W swoich wcześniejszych publikacjach na temat Strategicznej Karty Wyników (ang. *Balanced Scorecard*, skrót: BSC) wskazałem między innymi na cztery etapy jej wdrażania w firmie Wirtualna Polska SA (dalej: WP) i opisałem etap pierwszy, związany z metodyką budowania karty [9; 10; 11].

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

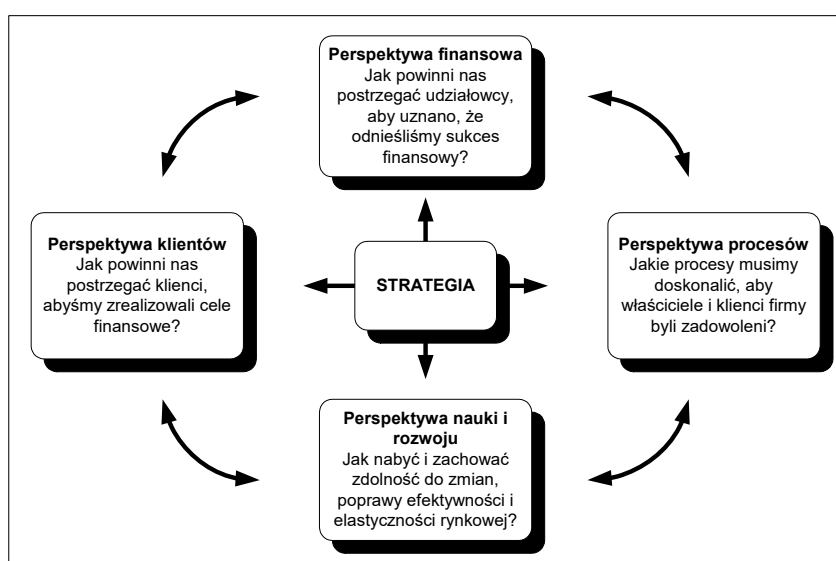
W niżej zaprezentowanym tekście chciałbym wskazać na istotne kwestie, związane z przechodzeniem WP przez etap drugi – edukacji – w kontekście zarządzania wiedzą w organizacji.

### 2. DŁUGOFALOWY ROZWÓJ ORGANIZACJI

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.

W latach 90-tych ostatniego stulecia powstała metoda długofalowego planowania i kontroli życia przedsiębiorstwa, autorstwa R. Kaplana i D. Nortona [6]. Jej moc 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 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 [Rysunek 1] .



Rysunek 1. Graficzne przedstawienie podstawowego założenia BSC o równoważności perspektyw na poziomie strategicznym i operacyjnym.

Podstawową rolę BSC jest 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 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.

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

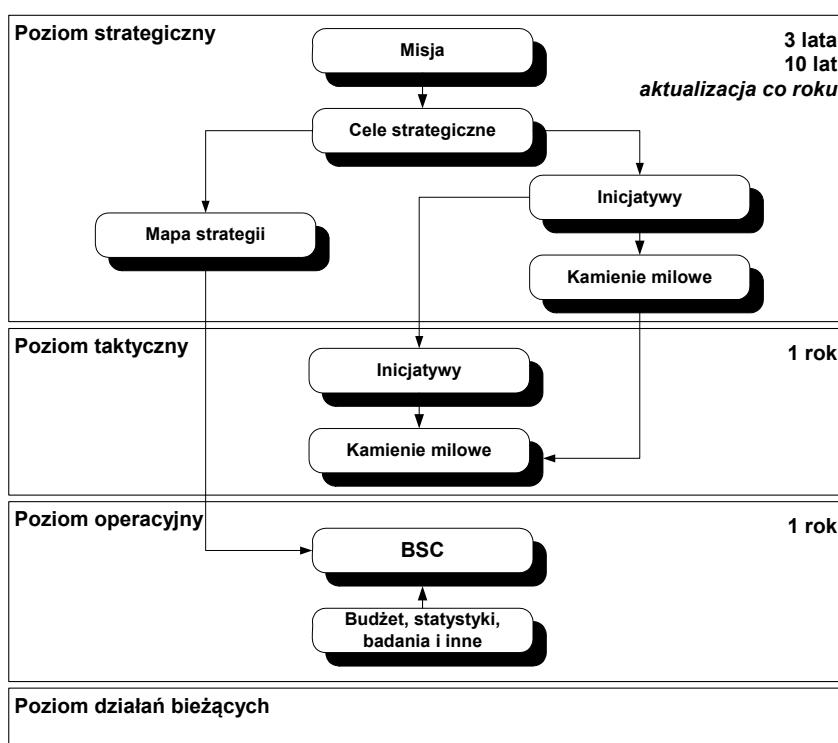
1. **strategicznej** - od kierownictwa wyższego szczebla do pracowników,

2. o operacyjnym wykonaniu strategii – od pracowników do kierownictwa,

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

### 3. OBIEG INFORMACJI

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 2].



Rysunek 2. Zarządzanie strategiczne w WP.

Jak widać z przedstawionego rysunku, 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 adekwatnie 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 3].

Obszar zarządzania strategicznego	Funkcja wspomagająca	Raportowanie
Misja	X	
Cele strategiczne		X
Mapa strategii	X	
Inicjatywy	X	
Kamienie milowe		X
BSC		X
Budżet, statystyki, badania i inne		X

Rysunek 3. Obszary raportowania w zarządzaniu strategicznym w WP.

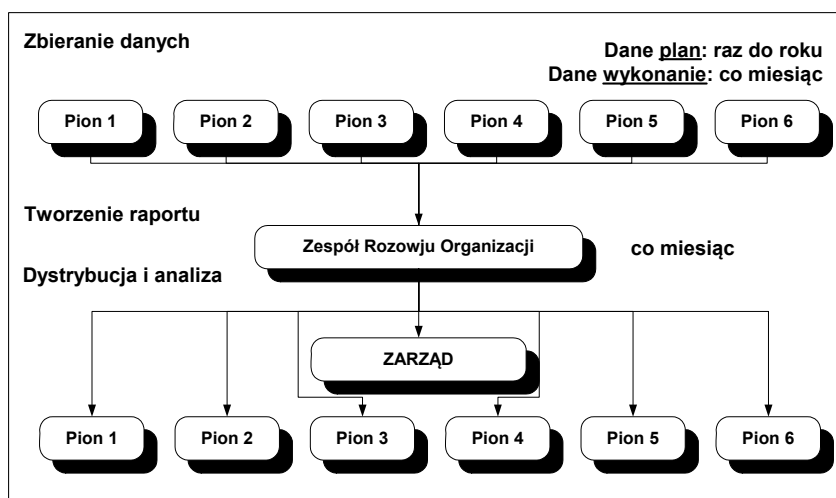
Zarządzanie i obieg informacji w ramach BSC przebiega w sposób narzucony przez architekturę Karty, którą przyjęto w firmie, a którą opisałem we wspomnianych już artykułach. Polega na przypisaniu poszczególnym jednostkom funkcjonalnym (pionom organizacyjnym) kart funkcyjnych, których jednostki te są właścicielami.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

Cele strategiczne	Czynniki sukcesu	Mierniki
Cele finansowe	...	...
Cele odnośnie klientów	...	...
Cele związane z procesami	...	...
Cele w perspektywie nauki i rozwoju	...	...

Rysunek 4. Konstrukcja kart funkcyjnych w WP.

Powyższy rysunek zgodny jest ze schematem zaprezentowanym w książkach twórców koncepcji BSC, jednak realizacja przepływu informacji w takiej 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 strategii. Proces gromadzenia, przetwarzania i dystrybucji danych związanych z obsługą BSC został zobrazowany na rysunku poniżej [Rysunek 5].



Rysunek 5. Proces zbierania, analizy i dystrybucji danych BSC w WP.

W Wirtualnej Polsce SA zastosowano 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 [Tabela 6 i 7].

KK		KF1	KF2	KF3	KF4	KF5	KF6
		100%	17%	16%	19%	18%	15%
Perspektywa Finansowa	25%	4%	6%	3%	8%	1%	3%
Perspektywa Klienta	25%	7%	6%	8%	4%	0%	0%
Perspektywa Procesów	25%	4%	3%	5%	2%	6%	5%
Perspektywa Rozwoju	25%	2%	1%	3%	4%	8%	7%

Rysunek 6. Przykładowa matryca sumowania się wag perspektyw i kart funkcyjnych

Efektom 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.

KK		KF1	KF2	KF3	KF4	KF5	KF6
Dowolna Perspektywa	25%	4%	6%	3%	8%	1%	3%
Miernik 1	5%				5%		
Miernik 2	3%	1%	2%				
Miernik 3	3%		1%		2%		
Miernik 4	2%	1%			1%		
Miernik 5	3%	1%	2%				
Miernik 6	8%	1%		3%		1%	3%
Miernik 7	1%		1%				

Rysunek 7. Przykładowa matryca sumowania się mierników do wybranej perspektywy i kart funkcyjnych

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:

1. **plan** – dane odnośnie budżetu, na przykład: przychód 100 zł,
2. **wykonanie** – dane odnośnie wykonanie, na przykład 90 zł,
3. **wynik miernika** – w tym wypadku 90%,
4. **średnia wyniku miernika** – narastająco od początku roku (na przykład 104%),
5. **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, o czym bliżej w kolejnym rozdziale.

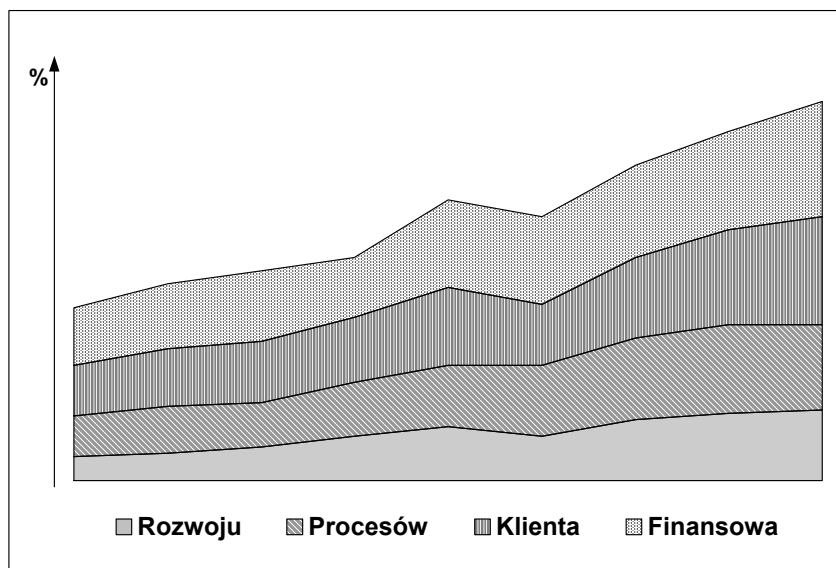
#### 4. EDUKACJA ORGANIZACJI

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.

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.



Rysunek 8. Poglądowy wykres obrazujący rozwój organizacji w perspektywach.

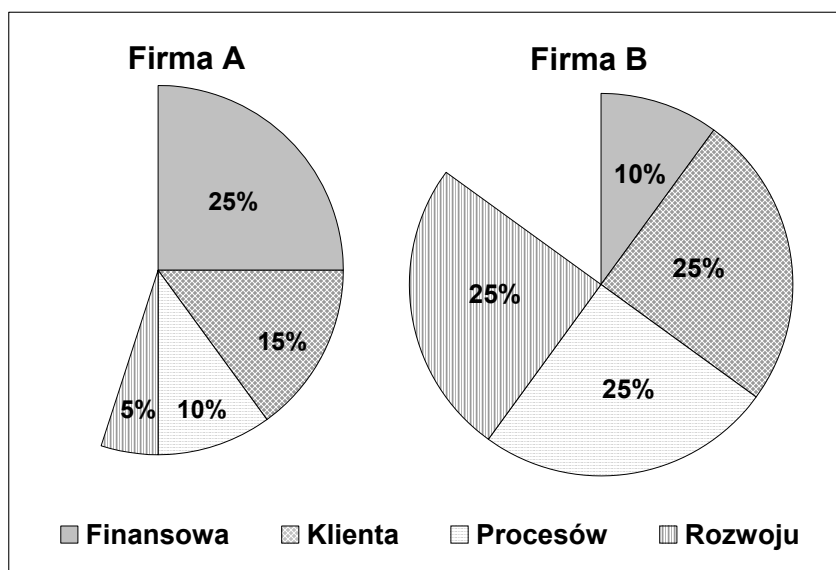
W opinii autora niniejszego tekstu świadomość, edukacja i wiedza są najważniejszymi efektami wdrażania BSC w każdej firmie. Dzięki Balanced

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 najprostszwy 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 realizacji 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.

## 5. WYCENA ORGANIZACJI

Ostatnią kwestią, którą chciałbym poruszyć w tym artykule jest problem wyceny wartości firm w oparciu o dane jedynie finansowe, nie uwzględniając tego, czy organizacja ma charakter samouczący się czy też nie. W tym celu rozważmy wnioski płynące z ilustracji [Rysunek 9].



Rysunek 9. W którą firmę warto zainwestować?

Należy założyć, że każda z perspektyw powinna być realizowana idealnie w 25%. W pierwszym odruchu każdy wskazałby firmę A, jako tą, w której akcje warto zainwestować. Wybór taki byłby w sposób intuicyjny słuszny, nawet gdyby nie został pogłębiony analizą opartą o żadną z klasycznych metod wyceny wartości akcji: metodę wartości księgową, metodę wartości likwidacyjnej, czy metodę dochodów oczekiwanych [8].



Firma ta po prostu realizuje cele finansowe. Jednak po głębszej analizie może się okazać, że firma B jest bardziej obiecującą inwestycją. Dlaczego, przecież nie realizuje celów finansowych - najprawdopodobniej ponosi straty? Tak, ale posiada usatysfakcjonowanych klientów, w przeciwieństwie do firmy A, sprawnie zachodzące procesy podstawowe i wspomagające, w przeciwieństwie do firmy A, oraz dobrze wyszkoloną i zmotywowaną kadrę pracowniczą. Ze względu na słabe wyniki finansowe cena nabycia jej akcji jest niska, i właśnie dlatego warto ją kupić, bo w przyszłości najprawdopodobniej zdeklasuje konkurentów.

Strategiczna Karta Wyników pozwala na pełniejszą, niż tylko wynikającą z ksiąg finansowych, ocenę realnej wartości firmy. Warunkiem uwzględnienia wyników BSC w wycenie firmy powinno być oczywiście sprawdzenie czy BSC prawdziwie opisuje procesy zachodzące w tej organizacji. Jeśli jednak tak jest, to oznacza, że proces przepływu informacji, nawet jeżeli sam nie jest mierzony, to jest „udrożniony” dzięki Karcie, jak już wspomniano w obu kierunkach: od kierownictwa do pracowników i od pracowników do kierownictwa.

## **6. PODSUMOWANIE**

Zarządzanie wiedzą w organizacji w oparciu o Strategiczną Kartę Wyników sprawia, że osiągniętych jest wiele korzyści. Organizacja jest edukowana w zakresie strategii, a jednocześnie osoby zarządzające mają możliwość jej kontrolowania.

Jednakże 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. Pozwala także na właściwą jej ocenę i wycenę, uwzględniającą fakt, czy organizacja ta jest samouczącą się.

## **BIBLIOGRAFIA**

- [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] Kaplan R.S., D. P. Norton: Having Trouble with Your Strategy. Then Map It. Harvard Business Review. September-October 2000, ss. 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, ss. 71-79.

- [7] Kaplan R.S., D. P. Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. January-February 1996, ss. 75-75.
- [8] Skov N. A.: Finanse i Zarządzanie. Finance & Management. Warszawa: Wydawnictwo Pret S.A. 1994.
- [9] Waszczyk M.: Metodyka budowania Strategicznej Karty Wyników na przykładzie Wirtualnej Polski SA. Kwartalnik Naukowy "Pieniądze i Więź", nr 16-17 (lato-jesień), Gdańsk 2002, ss. 270-280.
- [10] Waszczyk M., Method of Building the Balanced Scorecard in Wirtualna Polska S.A., [w:] J. Kubka (red.) Economics and Values, Gdańsk 2002, ss. 65-78.
- [11] Waszczyk M., Nasz sposób na kartę – budowanie architektury Balanced Scorecard w Wirtualnej Polsce S.A., Controlling i Rachunkowość Zarządcza, Grudzień 2002, ss. 8-14.