

Anna Kujawa

Uniwersytet Gdański

Małgorzata Siemionek

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

KLUCZOWE CZYNNIKI SUKCESU W *BALANCED SCORECARD*

Streszczenie: Artykuł przedstawia zalety wdrożenia *balanced scorecard*. W celu ukazania kluczowych czynników sukcesu opisano budowę i wdrożenie *balanced scorecard* z uwzględnieniem tych czynników. Przedstawiono również rolę kluczowych czynników sukcesu w praktyce wdrożenia BSC oraz przykłady niektórych kluczowych czynników sukcesu. Rola *balanced scorecard* w identyfikacji i pomiarze najlepszych praktyk biznesowych została również uwzględniona.

Słowa kluczowe: *balanced scorecard*, kluczowe czynniki sukcesu, wdrażanie BSC

1. Pojęcie i geneza *balanced scorecard*

Balanced scorecard oznaczająca zrównoważoną kartę wyników lub strategiczną kartę wyników, a także kompleksową kartę wyników, powstała na początku lat 90. [Krzemiński 2003].

BSC jest jedną z najciekawszych koncepcji zarządzania organizacją, którą stworzyli wspólnie R. Kaplan (profesor Harvard University) oraz D. Norton (prezes Balanced Scorecard Collaborative). Umieszcza ona misję i strategię w centrum procesu zarządzania i pozwala przełożyć ją na mierzalne i weryfikowalne cele. Każdy etap strategii (pierwotne założenia, etapy podejmowania decyzji, doskonalenie strategii) podlega ścisłej kontroli. *Balanced scorecard* umożliwia pomiar wyników zarządzania organizacją w wielu wymiarach. Mierzona jest nie tylko finansowa efektywność firmy, ale również jej rozwój oraz procesy wewnętrzne i zewnętrzne (w stosunku do klienta). Ponadto koncepcja ta umożliwia zdefiniowanie ambitnych celów strategicznych, co pozwala na ich kontrolę i przede wszystkim skuteczną realizację [Jakubowska 2006].

Każda firma, która pragnie odnosić sukcesy, musi mieć nie tylko dobrą strategię, ale przede wszystkim zdolność do rzeczywistej jej realizacji. Strategiczna karta wyników to koncepcja efektywnego wprowadzenia strategii i zarządzanie na każdym

poziomie przedsiębiorstwa przez łączenie celów, inicjatyw i środków z polityką całego przedsiębiorstwa [Kozyra 2004].

W strategicznej karcie wyników misja i strategia organizacji tłumaczone są na spójny zestaw mierników efektywności stanowiący system pomiaru. Może on także tworzyć ramy systemu zarządzania strategicznego. Dzięki tej karcie wyników przedsiębiorstwo monitoruje:

- wyniki finansowe,
- satysfakcję klienta,
- rezultaty procesów biznesowych,
- zdolność do rozwoju firmy,

czyli zarówno bieżące osiągnięcia, jak i wysiłek skierowany na doskonalenie procesów, motywowanie i edukowanie pracowników, udoskonalenie systemów informacji.

Strategiczna karta wyników zawiera:

- określone tematy strategiczne,
- łańcuch przyczynowo-skutkowy celów strategicznych, sformułowanych w czterech perspektywach,
- mierniki strategiczne,
- sprecyzowane docelowe wartości mierników,
- zidentyfikowane działania służące osiągnięciu celów strategicznych [*Controlling...* 2003].

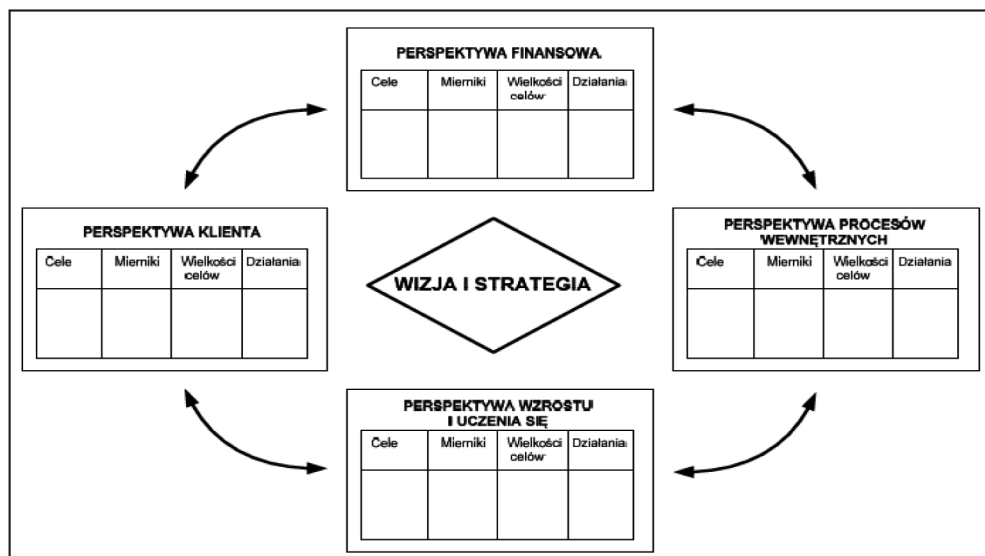
Koncepcja BSC opiera się na podstawowym założeniu, że warunkiem osiągnięcia celów przez firmę jest zrównoważenie w czterech perspektywach (obszarach jego działalności):

- finansowej,
- klienta,
- procesów wewnętrznych,
- wzrostu i uczenia się [*Rachunkowość...* 2002].

Podstawą dla budowy BSC stało się proste stwierdzenie, że to, co można zmierzyć jest do osiągnięcia. R. Kaplan oraz D. Norton założyli ponadto, że skuteczne wdrożenie strategii jest możliwe tylko pod warunkiem jednoczesnego monitorowania realizacji celów strategicznych, przy wykorzystaniu odpowiednio dobranych miar, z co najmniej czterech powyższych perspektyw funkcjonowania przedsiębiorstwa, co ukazuje powyższy rysunek 1. Zatem BSC pozwala spojrzeć na organizację z czterech perspektyw:

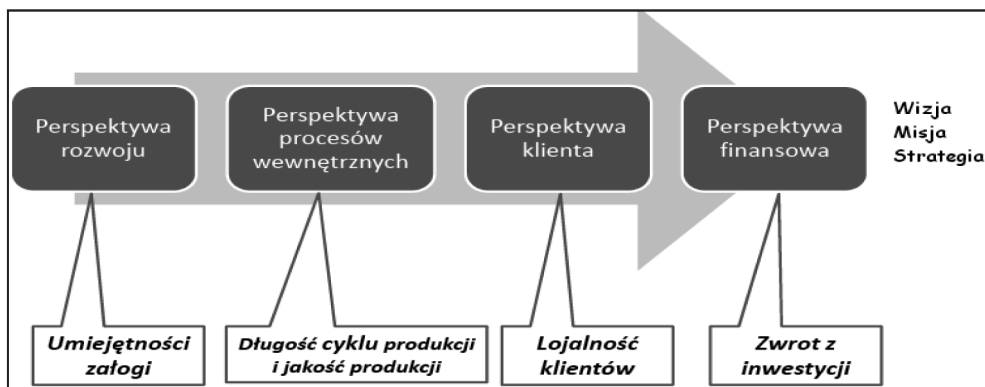
- finansowej – jak osiągnąć najniższy poziom kosztów?
- klientów – jak widzą nas i czego oczekują klienci?
- procesów wewnętrznych – jak tworzymy wartości?
- rozwoju i uczenia się – jak i co powinniśmy rozwijać?

Balanced scorecard przekłada strategię przedsiębiorstwa na cele strategiczne w czterech wyżej wymienionych perspektywach. Cele są połączone między sobą za pomocą związków przyczynowo-skutkowych, co ukazuje poniżej rysunek 2.



Rys. 1. Schemat *balanced scorecard*

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kaplan, Norton 1996, s. 12].



Rys. 2. Łańcuch związków przyczynowo-skutkowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Controlling... 2003, s. 66–67].

Każdy cel ma przypisaną miarę lub miary pozwalające na sprawdzenie stopnia jego realizacji celu. Autorzy założyli, że tak skonstruowany system powinien być odpowiednio zrównoważony, a zatem powinien zawierać cele i miary:

- finansowe i niefinansowe,
- wynikowe i prowadzące,

- wewnętrzne i zewnętrzne,
- długookresowe i krótkookresowe.

Współcześnie *balanced scorecard* jest definiowane jako narzędzie rachunkowości zarządczej, które umożliwia zarządowi przedsiębiorstwa efektywną realizację procesu przełożenia i wdrażania strategii. W odróżnieniu od wcześniej stosowanych rozwiązań proces przełożenia i wdrażania strategii przez zastosowanie BSC otrzymał wyraźną strukturę oraz sposób postępowania zdecydowanie zwiększający szansę na osiągnięcie sukcesu w tym zakresie. Zastosowanie BSC następuje na odcinku pomiędzy formułowaniem strategii a przełożeniem jej na działania. Odcinek ten jest głównym źródłem problemów dla zarządzających. Problemy na tym etapie skutkują opóźnieniem w realizacji lub całkowitym brakiem realizacji przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii. Ponadto BSC było odpowiedzią na zgłoszoną przez zarządzających potrzebę usprawnienia procesu realizacji strategii. Wagę tego rozwiązania dla praktyki przedsiębiorstw podkreślił miesięcznik „Harvard Business Review”, uznając BSC za jedną z dziesięciu najważniejszych koncepcji zarządzania końca XX w. [Świderska, Pielaszek, Warowny 2008].

Ponadto BSC jest względnie prostym narzędziem pozwalającym na zaangażowanie wszystkich poziomów organizacyjnych w procesie planowania strategicznego. Zatem wyznacza czytelny opis tego, co organizacja chce realizować i mierzyć tak, aby osiągnąć zaplanowane rezultaty. Wobec czego zrównoważoną kartę wyników powinno rozpatrywać się m.in. jako:

- system zarządzania, a nie tylko system pomiaru,
- narzędzie ułatwiające transformację wizji i strategii na konkretne działania,
- element krystalizujący strategię i wizję organizacji [Świderska, Pielaszek, Warowny 2008].

2. Budowa i wdrożenie *balanced scorecard* z uwzględnieniem kluczowych czynników sukcesu

BSC została wdrożona w wielu koncernach i korporacjach i w znacznym stopniu przyczyniła się do osiągnięcia sukcesów rynkowych.

Do najważniejszych celów wdrożenia strategicznej karty wyników należą:

- komunikowanie i wyjaśnianie celów organizacji kierownikom niższego szczebla, pracownikom, inwestorom, dostawcom i odbiorcom,
- doprowadzenie do zbieżności celów pracowników z celami przedsiębiorstwa,
- koncentracja uwagi na najistotniejszych procesach,
- koncentracja uwagi na czynnikach o podstawowym znaczeniu (kluczowe czynniki sukcesu),
- sygnalizacja o najistotniejszych miejscach decydujących o efektach działalności (system wczesnego ostrzegania: informowanie, czy i gdzie nastąpiła poprawa, a na jakich odcinkach są kłopoty),

- rozpoznawanie, które czynniki krytyczne wymagają szczególnej uwagi,
- dostarczenie informacji o stopniu realizacji wyznaczonych celów,
- tworzenie podstawy do systemu wynagradzania [Sierpińska, Niedbała 2003].

BSC umożliwia przełożenie wizji i strategii organizacji na spójny zestaw celów i mierników w czterech kluczowych obszarach działalności firmy (tabela 1) z uwzględnieniem czynników sukcesu dla danej organizacji.

Tabela 1. Idea strategicznej karty dokonań

Misja, wizja	Wizja przyszłości. Dokąd zmierzamy jako organizacja?
Cele strategiczne	Definicja celów strategicznych. Jakie strategie wspomagają realizacją wizji?
Czynniki sukcesu	Oczekiwanie wartości mierników zapewniające sukces organizacji.
Inicjatywy	Działania zapewniające realizację celów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Wycena... 2004, s. 98].

Przez komunikowanie i wyjaśnianie strategii pracownikom oraz powiązanie systemu ich wynagrodzeń z realizacją długoterminowych wymiernych celów strategia staje się codzienną sprawą każdego pracownika i możliwe staje się osiągnięcie sukcesu firmy [Wycena... 2004].

Przed przystąpieniem do tworzenia BSC należy dokonać analizy i, jeśli jest to konieczne, weryfikacji sformułowanej wcześniej misji jednostki, jej celów strategicznych oraz kluczowych czynników sukcesu, zapewniających realizację objętej strategii.

Znaczenie BSC w realizacji strategii organizacji przedstawia poniższy schemat (rys. 1). Zrównoważona karta wyników pozwala także na całościowe spojrzenie na skuteczność realizacji strategii przedsiębiorstwa przez pryzmat kluczowych czynników sukcesu, a nie selektywnie np. z pozycji pojedynczych obszarów, takich jak marketing [Sierpińska, Niedbała 2003].

Misja → Strategia → KLUCZOWE CZYNNIKI SUKCESU → BSC → Pracownicy

Rys. 1. Tworzenie zrównoważonej karty dokonań

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sierpińska, Niedbała 2003, s. 313; Świdarska 2000].

BSC można wykorzystać nie tylko w przedsiębiorstwach, ale także w każdej organizacji, która zamierza zwiększyć efektywność swojego działania.

Korzyści z zastosowania BSC są następujące:

- pomoc w ustaleniu planu strategicznego,
- możliwość bieżącej weryfikacji słabych i silnych stron organizacji oraz szybsze reagowanie na sytuację rynkową,

- skoncentrowanie na strategii,
- wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa i jego poszczególnych działów,
- większe zaangażowanie pracowników w działalność firmy,
- zmniejszenie kosztów działalności firmy w wielu obszarach [Sierpińska, Nie-dbała 2003].

Strategiczna karta wyników powinna być czymś więcej niż tylko zestawem 15–25 mierników ujętych w czterech elementarnych perspektywach. Musi ona wyznaczać i opisywać strategię przedsiębiorstwa za pomocą mierników realizacji celów (mierniki przeszłości) oraz czynników przyszłego sukcesu, ujętych w łańcuch zależności przyczynowo-skutkowych. Prawidłowo skonstruowana karta wyników pozwala odczytać strategię na podstawie zawartych w niej celów, mierników i zależności pomiędzy nimi; może być też pomocna w płynnym przejściu od założonych celów do działań powodujących osiągnięcie planowanych wartości mierników [Controlling... 2003].

3. Znaczenie kluczowych czynników sukcesu w praktyce wdrożenia BSC

Szczególnie ważną funkcję przy wdrażaniu *balanced scorecard* pełnią tzw. kluczowe czynniki sukcesu. Oznaczają one taki zestaw warunków, który jest niezbędny do osiągnięcia założonych celów ze wskazaniem, w jakiej perspektywie czasowej możliwe jest ich spełnienie, oraz z jakimi najważniejszymi działaniami i inwestycjami będzie to związane [<http://www.ids.org.pl/page7.html>]. Można je także definiować jako swoiste zasoby przedsiębiorstwa pozwalające na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w dłuższym okresie czasu [Jabłoński, Jabłoński 2004].

Za kluczowe czynniki sukcesu (KCS) uważa się także rzeczowe, atrybutowe lub czynnościowe elementy firmy pozwalające w opinii jej zarządu i/lub ekspertów uzyskać trwałą przewagę strategiczną. Można do nich zaliczyć:

- strategiczne zasoby,
- wartość firmy,
- pozycję kosztową,
- jakość,
- elastyczność,
- inne [Jabłoński, Jabłoński 2005].

Wyznaczenie tych czynników podczas realizacji danego projektu BSC powinno następować bezpośrednio po określeniu wizji, misji i celów strategicznych danej firmy. Następnie kluczowe czynniki sukcesu należy, za pomocą metody burzy mózgów, „zważować” oraz określić ich kolejność strategiczną, czyli ocenić, który z nich wpływa najbardziej na rozwój firmy zgodny z jej strategią. W ten sposób można wyselekcjonować od 6 do 10 KCS o największym znaczeniu. Następnie trzeba ocenić strategicznie zagrożenia wewnętrzne i zewnętrzne, które mogą w znaczący sposób wpłynąć na skuteczność i efektywność KCS [Jabłoński, Jabłoński 2005].

Aby je wyznaczyć, należy spojrzeć na organizację z perspektywy jej interesariuszy, czyli klientów, dostawców, pośredników, pracowników, potencjalnych pracowników oraz wpływowych instytucji. Równie ważne dla przedsiębiorstwa jest zdefiniowanie elementów, które decydowały o wcześniejszych sukcesach firmy.

Czynniki, które budują trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa powinny być oceniane interdyscyplinarnie, czyli z perspektywy wielu obszarów działalności biznesowej, jak również na podstawie doświadczeń wcześniejszych. Są one podstawą do zdefiniowania miar, które w sposób skwantyfikowany mają za zadanie monitorować strategię firmy.

Celem wdrożenia BSC jest racjonalne równoważenie i kaskadowanie na niższe poziomy zarządzania celów organizacji z uwzględnieniem roli interesariuszy w czterech perspektywach:

- finanse,
- procesy wewnętrzne,
- klienci,
- nauka i rozwój.

Identyfikacja tych kluczowych czynników na poziomie właścicieli (zarządu) jest wówczas niewystarczająca. Wskazane jest określanie kluczowych czynników sukcesu na trzech poziomach organizacji, czyli poziomie zarządu, procesów i stanowisk pracy.

Ustalenie, jakie są kluczowe czynniki sukcesu dla firmy nie jest łatwe. Dla określenia zbioru tych ważnych dla przedsiębiorstwa czynników sukcesu można posłużyć się organizatorską metodą ABC, zwaną także metodą Pareto lub metodą 20:80. Zgodnie z prawem 20:80 w zbiorowości niejednorodnej (z taką mamy do czynienia) 20% elementów reprezentuje 80% skumulowanej całej wartości analizowanej w ten sposób grupy. Wobec tak przyjętych założeń, prawidłowością jest, iż kluczowe czynniki służące budowie potencjałów konkurowania stanowią 20% z ogólnej liczby czynników. Wówczas szczególnie ważne jest przeprowadzenie dogłębnej analizy w tym zakresie. Kluczowe czynniki sukcesu można podzielić wg różnych grup podczas ich ustalania [Jabłoński, Jabłoński 2005].

Tabela 2 przedstawia kluczowe czynniki sukcesu z uwzględnieniem roli interesariuszy oraz roli innowacyjności firmy.

Dla skutecznego i efektywnego wdrażania BSC konieczne jest powiązanie kluczowych czynników sukcesu całego przedsiębiorstwa z niższymi szczeblami zarządzania. Przykładowo konkretny czynnik sukcesu należy powiązać z działem marketingu, produkcji, finansowym, logistyki, jakości itd.

Koncepcja ta pozwala na zdefiniowanie miar, które przez ich właściwe zarządzanie rzeczywiście pozwalają organizacji budować potencjały konkurowania i koncentrować wszystkie jej obszary na założonej strategii.

W następnym etapie wdrażania BSC należy zdefiniować miary z identyfikacją osób odpowiedzialnych za ich realizację w sformalizowanej formie kart wyników dla różnych poziomów zarządzania [Jabłoński, Jabłoński 2005].

Tabela 2. Przykłady niektórych kluczowych czynników sukcesu

Obszar prowadzenia biznesu	Kluczowe czynniki sukcesu
Klient	zadowolenie klientów trwałe związki lojalnościowe z klientami jakość transakcji jakość relacji z klientami
Dostawca	zaufanie dostawcy do organizacji elastyczność dostawców dobry wizerunek firmy u dostawców
Pośrednik (dystrybutor)	rekomenduje współpracę innym organizacjom pozytywne kontakty
Pracownik	motywacja do doskonalenia jakości i rozwoju innowacyjności kultura komunikacji wewnętrznej kontakty między pracownikami efektywność i wydajność pracy
Potencjalny pracownik	rola na rynku pracy w zakresie zainteresowania potencjalnych pracowników widoczny wysoki poziom zarządzania bhp
Jakość zarządzania	skuteczne stosowanie nowych koncepcji i trendów zarządzania
Innowacyjność i wiedza	innowacyjność wyrobów/ usług na tle konkurencji wiedza ukryta pracowników wiedza formalna (procedury, instrukcje, bazy danych)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Jabłoński, Jabłoński 2004, s. 9].

Dla funkcjonowania całej organizacji jest istotne, by wybrać właściwe, odpowiednie wskaźniki finansowe i niefinansowe na podstawie czynników sukcesu. Mogą także być pomocne przy kontrolowaniu strategii organizacji [Veen-Dirks, Wijn 2002, s. 424].

Podsumowując, BSC stanowi kompleksowe narzędzie zarządzania, skupiające wokół strategii wszelkie istniejące dotychczas systemy zarządzania. Wobec czego, pełni narzędzie budowy, wdrażania i pomiaru realizacji strategii.

W procesie jej wdrażania wyzwala się duże zaangażowanie zarządu i kadry kierowniczej średniego szczebla. Dzięki osiągniętemu porozumieniu następuje nie tylko przełożenie zadań i celów na niższe szczeble zarządzania, ale przede wszystkim mobilizacja personelu i chęć współpracy między komórkami. Skuteczne jej wdrożenie może zapewnić przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa. Przyjmuje się, że wiele podmiotów, które wdrożyły to narzędzie, osiągnęło ponadprzeciętne wyniki.

Należy również podkreślić, iż przy wdrażaniu BSC szczególne znaczenie ma wyznaczenie kluczowych czynników sukcesu, które m.in. budują trwałą przewagę konkurencyjną danej firmy na rynku oraz są podstawą do wyznaczenia wskaźników pozwalających na kontrolowanie realizacji strategii organizacji.

4. Podsumowanie

Strategiczna karta wyników nie wymaga skomplikowanych procedur i zaawansowanej matematyki. Uproszczona wersja BSC, z jasno sprecyzowanymi celami oraz prostymi w konstrukcji miernikami, w sposób przejrzysty opisuje działania firmy i nadaje się do wykorzystania w procesie zarządzania małym przedsiębiorstwem. Dzięki niej menedżer pozyskuje uniwersalne narzędzie diagnostyki własnej firmy oraz logiczne i ekonomicznie uzasadnione wskazówki do podejmowania właściwych decyzji. Koncepcja Kaplana i Nortona nie jest tylko kolejnym układem mierzenia i raportowania wyników, jest to skuteczna metoda realizacji obranej strategii i stymulowania poprawy efektywności.

Balanced scorecard jest przede wszystkim instrumentem, który ułatwia ukierunkowanie grupy ludzi na realizację tych samych celów. Jedną z kluczowych zalet zrównoważonej karty wyników jest możliwość skupienia uwagi wszystkich współpracowników na celach i zadaniach firmy oraz radykalna poprawa komunikacji wewnętrznej. Karta wyników pomaga współpracownikom zrozumieć strategię przedsiębiorstwa oraz określić własną rolę w tej strategii.

Balanced scorecard jest coraz częściej stosowana w przedsiębiorstwach. Wg danych uzyskanych w wielu badaniach zrównoważona karta wyników zyskuje coraz więcej sympatyków. Nie tylko poprawia rezultaty finansowe przedsiębiorstw, ale również niefinansowe, takie jak kontakty między pracownikami oraz zadowolenie klientów.

Literatura

- Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, oprac. zbior. pod red. E. Nowaka, ODDK, Gdańsk 2003.
- Jabłoński M., Jabłoński A., *Kluczowe czynniki sukcesu w Balanced Scorecard*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2004, nr 12.
- Jabłoński M., Jabłoński A., *Praktyczne doświadczenia związane z wdrożeniem Strategicznej Karty Wyników*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2005, nr 9.
- Jakubowska A., *Zrównoważona Karta Wyników usprawnia zarządzanie*, „Gazeta Samorządu i Administracji” 2006, nr 1.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Translating strategy into action. The balanced scorecard*, Harvard Business School Press, Massachusetts 1996.
- Kozyra G., *Strategiczna karta wyników w firmie*, „Gazeta Prawna” 2004, nr 252.
- Krzemiński D., *BSC – analiza z różnej perspektywy*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 21.
- Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, oprac. zbior. pod red. G.K. Świdorskiej, Difin, Warszawa 2002.
- Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003.
- Świdorska G.K., *Zrównoważona karta osiągnięć jako przykład systemu pomiaru i oceny efektów działalności, materiały konferencyjne*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości, ComArch, 2000.
- Świdorska G.K., Pielaszek M., Warowny P., *Rola Balanced Scorecard w identyfikacji i pomiarze najlepszych praktyk biznesowych*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2008, nr 11.

Van Veen-Dirks P., Wijn M., *Strategic control: Meshing critical success factors with the balanced scorecard*, „Long Range Planning” 2002, vol. 35.

Wycena i zarządzanie wartością firmy, oprac. zbior. pod red. A. Szablewskiego i R. Tuzimka, Poltext, Warszawa 2004.

<http://www.ids.org.pl/page7.html>.

KEY FACTORS OF SUCCESS IN BALANCED SCORECARD

Summary: The aim of the article is to present the advantages of BSC implementation. The key factors of success are described in order to show the structure and implementation of BSC. The paper also indicates examples of some key factors of success. The role of BSC in identification and measurement of the best business practice is discussed.