

Strategiczna orientacja przedsiębiorstwa z wykorzystaniem Balanced Scorecard

Wstęp

Przedsiębiorstwo (lub inaczej jednostka gospodarcza) jest wyodrębnioną prawnie, organizacyjnie i ekonomicznie jednostką prowadzącą działalność gospodarczą. Najczęściej definiowanym celem działalności przedsiębiorstwa jest osiąganie zysku lub zaspokajanie potrzeb konsumentów. W jego skład mogą wchodzić mniej lub bardziej odrębne jednostki gospodarcze, nazywane zakładami. Nieco inne znaczenie ma przedsiębiorstwo w języku prawnym. Przedsiębiorstwo posiada samodzielność ekonomiczną. Może również, lecz nie musi, posiadać osobowość prawną¹. Głównym celem przedsiębiorstw jest formalne dążenie, które określa przeznaczenie lub oczekiwany poziom danych wyników [Kaplan, Norton, 2001, s. 11]. Sformułowanie celu przedsiębiorstwa jest ważne dla zagadnienia pomiaru dokonań, ponieważ pomiar i ocena są dokonywane zawsze przy uwzględnieniu kryterium wybranego na podstawie celu. Cele są warunkowane m. in. przez zakres działań przedsiębiorstwa, dostępność zasobów, otoczenie oraz strukturę danego przedsiębiorstwa. Cele przedsiębiorstwa są określone w dokumentach takich jak misja, strategia oraz program firmy.

1. Przedsiębiorstwo i Strategiczna Karta Wyników

Aby dane przedsiębiorstwo osiągało założone wcześniej cele, musi posiadać określoną strategię. Strategiczna Karta Wyników (ang. Balanced Scorecard), która wykorzystuje mierniki finansowe do ogólnej oceny efektywności firmy i jej zarządzania, jest przy tym bardzo pomocna. Proponuje ona ogólny zestaw mierników, które łączą klientów, wewnętrzne procesy, pracowników z długoterminowym sukcesem finansowym firmy [Kaplan, Norton, 2001, s. 38]. Strategiczna Karta Wyników daje jego kierownictwu narzędzie do przekładania strategii i wizji firmy na logicznie powiązane mierniki, które mierzą efektywność. Strategiczna Karta Wyników przekłada misję i strategię na cele i mierniki w perspektywie: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju [Kaplan, Norton, 2001, s. 41]. Karta wyników jest swoistego rodzaju schematem, językiem używanym do komunikowania misji i strategii firmy.

*Mgr, Katedra Finansów Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, annakujawa9@gmail.com

**Mgr, Katedra Mikroekonomii, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, annakujawa9@gmail.com

¹ Art. 104 - 106 ustawy z dnia 2 lipca 2004r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2004 r. Nr 173, poz. 1807)

Ważne jest, aby powiązać związki przyczynowo skutkowe z miernikami realizacji celów i czynników, które określają ich przyszłą wartość. Strategia jest pewnym zestawem hipotez, pomiędzy którymi występują zależności przyczynowo skutkowe [Kaplan, Norton, 2001, s. 45].

Teoria zarządzania strategicznego wskazuje kilka odmiennych strategii, które przedsiębiorstwo może realizować: od agresywnego wzrostu do konsolidacji, wyjścia bądź likwidacji. W fazie wzrostu przedsiębiorstwa skupiają uwagę na dynamice sprzedaży, utrzymywaniu na danym poziomie wydatków przeznaczonych na rozwój produktów, procesów i umiejętności pracowników. W kolejnej fazie – utrzymania – znaczenie mają tradycyjne mierniki finansowe, np. zysk operacyjny bądź marża brutto w ostatniej fazie zwana fazą żniw, najbardziej istotne są przepływy pieniężne. Podjęte inwestycje muszą wykazać się szybkim i pewnym zwrotem z zaangażowanych środków. We wszystkich fazach życia przedsiębiorstw realizują trzy tezy strategiczne:

- 1) osiągnięcie wymaganego wzrostu i struktury przychodów,
- 2) zredukowanie kosztów i zwiększenie wydajności,
- 3) zwiększenie wykorzystania aktywów i efektywności inwestycji.

Głównym celem mierzenia wyników jest wspieranie dyrekcji i pracowników w proces wdrażania strategii. Przedsiębiorstwa, które potrafią przełożyć strategię na system mierzenia jej wyników, mają dużą szansę na jej realizację. Firmy takie mogą dokładnie prezentować swoje cele, koncentrować się na ważnych czynnikach i podejmować działania inwestycyjne, które służą realizacji celów strategicznych. Prawidłowo sformułowana Strategiczna Karta Wyników to zintegrowany zestaw mierników finansowych i operacyjnych, które obrazują strategię firmy. Mierniki zawarte w karcie opisują i ukazują strategię danego przedsiębiorstwa.

2. Analiza przypadku Metro Banku

Warto przyjrzeć się strategii Metro Banku. Bank stanął przed dwoma problemami: zbyt dużą zależnością od jednego produktu oraz nierentowną obsługą klientów przy danej strukturze kosztów. Aby pokonać te problemy wprowadził następującą strategię:

- 1) wzrost przychodów – ograniczenie wahań zysku przez rozszerzenie oferty sprzedaży o nowe produkty przeznaczone dla obecnych klientów,
- 2) produktywność – zwiększenie wydajności operacyjnej poprzez skierowanie nierentownych klientów do mniej kosztownych kanałów dystrybucji.

Proces opracowania Strategicznej Karty Wyników Metro Banku polegał na przełożeniu elementów strategii na cele i mierniki w czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju. Strategię finansową stanowiło zróżnicowanie struktury sprzedaży. Oznacza to koncentrowanie się na dotychczasowych klientach, określenie spośród nich tych, którzy będą zainteresowani nowymi propozycjami produktów i usług finansowych. Aby ta strategia odniosła sukces, dyrekcja Banku postanowiła zmienić sposób postrzegania Banku przez klientów – z banku obsługującego rachunki i depozyty na wyspe-

cjalizowanego doradcę finansowego. W tabelicy 1 przedstawiono Strategiczną Kartę Wyników Metro Banku.

Tablica 1. Strategiczna Karta Wyników Metro Banku

Cele strategiczne	Miernik -wskaźnik przyszłości	Miernik -wskaźnik przyszłości
Perspektywa finansowa F1 – zwiększyć zwrot z kapitału F2 – zróżnicować strukturę przychodów F3 – zredukować koszty	Stopa zwrotu x inwestycji Wzrost przychodów Redukcja kosztów obsługi depozytów	Struktura przychodów
Perspektywa klienta K1 – zwiększyć stopień zadowolenia klientów z naszych produktów i pracowników K2 – zwiększyć stopień zadowolenia „po sprzedaży”	Udział w segmencie rynku Lojalność klientów	Intensywność relacji z klientem Badania stopnia zadowolenia
Perspektywa procesów wewnętrznych W1 – zrozumieć potrzeby klientów W2 – rozwijać innowacyjne produkty W3 – rozwijać sprzedaż wzajemną W4 – przesunąć klientów do mniej kosztownych kanałów dystrybucji W5 – zminimalizować błędy operacyjne W6 – zwiększyć szybkość obsługi	Przychody z nowych produktów Wskaźnik sprzedaży wzajemnej Zmiana struktury dystrybucji Wskaźnik błędów obsługi Czas realizacji wniosku	Cykl rozwoju produktów Ilość godzin spędzonych z klientami
Perspektywa rozwoju U1 – rozwijać strategiczne umiejętności U2 – zapewnić dostęp do informacji strategicznych U3 – uzgodnić cele osobiste z celami organizacji	Zadowolenie pracowników Przychody na pracownika	Wskaźnik obsady strategicznych stanowisk Wskaźnik dostępu do informacji strategicznych Zbieżność celów osobistych z celami organizacji (%)

Źródło: opracowanie na podstawie: [Kaplan , Norton, 2001, str. 146].

Strategiczna karta wyników powinna zatem być czymś więcej niż tylko zestawem mierników w czterech perspektywach. Powinna także opisywać strategię przedsiębiorstwa językiem mierników realizacji celów oraz czynników przyszłego sukcesu, mających zależność przyczynowo – skutkową. Prawidłowo skonstruowana karta wyników odzwierciedla strategię tak dobrze, iż można ją odczytać na podstawie zawartych w niej celów, mierników i zależności pomiędzy nimi [Kaplan, Norton, 2001, s. 155].

Strategiczna Karta Wyników wykorzystywana jest przez firmy jako fundament nowego systemu zarządzania realizacją strategii. Karta wyników pozwala na uzupełnienie luki, która istniała między procesem rozwoju i formułowania strategii, a procesem jej wdrażania. Przyczyną braku związku między procesem formułowania strategii, a procesem jej wdrażania są bariery tradycyjnego systemu zarządzania, który jest wykorzystywany do:

- 4) identyfikacji i prezentacji strategii,
- 5) alokacji zasobów,
- 6) definiowania celów i kierunków działania poszczególnych komórek, zespołów i pracowników,
- 7) uzyskiwania informacji zwrotnych [Kaplan, Norton, 2001, s. 175].

3. Myślenie strategiczne i zarządzanie strategiczne oraz Balanced Scorecard

Istotna strategia to taka, która jest skuteczna i wypełniona jest energią zaangażowanych ludzi: to oni czynią z niej dobrą strategię poprzez jej urzeczywistnianie i przez to, że sami ją rozwijają [Lewandowska, Likierski, 2004, s. 13]. Podstawowym aspektem procesu strategicznego jest myślenie strategiczne oraz działanie strategiczne, na które nakładają się misja, wizja i drogi strategiczne. Myślenie i działanie strategiczne wywierają na siebie wzajemny wpływ. Strategiczne myślenie wynika z doświadczeń, które zostały zdobyte przez działanie i wpływa na podejmowane działania. Myślenie strategiczne obejmuje m.in.:

- analizowanie dotychczasowego rozwoju firmy,
- dbanie o interesy firmy, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa,
- uwzględnienie potrzeb społeczności, które tworzy daną firmę,
- obserwacja i uwzględnienie zmian zachodzących w otoczeniu,
- wykorzystywanie indywidualnych i kolektywnych predyspozycji oraz uwzględnienie dotychczasowych umiejętności wszystkich pracowników [Lewandowska, Likierski, 2004, s. 15].

Przy konstruowaniu strategii nie należy trzymać się sztywnych ograniczeń oraz wyznaczników. Sztywne reguły tylko ograniczają nasze działania. Balanced Scorecard ma za zadanie rozszerzyć nasze spojrzenie. Ma przede wszystkim pomóc rozwijać najważniejsze potencjały naszego przedsiębiorstwa i skoncentrować je na najważniejszych strategicznych aspektach [Lewandowska, Likierski, 2004, s. 39]. Balanced Scorecard oparta jest na sprawdzonych ekonomicznych koncepcjach i metodach. Nie jest zatem ona nowym wytworem. Buduje

się ją na tym, co już jest nam znane. Równocześnie oferuje dość proste rozwiązanie starego problemu związanego z realizacją strategii. Balanced Scorecard powoduje m. in.:

- wzrost wydajności i efektywności – koncentruje się na strategicznych projektach i obszarach działalności,
- poprawę wykorzystania inwestycji w kapitał intelektualny przez zmotywowanych pracowników,
- wzrost zysków – odkrywa i wykorzystuje wewnętrzne potencjały synergiczne w poszczególnych obszarach przedsiębiorstwa,
- wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa i jego działów - identyfikuje pracowników z globalną strategią przedsiębiorstwa i koreluje ich działania z kierunkiem przyjętym przez przedsiębiorstwo,
- redukcję kosztów – koncentruje się na wąskim systemie informowania [Lewandowska, Likierski, 2004, s. 59].

Strategia przedsiębiorstw jest ściśle powiązana z komunikacją w danej organizacji. Jeśli chcemy rozwinąć strategię przedsiębiorstwa, należy zadbać, aby wszelkie zamierzenia związane z planami strategicznymi były komunikowane wszystkim pracownikom. Ważnym elementem informacyjnym w przedsiębiorstwie są wskaźniki, które są pewną agregacją informacji. Mierzone wskaźniki są obiektywne tylko wtedy, gdy uwzględnione są wszelkie elementy mogące wpłynąć na jego zawartość merytoryczną. Dobór wskaźników także zależy od danego przedsiębiorstwa.

Warto przy tym temacie wspomnieć o zarządzaniu strategicznym bazującym na Balanced Scorecard. Wdrożenie Karty Wyników ma charakter projektu, przedsięwzięcia ze ściśle określonym momentem rozpoczęcia i zakończenia. Natomiast zarządzanie strategiczne bazujące na Balanced Scorecard powinno być ciągłym procesem. Pomocą w wykorzystaniu Karty Wyników może być opracowany system zarządzania strategicznego. System ten obejmuje strukturę organizacyjną – podział odpowiedzialności – a także przeglądy i audyty z odpowiednią dokumentacją, które porządkują proces zarządzania strategią [Controlling i Rachunkowość Zarządca, nr 2, 2008, s. 27]. Struktura organizacyjna definiuje podział odpowiedzialności w procesie zarządzania strategicznego, który obejmuje zadania powiązane bezpośrednio z wdrażaniem strategii oraz z zadaniami związanymi z utrzymywaniem systemu zarządzania strategicznego.

4. Audyt strategiczny

Ważną rolę odgrywa audyt strategiczny, który jest cyklicznym lub powołanym w trybie nadzwyczajnym spotkaniem kluczowych osób zaangażowanych w realizację strategii. Zadaniem tego audytu jest weryfikacja aktualności misji, wizji i strategii, a także założonych wartości docelowych oraz wyznaczenie tych wartości na następny okres planistyczny. Audyt strategiczny powinien obejmować następujące etapy:

- 1) ocena stopnia realizacji celów Balanced Scorecard,
- 2) strategiczne uczenie się,

- 3) krytyczny przegląd misji, wizji i strategii,
- 4) ewentualna modyfikacja misji, wizji i strategii,
- 5) krytyczny przegląd mapy strategii,
- 6) ewentualna modyfikacja mapy strategii,
- 7) krytyczny przegląd Balanced Scorecard,
- 8) ewentualna modyfikacja mierników lub wartości docelowych Balanced Scorecard,
- 9) przedłużenie horyzontu planistycznego Balanced Scorecard o kolejny rok,
- 10) przygotowanie raportu z audytu [Controlling i Rachunkowość Zarządcza, nr 2, 2008, s. 32].

Podstawę systemu zarządzania strategicznego stanowi dokumentacja, która jest hierarchicznie uporządkowana. Wiodącym dokumentem jest księga strategii, która powinna definiować misję, wizję i strategię przedsiębiorstwa.

Zgodnie z metodyką Balanced Scorecard, strategia przedsiębiorstwa powinna być szczegółowo opisana w postaci mapy strategii, przełożona na zestaw mierzalnych celów wyznaczonych w czterech perspektywach Strategicznej Karty Wyników. Księga strategii powinna posiadać słownik mierników. Załącznikiem może być tutaj aktualna analiza strategiczna firmy oraz słownik pojęć i terminów związanych z Balanced Scorecard.

Następnym ważnym dokumentem jest księga procedur systemu zarządzania strategicznego. Jest to formalny zapis zadań koniecznych dla funkcjonowania systemu zarządzania strategicznego opartego na Balanced Scorecard. Procedury powinny zawierać zasilanie danymi systemu zarządzania strategicznego, przeglądy strategiczne oraz audyty strategiczne. W każdej z tych procedur należy określić cel i zakres stosowania danej procedury, odpowiedzialność i uprawnienia osób zaangażowanych, sposób realizacji procedury oraz niezbędne dokumenty.

Oprócz księgi strategii i księgi procedur tworzących wraz z dokumentami związanymi ramy funkcjonowania systemu zarządzania strategicznego, dokumentacja systemu zarządzania strategicznego obejmuje także bieżące raporty z przeglądów i audytów strategicznych. Raport z przeglądu strategicznego powinien zawierać:

- 1) sprawozdanie z postępu realizacji strategii,
- 2) zestawienie osiągnięć i niepowodzeń w realizacji strategii w danym okresie wraz z komentarzem,
- 3) rekomendacje.

Taki raport powinien m. in. odpowiedzieć na pytanie czy w świetle wiedzy zdobytej w danym roku mapa strategii nadal właściwie opowiada strategię, czy potwierdzają się spodziewane zależności przyczynowo – skutkowe pomiędzy celami.

Największym problemem w przedsiębiorstwach jest, poczynając od sformułowania strategii, jej realizacja. Według badań tylko około 10 – 30% sformułowanych strategii udaje się skutecznie wdrożyć. Warunkiem tego jest ugruntowany proces zarządzania strategią, który sprawia, że staje się ona codziennością

dla pracowników, a nie jednorazowym wydarzeniem w roku. Czynnikiem ułatwiającym ugruntowanie procesu strategii jest formalizacja poprzez stworzenie systemu zarządzania strategicznego. Wyraźny podział odpowiedzialności za strategię, systematyczne audyty i przeglądy strategiczne oraz dokładna dokumentacja zwiększają prawdopodobieństwo, że Balanced Scorecard stanie się narzędziem, które codziennie ukierunkowuje działania kadry kierowniczej na realizację strategii.

Badając strategiczną orientację przedsiębiorstwa z wykorzystaniem Balanced Scorecard warto zbadać wpływ tejże Karty Wyników na kształtowanie procesu zarządzania strategicznego. Strategiczną Kartę Wyników traktuje się jako koncepcję pozwalającą na wprowadzenie w życie strategii z równoległym poszanowaniem praw ekonomii, ekologii i etyki. Dodatkową zaletą jest możliwość zrównoważonego połączenia celów i zadań wynikających z zasad odpowiedzialnego społecznie biznesu z dążeniem do osiągania jak najlepszych wyników finansowych i wzrostu wartości firmy oraz możliwość mierzenia wyników ich realizacji [Controlling i Rachunkowość Zarządcza, nr 4, 2008, s. 6].

5. Wpływ Strategicznej Karty wyników na kształtowanie procesu zarządzania strategicznego

Strategiczna Karta Wyników wpływa także na podniesienie zdolności przedsiębiorstw do dostosowania się do potrzeb interesariuszy oraz zmian na rynku. Daje możliwość przypisania celom strategicznym konkretnych wartości, ułatwiając ocenę osiągniętych wyników [Controlling i Rachunkowość Zarządcza, nr 4, 2008, s. 8]. Zwiększa też efektywność zarządzania przez skuteczne przełożenie celów strategicznych na wszystkie pozostałe zmienne efektywności.

W stosowaniu Strategicznej Karty Wyników mogą pojawić się także pewne problemy i niebezpieczeństwa, gdyż jako narzędzie strategiczne firm, jest scalona z ich podstawowymi systemami i procesami, zwłaszcza z procesem planowania strategicznego, systemem motywacyjnym i systemem budżetowania. Błędy w funkcjonowaniu Karty odbijają się negatywnie na działalności całego przedsiębiorstwa. Niebezpieczne jest to w sytuacji, gdy niekorzystne zjawiska ujawniają się dopiero po pewnym okresie czasu lub, gdy ich przyczyna jest niewidoczna. Problemy może stworzyć osłabienie nacisku na niektóre zachowania lub procesy decydujące o tym, jak dana firma działa. Stąd też wniosek, iż Balanced Scorecard nie może być jedynym systemem w firmie.

Jak wynika z badania przeprowadzonego przez Balanced Scorecard Collaborative w latach 1996 – 2006, dzięki doskonaleniu praktyk zarządzania strategią znacznie wzrosła skuteczność wdrażania strategii. W 1996 r. sukcesem we wdrażaniu strategii mogło poszczycić się co dziesiąte przedsiębiorstwo. W 2006 r. powodzenie w tym osiągnęło 70% organizacji, które wdrożyły proces zarządzania strategią i 27% organizacji, które tego nie zrobiły. Na proces zarządzania strategią składa się proces biznesowy, który organizuje wysiłek firmy wokół kolejnych faz: rozwijania strategii, operacjonalizacji strategii, jej kaskadowania,

monitorowania i adaptowania [Controlling i Rachunkowość Zarządcza, nr 5, 2009, s. 22].

Spośród firm, które osiągają sukces, czyli mających wyniki lepsze od średnich w branży, 75% przeprowadza regularnie debaty na temat realizacji strategii. Firmy mające przeciętne lub gorsze wyniki, zazwyczaj nie inwestują swojego czasu w tego typu debaty. Warto omówić zatem podstawowe kwestie organizacyjne:

- po pierwsze, system spotkań musi być wpisany w cykl spotkań kierownictwa,
- po drugie, warto uwzględnić tę specyfikę, wykorzystując „stare dobre przyzwyczajenia”.

Większość firm ankietowanych przez Balanced Scorecard Collaborative dokonuje przeglądów raz w miesiącu (60%) lub kwartalnie (30%). Pozostałe robią to raz w roku (4%) lub w tygodniu (7%). Wynika zatem, że cykle spotkań poświęcone przeglądowi strategii powinny odbywać się co miesiąc [Controlling i Rachunkowość Zarządcza, nr 5, 2009, s. 23]. Chwalony model przez klientów w Polsce to taki, w którym co miesiąc przyglądamy się portfelowi projektów strategicznych, uzupełniając ten obraz raz na kwartał o analizę zaawansowania celów i ich miar. Spotkania sprawdzające zasadność strategii, wykorzystujące modele symulacyjne, organizujemy raz w roku.

Ważne jest, aby pamiętać, że strategia to zbiór decyzji określający zakres świadomego wyboru oraz prowadzący do zmiany. Taka definicja założeń pomaga rozwinąć samą logikę spotkań: obserwujemy tempo i zakres zmian, porównując je z oczekiwaniami [Controlling i Rachunkowość Zarządcza, nr 5, 2009, s. 24]. Jakość debaty jest także bardzo ważna. Istotne jest, aby podczas dyskusji doprowadzić do preselekcji tematów spotkania do uzgodnionej wcześniej listy i wydłużyć czas rozmowy tematycznej do poziomu budującego pełne zrozumienie danego problemu. Można wtedy powołać się na konkretne dane, porozmawiać z szefem projektu lub też podjąć merytoryczne decyzje w danej sprawie.

6. Strategiczna orientacja firmy w Balanced Scorecard – studium przypadku firmy Final S.A

Opisując strategiczną orientację przedsiębiorstwa z wykorzystaniem Balanced Scorecard warto prześledzić ją na przykładzie studium przypadku. Doskonałym przykładem będzie przedsiębiorstwo Final S.A., które wiąże z projektem Balanced Scorecard bardzo duże nadzieje. Dotychczasowe działania pozwoliły na szczelne zintegrowanie systemu komunikacji pomiędzy różnymi działami, a także opracowanie jednolitego zbioru mierników i dokonań, akceptowalnych przez wszystkie komórki organizacyjne. Strategiczna Karta Wyników pozwoliła na ukierunkowanie wszystkich realizowanych inicjatyw na dynamiczny wzrost wartości przedsiębiorstwa. [Controlling i Rachunkowość Zarządcza, nr 5, 2008, s. 6].

Przedsiębiorstwo Final S.A. od kilku lat doskonali procesy zarządcze na wszystkich procesach organizacji. Organizacja ta postanowiła wyjść naprzeciw zmiennemu otoczeniu biznesowemu i skoncentrować swoje wysiłki na opracowaniu kompleksowego systemu strategicznego zarządzania firmą, który łączy dotychczas zrealizowane dokonania w jeden model.

Omawiane przedsiębiorstwo zajmuje się produkcją folii aluminiowych oraz ich lakierowaniem. Podstawową działalnością jest produkcja wyciskanych profili ze stopów aluminiowych oraz ich obróbka. Przedsiębiorstwo posiada własną anodownię, której możliwość produkcyjna wynosi 1 mln m² rocznie. W firmie został uruchomiony wydział prefabrykacji wyposażony w nowoczesne urządzenia obróbcze CNC, które mają możliwości wykonania prawie każdej obróbki aluminium. Wydział ten ma pełnić w przyszłości znaczącą rolę w zwiększaniu oferowanej wartości dla klientów.

Od obranej drogi rozwoju strategii nastawionej na wzrost wartości firmy zależy w głównej mierze sukces firmy. Determinantem sukcesu są czynniki makro- i mikroekonomiczne, uwarunkowania rynkowe, strategia i rozwój konkurencji, zmiany potrzeb klientów oraz ich wymagań, wprowadzenie nowych technologii, rozwój materiałów substytucyjnych oraz sprzyjająca sytuacja właścicielska firmy.

Final S.A. przez serwis obsługi wysokiej jakości, jakość produkcji, szeroką ofertę produktów, wiedzę i doświadczenie pracowników stale zwiększa liczbę klientów. W przedsiębiorstwie zwraca się uwagę na osiąganą wartość finansową i na niematerialne czynniki wartości firmy. Funkcjonujący w firmie zintegrowany system zarządzania (bazujący na normach ISO 9001, ISO 14001 i PN-N 18001), rozszerzony o wymagania specyfikacji technicznej dla branży motoryzacyjnej ISO TS 16949, wymaga ciągłego monitorowania efektów na podstawie wskaźników niefinansowych i finansowych.

Przedsiębiorstwo postanowiło wdrożyć nowoczesny system pomiaru wyników w oparciu o założenia norm ISO, doświadczenia z konkursu „Śląskiej Nagrody Jakości” oraz o model Strategicznej Karty Wyników.

Aby zbudować efektywny model biznesowy w Final S.A. zbudowano system mierników, dzięki którym możliwe jest monitorowanie wyników firmy tak, aby firma osiągnęła sukces biznesowy. Wdrożenie Strategicznej Karty Wyników skupiało się na najlepszych kluczowych procesach zarządzania. W realizowanym projekcie Balanced Scorecard wyjaśnia i uzgadnia strategię firmy, jakości, przedstawia się i wyjaśnia strategię wewnątrz organizacji oraz wiąże się cele poszczególnych komórek organizacyjnych i pracowników z realizacją ogólnej strategii firmy. Ma to także umożliwić powiązanie celów strategicznych z celami długookresowymi i budżetowaniem rocznym, a także powoływaniem i realizowaniem inicjatyw strategicznych w oparciu o zarządzanie projektami.

Istotnym zagadnieniem związanym z pozycją konkurencyjną Final S.A. jest efektywność łańcucha dostaw i zintegrowanych przewag. Niewłaściwie zarządzanie firmy uniemożliwia zbudowanie przewagi, mimo osiąganego wzrostu i atrakcyjnego sektora. Jest to nazywane w zarządzaniu „strategią ugrzęźnięcia”,

w której nie udaje się osiągnąć niskiego kosztu wytworzenia unikalnej oferty dla klienta. Dlatego aby tego uniknąć Final S.A. szuka swojej niszy rynkowej i realizuje strategię dyferencjacji, czyli odróżniania się w oparciu o jakość produktów i usług, i obsługę klienta. Firma koncentruje się na koncepcji „Performance Management”, czyli na zarządzaniu wynikami poprzez wskaźniki w strukturze projektowej. W przedsiębiorstwie Final S.A. mamy do czynienia z następującymi rodzajami projektów:

- projekty stałe – związane z podstawową, operacyjną działalnością firmy, czyli profile aluminiowe, anodowane aluminium, prefabrykacja aluminium,
- projekty zmienne – wprowadzenie nowych usług na rynek, zdobycie nowego segmentu klientów, wdrożenie modelu Balanced Scorecard oraz unikatowe przedsięwzięcia niezbędne do osiągnięcia rozwoju i wzrostu firmy.

Wzajemna współpraca tych obu rodzajów projektów zapewnia realizację wzajemnie ze sobą powiązanych inicjatyw strategicznych w ramach funkcjonowania Balanced Scorecard.

Założenia wdrożenia modelu Balanced Scorecard w omawianym przedsiębiorstwie zarząd podjął w roku 2007, kierując się stworzeniem kompleksowego systemu zarządzania strategicznego, który zapewni wdrożenie strategii opracowanej na najbliższe lata i przełożenia jej na wszystkie szczeble zarządzania. Istotnym zamiarem było także opracowanie systemu wczesnego ostrzegania „SWO” na podstawie monitorowania mierników osiągnięć i strategicznych inicjatyw. Użyto tutaj narzędzia informatycznego Result Scorecard klasy Business Intelligence, które służy wspomaganie wdrożenia i stosowania Strategicznej Karty Wyników.

W ramach projektu zmieniono misję i wizję firmy oraz opracowano mapę strategii, która stanowiła punkt wyjścia do rozpisania celów, inicjatyw strategicznych oraz specjalnie opracowanych mierników osiągnięć, podzielonych na wynikowe i prognozujące. Te pierwsze mierniki pokazują na ile sprawnie realizowana jest strategia. Nie informują one jednak, co jest powodem małej skuteczności bądź też braku jej realizacji. Są to statyczne mierniki obliczone na dany moment we wszystkich perspektywach zarządzania. Mogą to być np.:

- perspektywa finansów – rentowność produktów i usług,
- perspektywa klienta – udział w rynku danych segmentów produktów i usług,
- perspektywa procesów wewnętrznych – udział braków jakościowych w produkcji,
- perspektywa nauki i rozwoju – produktywność pracowników.

Mierniki prognozujące określają przyszłe sukcesy przedsiębiorstwa, np.:

- w perspektywie finansów – osiągnięty zysk,
- w perspektywie klienta – zadowolenie klienta,
- w perspektywie procesów wewnętrznych – udział nowych wyrobów w sprzedaży ogółem,
- w perspektywie nauki i rozwoju – poziom wzrostu kompetencji pracowników [Controlling i Rachunkowość Zarządcza, nr 5, 2008, s. 9].

Cele strategiczne rozpisano na drzewa celów i kaskadowane na niższe poziomy zarządzania z zastosowaniem inicjatyw strategicznych i przypisanych im mierników osiągnięć. Aplikację informatyczną zaprojektowano tak, aby można było wdrażać Strategiczną Kartę Wyników. Korzystano z elementu „Struktura organizacji”. Po odwzorowaniu struktury przedsiębiorstwa zdefiniowano misję i wizję oraz zapoznano z nimi wszystkich pracowników firmy. Program umożliwia umieszczanie raportów, przez co umożliwia prezentację na ekranie oraz wydruk w zależności od posiadanych uprawnień.

Następnym elementem wprowadzenia Strategicznej Karty Wyników było określenie jak należy monitorować wyniki przedsiębiorstwa. Program ten umożliwia przegląd w czterech podstawowych perspektywach – finansowej, klientów, procesów wewnętrznych, nauki i rozwoju. Można także dodawać inne perspektywy, jeśli zaistnieje taka potrzeba.

W każdej perspektywie zdefiniowano cele strategiczne, a następnie określono mierniki i ustalono parametry pozwalające na identyfikację rodzaju miernika, źródła danych, wartości docelowej, odchyłeń, jednostki czy też sposobu pomiaru.

Po wprowadzeniu wszystkich wskaźników generowany jest raport Strategicznej Karty Wyników każdej jednostki w zaprojektowanej strukturze organizacyjnej. Monitorowane wskaźniki są prezentowane w postaci tabeli lub wykresu wraz z kolorowymi zaznaczeniami, które pozwalają na szybkie określenie, w jakim stanie jest dany wskaźnik.

Zakończenie

Podsumowując, dość dużym ryzykiem dla sukcesu wdrożenia dojrzałych i efektywnych przeglądów strategii jest pokusa, która spotyka osoby z kręgu finansowego firm. Chodzi tutaj głównie o traktowanie procesu monitorowania strategii w sposób typowy dla procesów controllingowych, czyli analiza odchyleń wraz z działaniami korygującymi oraz z powrotem do pierwotnych założeń planistycznych.

Podstawą do zarządzania zmianą strategiczną jest kultura organizacji uczącej się, oznaczająca otwartość pracowników na nowe idee i trendy, inicjowanie wspieranie tych działań, otwartość na zmianę, zdolność do wyciągania wniosków.

Balanced Scorecard to system mierzenia efektywności, który oprócz tego, że jest nowoczesnym elementem systemu zarządzania, pozwala również organizować wszelkie procesy zachodzące w przedsiębiorstwie. Narzędzie to nadaje się dla firm, które chcą osiągnąć ściśle określone cele, na przykład opracować strategię i przekazać ją pracownikom.

Przedsiębiorstwa mogą czerpać liczne korzyści ze stosowania Zrównoważonej Karty Wyników szczególnie, gdy jest ona stosowana jako system zarządzania firmą. Elementami, które wpływają na wybór tego narzędzia przez firmy jest m.in. możliwość poprawy efektywności funkcjonowania jednostki gospodarczej i wpływ na jej ciągły rozwój.

Narzędzie budzi jednak liczne kontrowersje, ponieważ odchodzi od tradycyjnego spojrzenia na zarządzanie. Do tej pory obejmowało ono sterowanie procesami i zasobami przedsiębiorstwa, nie przywiązywało natomiast uwagi do narzędzi finansowych. Balanced Scorecard jest także istotny z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, ponieważ może zapewnić zrównoważony rozwój firmy, przy jednoczesnym odróżnieniu jej od pozostałych jednostek znajdujących się na rynku.

Literatura

1. Cobbold I., Lawrie G. (2002), *The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool*, 2GC, Boston.
2. Donocik T., Jabłoński A., Jabłoński M. (2008), *Strategiczna orientacja przedsiębiorstwa z wykorzystaniem Balanced Scorecard*, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza*, 1-31 maja, nr.5.
3. Gumbus A., Lussier R. N. (2006), *Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measure*, "Journal of Small Business Management" nr 44(3).
4. Guryn H. (2009), *Filar strategii firmy. Budowa i zastosowanie modelu kompetencji w Lukas Banku SA – studium przypadku*, *Personel i Zarządzanie*, nr. 12.
5. Horowski W. (2009), *Strategiczne deja vu, czyli o możliwych koszmarach poświęconych debatom na temat strategii*, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza*, 1-31 maja, nr.5.
6. Jabłoński A., Jabłoński M. (2007), *Wiedza na temat mierników realizacji strategii*, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza*, 1-31 lipca, nr.1.
7. Jędralska K., Woźniak-Sobczak B. (1999), *Controlling strategiczny w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uczelniane AE.
8. Kaplan R., Norton D. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
9. Lewandowska A., Likierski M. (2004), *My Balanced Scorecard. Moja strategiczna karta wyników.*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
10. Mohan N. (2004), *Essentials of Balanced Scorecard*, John Willey&Sons, New York.
11. Murby L., Stathis G. (2005), *Effective Performance Management with Balanced Scorecard*, CIMA, Great Britain.
12. Pangarkar A. M., Kirkwood T. (2009), *The Trainer's Balanced Scorecard. A Complete Resources for Linking Learning to Organizational Strategy*, Pfeiffer, San Francisco.
13. Pietrzak M. (2008), *System zarządzania strategicznego bazujący na Balanced Scorecard*, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza*, 1-29 lutego, nr. 2.
14. Roman K. (2008), *Wpływ strategicznej Karty Wyników na kształtowanie procesu zarządzania strategicznego*, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza*, 1-30 kwietnia, nr. 4.

15. Ustawa z dnia 2 lipca 2004r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2004 r. Nr 173, poz. 1807)

Streszczenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie planowania strategicznego na przykładzie studium przypadku w różnych przedsiębiorstwach. Ukazano korzyści z wprowadzenia procesów planowania strategicznego. Zaprezentowano Zrównoważoną Kartę Wyników jako popularnego narzędzia zarządzania, mocno powiązanego z zarządzaniem realizacją planów strategicznych. Artykuł ukazuje wyzwania i potencjalne korzyści z wprowadzenia Strategicznej Karty Wyników w dwóch przedsiębiorstwach takich jak Final S.A i Metro Bank.

W artykule zaprezentowano podstawowe zagadnienia związane z Balanced Scorecard. Przedstawiono genezę i strukturę budowy tego narzędzia. Wyznaczono cele stosowania Zrównoważonej Karty Wyników oraz jej wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Jednym z podstawowych celów jej stosowania jest możliwość przełożenia misji i strategii na cele operacyjne. Dokonano także porównania zalet i wad stosowania Balanced Scorecard wśród przedsiębiorstw stosujących to narzędzie.

Słowa kluczowe

strategia, zarządzanie strategiczne, Balanced Scorecard

Strategic Orientation of Enterprise with Balanced Scorecard Implementation (Summary)

The article presents the main issues related to the Balanced Scorecard. It describes the origin and construction of this tool. It sets the objectives of using Balanced Scorecard and its impact on the company. One of the most important objectives of using it is possibility to align business activities to the vision and strategy of the organization. It compares the advantages and disadvantages of using Balanced Scorecard among different companies.

Research indicates that improved business performance is linked positively to the extent of use strategic planning within organizations. To reap these benefit, enterprises must introduce strategic planning processes. The Balanced Scorecard is a popular performance management framework strongly associated with managing the implementation of strategic plans.

Key words

strategy, strategic management, Balanced Scorecard