

Iwona Chomiak-Orsa

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WYKORZYSTANIE ZRÓWNOWAŻONEJ KARTY WYNIKÓW W DOSKONALENIU PROCESÓW BIZNESOWYCH

Streszczenie: Współczesne organizacje postrzegają możliwość rozwoju przez doskonalenie procesów biznesowych. Ocena i doskonalenie procesów biznesowych w organizacji wymaga stosowania instrumentów ekonomicznych. Ponadto większość przedsiębiorstw analizuje procesy biznesowe z perspektywy klienta oraz stopnia zaspokojenia jego potrzeb i oczekiwań. Instrumentem ekonomicznym, który umożliwia kompleksową ocenę procesów jest zrównoważona karta wyników. Umożliwia ona ocenę procesów z perspektywy finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz innowacji i wzrostu.

Słowa kluczowe: zrównoważona karta wyników, procesy biznesowe, doskonalenie procesów biznesowych

1. Wstęp

Proces informacyjny jest elementarną składową każdego systemu informacyjnego. Dlatego też identyfikacja, analiza, modelowanie, a następnie ocena i propozycje doskonalenie procesów informacyjnych stanowią podstawę doskonalenia i rozwoju systemów informacyjnych jako całości.

Procesy informacyjne realizowane w obszarze podmiotów gospodarczych postrzegane są jako podstawowa kategoria analizy działania organizacji [Grajewski 2007, s. 53–55].

Zarządzanie procesowe przedsiębiorstwami stanowi we współczesnych teoriach zarządzania jedną z najpowszechniejszych teorii wdrażanych w rozwiązaniach organizacyjnych. Podstawowym założeniem podejścia procesowego jest optymalizacja działań składających się na proces w oderwaniu od funkcji realizowanych w tym procesie. Dlatego ocena i doskonalenie procesów stają się naturalną determinantą osiągania wzrostu efektywności współczesnej organizacji.

Modelowanie, ocena i pomiar procesów biznesowych to kluczowe czynniki sukcesu wielu podmiotów gospodarczych. Do identyfikacji, analizy, oceny i pomiaru procesów istnieje wiele narzędzi z obszaru systemów informatycznych oraz rachunkowości zarządczej.

W artykule zostanie opisana metoda łącząca podejście systemowe, polegające na tworzeniu map procesów, z równoczesnym wykorzystaniem zrównoważonej karty wyników.

2. Znaczenie odwzorowania organizacji przez mapowanie procesów biznesowych

Większość nowoczesnych koncepcji zarządzania, takich jak TQM (*total quality management*), JIT (*just in time*), BPI (*business process improvment*) czy BPR (*business process reengineering*) łączy podejście procesowe w zarządzaniu organizacją [Chomiak-Orsa 2008].

Podejście procesowe zdeterminowane jest postrzeganiem procesu biznesowego jako podstawowej kategorii podlegającej identyfikacji, analizie, modelowaniu i ocenie. Dlatego punktem wyjścia dla zarządzania procesami biznesowymi jest uzyskanie odwzorowania organizacji przez stworzenie mapy procesów zachodzących w organizacji. W tym obszarze wykorzystywane są liczne podejścia służące do modelowania i analizy systemów informacyjnych¹.

Rezultatem modelowania procesów biznesowych organizacji są graficzne mapy procesów, które w zależności od przyjętej koncepcji, mogą obejmować wszystkie obszary zarządzania przedsiębiorstwem bądź tylko wybrane obszary funkcjonalne. Tworzone mapy mają obrazować realizowane procedury w formie diagramów, których podstawowym atutem jest czytelność [Polak 2002].

Graficzne odwzorowanie procesów biznesowych stanowi podstawę do oceny procesów biznesowych oraz propozycji rozwiązań poprawiających efektywność procesów, zwłaszcza w obszarze kontaktu z klientami. Przesłankami mapowania procesów biznesowych w procesie normalizacji są:

- oszczędność czasu koniecznego do zbadania zachowań rzeczywistego systemu w porównaniu do eksperymentowania na opracowanych modelach,
- niższe koszty eksperymentowania z modelami procesów,
- zmniejszenie ryzyka związanego z uzyskanymi efektami działań polegającymi na wdrażaniu nowych rozwiązań,
- wyeliminowanie ograniczeń polegających na braku możliwości zbadania wszystkich wybranych wariantów przekształceń [Chomiak-Orsa 2007].

Identyfikowanie struktury procesów może być podejmowane w związku z planowaną reorganizacją przedsiębiorstwa, wdrażaniem norm jakości ISO bądź w trakcie prowadzenia projektów informatycznych mających na celu wdrażanie nowoczesnych rozwiązań IT integrujących całą organizację lub wspomagających tylko wybrane obszary funkcjonalne.

Przedsięwzięcia polegające na tworzeniu odwzorowania procesów biznesowych przez ustrukturalizowane mapy traktowane jest jako przedsięwzięcie projektowe i powinno być prowadzone zgodnie z zasadami zarządzania projektami, czyli:

¹ Szerzej temat ten został opisany w [Analiza... 2010].

- tworząc modele procesów, należy przygotowywać je pod kątem obranego celu projektu oraz użytkowników (realizatorów) procesu,
- opracowywane modele powinny być proste, czytelne i zrozumiałe,
- aby unikać sztucznego komplikowania modeli, powinno się pomijać nieznaczące szczegóły,
- wszystkie modele powinny być opracowane wg jednej semantyki i jednolitego sposobu prezentacji,
- niezbędne jest określanie granic między modelowanymi procesami [Ignacik 2007].

Stworzona mapa procesów biznesowych stanowi podstawę do przeglądu i oceny procesów, a następnie eliminacji tych z nich, które nie wpływają na zwiększenie wartości przedsiębiorstwa. Poprawnie przeprowadzona procedura identyfikacji i oceny procesów biznesowych oraz eliminacji nadmiarowości i czynności zbędnych może przyczynić się do wyeliminowania do 80% etapów nieprzynoszących wartości dodanej dla przedsiębiorstwa [Kasprzak 2005, s. 54–55; Kale 2001, s. 139].

Bardzo istotnym z punktu widzenia oceny procesów biznesowych jest podział tych procesów biznesowych na grupy. W literaturze przedmiotu [por.: Grajewski 2007, s. 62–68] oraz w zastosowaniach biznesowych można spotkać wiele różnych typologii procesów. Jako jedną z nich – stosującą największe uogólnienie – można przytoczyć klasyfikację zaproponowaną przez McCormacka i Johnsona [McCormack, Johnson 2001, s. 108–110], dzielącą procesy na trzy kategorie:

- kluczowe – związane z analizą i opisem interakcji przedsiębiorstwa z klientem,
- ciągle – pośrednio związane z klientem, ponieważ dotyczą rozwoju nowych grup produktowych i poszerzenia rynków zbytu,
- wspierające – dotyczą obsługi przedsiębiorstwa, czyli zarządzanie finansami, pracownikami, infrastrukturą informatyczną itp.

Z punktu widzenia korzyści dla całej organizacji najistotniejsza jest analiza, ocena i korekta procesów kluczowych, ponieważ to one przyczyniają się do powstawania wartości dodanej w przedsiębiorstwie. Dlatego w następnym punkcie artykułu zostanie zaprezentowana orientacja na klienta jako podstawowa determinanta doskonalenia procesów biznesowych.

3. Orientacja na klienta jako podstawa doskonalenia procesów biznesowych

Każdy z proponowanych podziałów procesów w organizacji jest na tyle nieostry, że można bezdyskusyjnie zakwalifikować wybrane procesy do konkretnej kategorii. Natomiast najważniejszym elementem klasyfikacji procesów jest ustalenie ich wpływu na sukces przedsiębiorstwa oraz związku z zaspokajaniem potrzeb klientów. Pozwala to na wybór procesów, które mają największy związek z obszarami warunkującymi istnienie przedsiębiorstwa. Dlatego punktem wyjścia dla identyfi-

kacji i opisu kluczowych procesów powinno być ustalenie najważniejszych grup klientów. Następnie określenie miar ich oceny oraz znaczenia i wartości dla całej organizacji.

Skuteczne przeprowadzenie tego etapu identyfikacji procesów pozwala odpowiedzieć na pytania: jakie są główne procesy w organizacji?, w jaki sposób są one związane z obsługą klientów, czyli odbiorców i dostawców? oraz które ze zidentyfikowanych procesów mają bezpośredni związek z tworzeniem wartości dodanej?

Cechą charakterystyczną współczesnych podmiotów rynkowych jest duże zaangażowanie kontrahentów w funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Nowa rola klientów organizacji w wymianie rynkowej polega na aktywnych relacjach organizacji z klientami, dzięki czemu procesy biznesowe z tego obszaru polegają na prowadzeniu dialogu między stronami [Mazurek-Łopacińska 2001, s. 11–35].

Przez rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych możliwe jest zwiększenie zaangażowania klientów, którzy mają większą możliwość wpływu na tworzenie indywidualnych cech produktów oraz zgłaszanie aktualnych potrzeb w tym zakresie. Postawa aktywnego kontrahenta może być wykorzystana przez organizację jako źródło kreowania nowych wartości dla własnych wyrobów. Przyjęcie punktu widzenia traktującego klienta jako źródła kompetencji dla rozwoju organizacji powoduje, że procesy realizowane w tym obszarze uzyskują najwyższą rangę dla organizacji [Blattberg, Getz, Thomas 2004, s. 25–38].

Zakres i jakość kompetencji, jakie posiadają klienci organizacji, uzależniony jest w znacznym stopniu od ich indywidualnych cech, jakimi są: zdolność do oceny, wiedza, skłonność do eksperymentowania i chęć uczenia się. Dlatego też traktowanie klienta jako źródła kompetencji wymaga od organizacji prowadzenia stałego dialogu z kontrahentami. Procesy biznesowe oparte na dialogu z klientem mają dwa podstawowe zadania:

- rozwój klientów – budowanie i dążenie do wzrostu świadomości klienta, który będąc klientem świadomym staje się klientem czynnie współtworzącym procesy biznesowe,
- rozwój organizacji – aktywny klient posiadający wiedzę o produktach oraz o skuteczności procesów realizowanych przez organizację może, przez swoje preferencje, zachowanie i zwerbalizowane oceny, być źródłem zmian dla procesów realizowanych w organizacji.

Powyższy sposób traktowania klienta jako podstawowego inicjatora i elementu procesów biznesowych pozwala na tworzenie procesów, dzięki którym dostępność, jakość i indywidualizm cech produktów stają się zbiorem elementów tworzących przewagę konkurencyjną. W tym sensie klienci i ich zachowania kształtują kompetencje dostawców [Grajewski 2007, s. 68–71].

Traktowanie klienta jako podstawowego motywatora rozwoju organizacji powoduje, że wszystkie procesy z nim związane stają się kluczowe, ukierunkowane na zaspokojenie oczekiwań klienta.

Ukierunkowanie na klienta w organizacjach dążących do zarządzania procesowego sprawia, że ma on pewne prerogatywy, do których można zaliczyć:

- perspektywę procesów biznesowych jako perspektywę klienta,
- klient postrzega firmę przez pryzmat procesów, w których uczestniczy,
- dla klienta nieistotne są takie aspekty przedsiębiorstwa jak struktura organizacyjna czy styl zarządzania,
- klient ocenia tylko produkty i usługi dostarczane przez przedsiębiorstwo, a ocena ta dotyczy tylko wartości, jaką dla niego przedstawiają – czyli pora dostawy, ceny, jakość itd.,
- w organizacjach nastawionych na doskonalenie procesów biznesowych klient i jego oczekiwania są najważniejsze, inicjują bowiem proces i jego analizę, a następnie konfiguruje realizowany proces, by uzyskać oczekiwane wartości dla klienta [Grajewski 2007, s. 68–71].

Orientacja na klienta determinuje konieczność stałego doskonalenia i modyfikacji procesów biznesowych. Postawa aktywnego, uczącego się klienta, który prowadzi dialog z organizacją, warunkuje konieczność ciągłych modyfikacji procesów biznesowych.

Współczesne metody zarządzania stworzyły wiele narzędzi umożliwiających stałą i bieżącą ocenę działań przedsiębiorstw i organizacji. Najczęściej oceniane są wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw ze względu na ich ilościową formułę, natomiast ocena procesów biznesowych jest trudnym aspektem ze względu na jej jakościowy charakter. Każdy z procesów może być oceniany przez pryzmat osiągniętych wielkości w wielu różnych aspektach poddawanych ocenie. Mierzenie satysfakcji klienta jest niezmiernie trudne, ponieważ ocena ta może być bardzo subiektywna oraz trudna do skwantyfikowania. Toteż w tym obszarze wykorzystywane są coraz częściej wielowymiarowe narzędzia oceny, które pozwalają na ocenę wielu płaszczyzn analizowanego zagadnienia. Co więcej, pozwalają na dokonanie kwantyfikowania ocen jakościowych, którym nadawane są odpowiednie miary, a przez to możliwa jest ocena wpływu elementów niemierzalnych na sytuację ekonomiczną organizacji.

Jednym z takich narzędzi jest strategiczna karta wyników, która ostatnio jest jednym z najczęściej stosowanych narzędzi wielowymiarowej analizy procesów.

4. Zrównoważona karta wyników w zarządzaniu procesowym

Ocena procesów biznesowych realizowana przez pryzmat zdolności organizacji do dostarczania produktów i usług, które będą zaspokajały potrzeby klientów, może być dokonywana przez pomiar podstawowych atrybutów procesów, jakimi są:

- koszty procesu – obejmują kalkulację kosztów, jakie należy ponieść na wykonanie wszystkich czynności składowych procesu. Znajomość kosztu całkowitego i jego składowych pozwala organizacji na zarządzanie tymi składnikami tak, aby uzyskać satysfakcjonującą cenę dla klienta, przy równoczesnym wygenerowaniu zysku dla organizacji,

- czas realizacji procesu – jest to atrybut warunkujący podstawową efektywność procesu. Długość wykonywania poszczególnych operacji w procesie determinuje bezpośrednio koszty procesu. Pośrednio natomiast świadczy o poprawności procedury, wykorzystywanych technologiach i wydajności pracowników,
- elastyczność procesu – jest niezwykle ważnym atrybutem procesów biznesowych. Aktywny, ewoluujący klient, będący motywatorem procesów, jest determinantą doskonalenia tychże procesów, ponieważ wraz ze wzrostem jego wiedzy o produktach i organizacji zmieniają się też potrzeby i upodobania produktowe,
- jakość procesu – jest z jednej strony postrzegana jako miara zdolności procesu do zmian, z drugiej strony jest warunkowana liczbą błędów, które powstają w trakcie jego realizacji i wymuszają ponowne wykonanie pewnych sekwencji procesu. Klient postrzega jakość procesu jako terminowe i bezawaryjne zaspokojenie swoich potrzeb,
- znaczenie dla organizacji – oceniane jest przez pryzmat wielkości ekonomicznych, jakie uzyskiwane są na skutek realizacji procesu. Ten atrybut jest wypadkową wyrażoną w wartościowy sposób poprzednich atrybutów,
- znaczenie dla klienta – stanowi atrybut będący miarą satysfakcji dla klientów organizacji. Ta perspektywa stanowiła podstawę do podziału procesów na kluczowe, ciągle i wspierające [Grajewski 2007, s. 78–81].

Idea zrównoważonej karty wyników pozwala na ocenę procesów biznesowych właśnie w kontekście wyżej wymienionych atrybutów.

Ta koncepcja oceny działalności organizacji, opracowana w latach 90. XX w. przez Kaplana i Nortona [Kaplan, Norton 2001, s. 22–45], znalazła bardzo szerokie zastosowanie w zarządzaniu procesami biznesowymi. Polega ona na opisaniu i sparametryzowaniu działań, które powinny zostać zmierzone w celu uzyskania oceny ich efektywności w odniesieniu do realizowanej strategii. To pozwala na bezpośrednie przełożenie strategii organizacji na cele, a co za tym idzie na poszczególne procesy biznesowe. Takie powiązanie strategii organizacji z procesami biznesowymi pozwala na zmierzenie i ocenę znaczenia procesów biznesowych dla realizacji przyjętej strategii [Kludacz 2009, s. 177–178].

Istotną zaletą przemawiającą za wykorzystaniem zrównoważonej karty wyników w ocenie procesów biznesowych jest to, że pozwala ona na stworzenie ocen wszystkich istotnych atrybutów procesów, które powinny zostać zmierzone.

Idea zrównoważonej karty wyników polega na dokonaniu oceny efektywności procesów biznesowych w ujęciu czterech perspektyw:

- finansowej – która pozwala ocenić w sposób wartościowy przede wszystkim atrybuty procesu związane z kosztami i czasem jego realizacji, a ponadto pozwala też na zastosowanie mierników wartościowych do oceny jakości realizowanych procesów,
- klientów organizacji – w podejściu procesowym, gdzie klient jest głównym motywatorem i determinantą analizy, oceny i doskonalenia procesów biznesowych – jest to kluczowa perspektywa podlegająca ocenie. Ponieważ ocena procesów

- biznesowych przez klientów jest najczęściej oceną jakościową, wykorzystanie zrównoważonej karty wyników ułatwia sparametryzowanie tej oceny,
- procesów wewnętrznych – pozwala powiązać ocenę procesów biznesowych z perspektywy finansowej i klienta oraz zidentyfikować możliwości rozwoju i modyfikacji w zakresie poprawy jakości realizowanych procesów przez wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych czy doskonalenie działań pracowników uczestniczących w realizacji procesów biznesowych. Ocenie powinny podlegać przede wszystkim procesy o znaczeniu kluczowym dla organizacji, czyli procesy bezpośrednio związane z zaspokajaniem potrzeb klientów,
 - innowacji i uczenia się – pozwala na ocenę procesów biznesowych w kontekście możliwości dalszego rozwoju. W tym obszarze rozwój może być postrzegany i oceniany w kilku kierunkach. Może dotyczyć rozwoju organizacji przez zwiększenie asortymentów oraz intensyfikację działań na rynkach zbytu, ale również istotnym elementem staje się ocena możliwości rozwoju w zakresie rozwoju kultury organizacji przez doskonalenie zawodowe pracowników, a przez to wpływ na takie atrybuty procesów, jak jakość i czas realizacji procesów.

Stosowanie strategicznej karty wyników do oceny procesów biznesowych ma umożliwić przede wszystkim ocenę efektywności lub wydajności realizowanych procesów. Przyjęcie procesów biznesowych jako podstawowej jednostki podlegającej analizie w strategicznej karcie wyników pozwala na:

- kompleksową identyfikację – przez stwarzanie odwzorowania organizacji w postaci mapy procesów,
- ocenę aktualnej sytuacji – przez ustalenie mierników zastosowanych do oceny i zrealizowanie oceny,
- zidentyfikowanie kierunków rozwoju i doskonalenia procesów, które zostaną zidentyfikowane i ocenione w perspektywie rozwoju i innowacji.

Ważną zaletą zrównoważonej karty wyników jest to, że jej zadanie nie kończy się na ustaleniu i sformułowaniu strategii działania w zakresie oceny procesów biznesowych, ale polega na tworzeniu propozycji rozwiązań, a następnie na ocenie stopnia ich wdrożenia i przydatności dla organizacji [Wierzbński 2008, s. 122–128].

5. Podsumowanie

Zarządzanie procesowe i tworzenie organizacji procesowych jest w ostatnich latach jedną z najpopularniejszych metod zarządzania organizacjami.

Odwzorowywanie organizacji za pomocą map procesów, podlegających w kolejnych fazach analizie, ocenie i modyfikacji w celu zwiększenia efektywności działania jest jednym z najpowszechniej stosowanych kierunków doskonalenia organizacji.

Ocena procesów biznesowych w kontekście uzyskiwanych wyników ekonomicznych wykorzystuje wiele narzędzi z obszaru rachunkowości zarządczej oraz *control-*

lingu. Niestety, ocena procesów biznesowych z perspektywy zadowolenia klienta, jak również kierunków rozwoju czy oczekiwań klientów, powodowała zawsze liczne trudności ze względu na subiektywizm ocen oraz ich jakościowy charakter.

Narzędzie oceny efektywności, jakim jest zrównoważona karta wyników, pozwala na skwantyfikowanie tych elementów podlegających ocenie, które są niemierzalne i jakościowe.

Co więcej, stworzenie podstawowego zakresu mierników wykorzystywanych w zrównoważonej karcie umożliwia stosowanie ich przez wiele lat – przez co możliwe jest obserwowanie i ocenianie trendów przemian w organizacji.

Literatura

- Analiza i modelowanie systemów informacyjnych*, pod. red. A. Nowickiego, I. Chomiak-Orsy, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Blattberg R.C., Getz G., Thomas J.S., *Klient jako kapitał*, Wydawnictwo MT Biznes, 2004.
- Chomiak-Orsa I., *Charakterystyka obiektowego ujęcia systemu informacyjnego*, w: *System Informacyjny Logistyki. Modelowanie*, pod red. A. Nowickiego, I. Chomiak-Orsy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Chomiak-Orsa I., *Mapowanie procesów elementem normalizacji procesów controllingu*, w: *Wiedza i technologie informacyjne w biznesie*, red. D. Jelonek, A. Nowicki, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Ignacik I., *Sitech. Mapowanie procesów, które ma sens*, Avantage, czerwiec 2007, <http://www.bcc.com.pl>.
- Kale V., *SAP R/3. Przewodnik dla menadżerów*, Helion, Gliwice 2001.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników – jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
- Kasprzak T., *Organizacja zorientowana na procesy biznesu – modelowanie referencyjne*, w: *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, red. T. Kasprzak, Difin, Warszawa 2005.
- Kłudacz M., *Płaszczyzny pomiaru i oceny dokonań szpitala w zrównoważonej karcie wyników*, w: *Rachunkowość a controlling*, red. E. Nowak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Mazurek-Lopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2001.
- McCormack K.P., Johnson W.C., *Business process orientation. Gaining the e-business competitive advantage*, St. Luice Press, London 2001.
- Polak A., *Norma nader inspirująca*, „CXO Magazyn Kadry Zarządzającej” 2002, październik.
- Wierziński M., *Zrównoważona karta wyników*, w: *Strategiczna rachunkowość zarządcza*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2008.

USING BALANCED SCORECARD TO IMPROVE BUSINESS PROCESSES

Summary: Modern organizations perceive the possibility of development by improving business processes. Evaluation and improvement of business processes in an organization requires the use of economic instruments. In addition, most companies consider their business processes with the customer's perspective and the degree of satisfaction of his needs and expectations. An economic tool that enables a comprehensive assessment process is the balanced scorecard. It allows assessment of the processes from the perspective of financial, customer, internal processes and innovation and growth.