

**Ewa Czyż-Gwiazda**

Akademia Ekonomiczna w Katowicach / RWTUV Polska Sp. z o.o.

## **ZNACZENIE STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW W CONTROLLINGU PROCESÓW**

### **1. Wstęp**

Wiedza staje się podstawowym zasobem i najważniejszym źródłem konkurencyjności w skali światowej, a ważnym paradygmatem współczesności – paradygmat odnoszący się do zdobywania, przetwarzania i selekcji wiedzy [14, s. 65]. Jednocześnie globalizacja działań, rosnąca konkurencja na rynku, zwiększające się wymagania klientów, nieustanne zmiany otoczenia (w Polsce – szybkie i istotne zmiany wynikające z procesu integracji z Unią Europejską) powodują, że jedynie organizacje, które są wystarczająco elastyczne w swoich działaniach, mają szansę na sukces [15, s. 177]. Na przetrwanie mogą liczyć tylko te, które mają jasno określoną wizję i cele strategiczne, a koncentruje się na nich nie tylko kadra kierownicza, lecz każdy pracownik organizacji [6].

Te nieustanne i dynamiczne zmiany mają bezpośredni wpływ na działalność wszystkich podmiotów gospodarczych działających na zasadach gospodarki rynkowej. Są też bezpośrednią przyczyną dezaktualizacji dotychczasowych systemów pomiaru osiągnięć przedsiębiorstw i poszukiwania nowych, bardziej adekwatnych i uwzględniających możliwie wiele zmiennych. To dzięki takim systemom decyzje menedżerów dotyczące teraźniejszości i przyszłości przedsiębiorstwa mogą być podejmowane na bazie sformalizowanych i rzetelnych raportów. Menedżerowie wyposażeni w systemy wspierające podejmowanie decyzji mogą podejmować je świadomie, a więc z uwzględnieniem wszystkich możliwych konsekwencji z nich wypływających; nie muszą stale „błądzić we mgle” i liczyć wyłącznie na własną mięt lub bardziej trafną intuicję.

Zarządzanie oparte na pomiarze lub faktach nie jest niczym nowym. Jego forma rozwijana była już w czasach II wojny światowej. To podejście do zarządzania charakterystyczne jest dla ery przemysłowej, która obecnie należy praktycznie do przeszłości. Określa się je jako zarządzanie zimne i niepersonalne [1].

Można przyjąć, że nowoczesna historia zarządzania przemysłowego zaczęła się wraz z publikacją pracy Edwarda Deminga w latach pięćdziesiątych XX w. E. Deming jako ekstrawagandzki nauczyciel nie tylko był pierwszą akceptowaną i dobrze przyjętą w Japonii osobowością spoza tego kraju, lecz również wpłynął na filozofię zarządzania na całym świecie. Wraz z japońskimi menedżerami, takimi jak G. Taguchi, przesunął akcent w zarządzaniu na jakość, innowacje i ludzi oraz na sprzężenie zwrotne i zarządzanie oparte na pomiarach, co stanowiło zupełnie nowe podejście do zarządzania. W tym kontekście inne osobowości, takie jak P. Drucker, J.M. Juran, P. Crosby i T. Peters, stały się już tylko kontynuatorami filozofii E. Deminga wraz z charakterystycznymi dla siebie modyfikacjami i zaproponowanymi instrumentami. To właśnie E. Demingowi udało się przekonać menedżerów, żeby uznali wartość swoich pracowników jako nie wykorzystanego zasobu wiedzy przedsiębiorstwa i zasobu idei pozwalającego doskonalić jakość. To prawdopodobnie jedna z przyczyn tego, że idea E. Deminga ciągle wpływa na zarządzanie.

W erze zarządzania opartego na pomiarze koncentrowano się na produkcji przemysłowej. W operacjach takich jak produkcja samochodowa jest wiele namacalnych, materialnych powtarzalnych procesów, które mogą być precyzyjnie mierzone i monitorowane. W odniesieniu do procesów przemysłowych już w latach trzydziestych XX w. W. Shewhart zaczął kreować takie metody, jak Statistical Process Control. Obecnie do czynienia mamy z pracą zorientowaną biurowo wykonywaną przez „pracowników wiedzy” (*knowledge workers*), a to oznacza, że istnieje wiele procesów, które są nieuchwytnie, nienamacalne, a niektóre procesy, takie jak np. badania i rozwój, są dodatkowo niepowtarzalne. A zatem nasuwa się pytanie, w jaki sposób adekwatnie można mierzyć osiągnięcia w nowoczesnym przedsiębiorstwie.

## 2. Ograniczenia dotychczasowych mierników osiągnięć

W większości organizacji, zarówno prywatnych jak i publicznych, można zauważyć rozbudowane mierniki jednego istotnego rodzaju: dane finansowe. W firmach prywatnych zysk jest podstawowym indykatorem sukcesu, a zarobione pieniądze są dokładnie kontrolowane. Natomiast organizacje publiczne często funkcjonują na stracie i są subsydiowane, lecz straty te są określane do poziomu określonych limitów, których kalkulowanie odbywa się za pomocą np. Net Operating Result (NOR). Gromadzone dane finansowe są precyzyjne i celowe, jednak nie mówią o całej historii firmy. Finansiści gromadzą indykatory, które pokazują, co się stało w przeszłości, menedżerowie natomiast chcieliby pozyskać pewne indykatory wyprzedzające, kierujące, mówiące o tym, co może zostać

osiągnięte [1]. To oznacza, że zauważa się niedostatki dotychczasowych głównych indyktorów finansowych.

Wśród najistotniejszych ograniczeń redukujących przydatność mierników finansowych wyróżnić można:

- 1) wąski horyzont informacji z zakresu działania firmy, nie pozwalający na ujęcie wszystkich istotnych elementów wpływających na jej konkurencyjność,
- 2) skłanianie menedżerów do myślenia krótkookresowego podczas podejmowania decyzji,
- 3) trudności w przełożeniu efektów pracy jednostek organizacyjnych i poszczególnych pracowników na efekty tylko finansowe, z jednej strony utrudnia to komunikację i zrozumienie strategii, z drugiej zaś – przełożenie strategii na poziom operacyjny,
- 4) brak pełnego obrazu rozwoju przedsiębiorstwa,
- 5) informowanie tylko o efektach uzyskanych przez przedsiębiorstwo, a nie o ich dokładnych przyczynach.

Aby wyeliminować powyższe ograniczenia, podjęto szereg badań i prób stworzenia narzędzia, które byłoby w stanie obejmować całą działalność przedsiębiorstwa i spełniać wymogi stawiane przez otoczenie biznesowe. Alternatywą tradycyjnych indyktorów finansowych stała się strategiczna karta wyników. Jako model pomiaru osiągnięć przedsiębiorstwa, przekraczający ograniczenia zarządzania opartego jedynie na miernikach finansowych, opisuje i wyjaśnia, co powinno być mierzone, by uzyskać wyznaczony stopień efektywności strategii [3, s. 18-24]. Strategiczna karta wyników (BSC – *balanced scorecard*) uzgadnia strategię z działaniem i dzięki temu możliwa jest jej aplikacja w sektorze zarówno prywatnym, jak i publicznym<sup>1</sup>. Wynika to po części z tego, że koncepcja ta nie skupia się tylko i wyłącznie na wskaźnikach finansowych.

### 3. Zmiana orientacji funkcjonalnej na orientację procesową

Dodatkową przesłanką przemawiającą za BSC jest dokonująca się zmiana paradygmatu z funkcjonalnego na procesowy. Procesy jak nigdy do tej pory postrzegane są jako strategiczne aktywa przedsiębiorstwa. Silna konkurencja przedsiębiorstw w nowej ekonomii wymaga ponownego dostrzeżenia i docenienia strategicznej ważności procesów w przedsiębiorstwie. Dzięki temu organizacje

---

<sup>1</sup> Więcej na temat wdrożenia BSC w organizacjach nie nastawionych na zysk, rządowych i opieki zdrowotnej znaleźć można m. in. w artykule R.S. Kaplana i D.P. Nortona przybliżającym ich książkę *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* [5, s. 23-26] oraz w artykule opisującym kolejne generacje zastosowania BSC [12, s. 24-30].

można zobaczyć w nowym świetle – nie tylko jako zbiór funkcji, lecz jako silnie ze sobą powiązane procesy [10, s. 33-37].

Według M. Hammera i J. Champy'ego (por. [4]), proces to „zbiór czynności wymagający na wejściu wkładu i dający na wyjściu rezultat, mający pewną wartość dla klienta”. W tym kontekście, zarządzanie procesami przedsiębiorstwa to taka zmiana sposobu myślenia o organizacji, która ma skutkować koncentracją działalności nie na pionach funkcjonalnych, hierarchii i drodze służbowej, a na zorientowanych na klienta procesach, mających dokładnie sprecyzowane wejścia i wyjście, w postaci dostarczonej klientowi wartości dodanej.

M. Hammer tak opisuje organizację zarządzaną procesowo: „Pod wpływem koncepcji Adama Smitha, zakładającej dzielenie pracy na najprostsze części, z których każda wykonywana jest przez wyspecjalizowanego pracownika, firmy i menedżerowie skupiają się na pojedynczych elementach procesu – otrzymaniu zlecenia, wydaniu towarów z magazynu itp. – tracąc w ten sposób z pola widzenia szerszy cel, tj. dostarczenie zamówionych towarów do rąk klienta. Pojedyncze elementy procesu są ważne, ale dla klienta zupełnie nic nie znaczą, jeśli cały proces nie działa, a zatem jeśli klient nie otrzymuje zamówionych towarów” (za [4]).

Równie trafnie organizację zarządzaną w taki sposób opisuje inny autorytet w zakresie użytkowania nowoczesnych technologii do usprawniania organizacji – T. Davenport: „Adaptacja procesowego postrzegania organizacji, będąc kluczowym aspektem innowacji procesów, prezentuje rewolucyjną zmianę perspektywy: powoduje odwrócenie organizacji do góry nogami, a przynajmniej przewrócenie jej na bok” (za [4]).

Orientacja procesowa podkreśla proces jako przeciwieństwo hierarchii ze szczególnym akcentowaniem wyjść, zwłaszcza zadowolenia klientów. Kluczowe elementy orientacji procesowej zawierają:

- **zarządzanie procesowe i pomiary** – mierniki uwzględniające aspekty procesu, takie jak jakość wyjściowa, czas obiegu, koszt procesu i zmienność, przyrównane do tradycyjnych mierników rachunkowości,
- **działania procesowe** – działania, które koncentrują się na procesie, a nie na funkcjach, oraz w których odpowiedzialności są w poprzek funkcjonalne (np. właściciel procesu rozwoju produktu, a nie menedżer badań),
- **obraz procesów** – w poprzek funkcjonalny, horyzontalny obraz działalności przedsiębiorstwa, zawierający elementy struktury, pomiaru, właściciela i klientów [10, s. 33-37].

Przedsiębiorstwa stoją w obliczu zmiany orientacji z funkcjonalnej na procesową. Nie oznacza to zakwestionowania i odrzucenia dotychczasowego układu funkcjonalnego w ogóle, lecz jedynie spadek jego znaczenia w związku z dostrzeżeniem wagi człowieka, klienta i umieszczeniem w centrum uwagi jego samego i jego potrzeb.

Z badań przeprowadzonych przez K. McCormacka, B. Johnsona – obejmujących ponad 100 różnych przedsiębiorstw produkcyjnych z różnych branż, o obrotach od 100 mln do kilku miliardów dolarów – wynika, że orientacja procesowa ma decydujące znaczenie w redukcji konfliktów i w uwzględnianiu istniejących w organizacji powiązań podczas doskonalenia wyników biznesowych. Ponadto przedsiębiorstwa z silnymi miernikami orientacji procesowej miały lepsze ogólnie wyniki biznesowe. Ich badania pokazały również, że wysoki poziom dojrzałości orientacji procesowej prowadzi do lepszej atmosfery w przedsiębiorstwie. Składa się na nią niechęć do korupcji, przejrzystość połączeń oraz mniejsza liczba konfliktów wewnętrznych. Przedsiębiorstwa zestrukturalizowane w szerokie, obszerne grupy procesowe nie muszą borykać się z konfliktami w wąskich pionach i mają „silniejszego ducha współpracy” [10, s. 33-37].

Konsekwencją procesowego podejścia do zarządzania jest także promowanie w organizacji wartości kluczowych odmiennych niż w organizacjach funkcjonalnych. W systemie zarządzania jakością w ujęciu procesowym wartością nadrzędną jest spełnienie oczekiwań klienta i dostosowanie procesu organizacji tak, by powiększyć wartość. By osiągnąć ten główny cel, niezbędne jest skupienie uwagi w organizacji na zaprojektowaniu przejrzystej struktury procesowej, na stworzeniu środowiska pracy, a także na realizacji takiej polityki personalnej, która przyczynia się do promowania zachowań pro jakościowych wśród pracowników, do poszerzania ich wiedzy, rozwoju kompetencji i kształtowania właściwych relacji interpersonalnych. To sprawia, że filozofia TQM jest obecna w całej działalności procesowego zarządzania jakością. Przenika wszystkie struktury dzięki rozumieniu wagi jakości zarówno przez kierownictwo, jak i przez pracowników [7, s. 90].

#### **4. Wprowadzenie controllingu procesów**

Zmiana orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem wymaga zmiany również w tradycyjnie rozumianym controllingu, a zatem w obliczu nowego procesowego paradygmatu organizacji punkt ciężkości powinien zostać przeniesiony z ośrodków odpowiedzialności tworzonych według ujęcia funkcjonalnego na ośrodki odpowiedzialności tworzone według kryterium procesowego. Wówczas, na bazie udokumentowanej organizacji procesowej i ustalonych odpowiednich wskaźników, konsekwentny i doskonalony controlling procesów może stać się fundamentem odkrywania wewnętrznej efektywności i potencjałów optymalności.

Wdrożenie controllingu procesów w przedsiębiorstwie nie jest jednak rzeczą prostą. Wymaga określonych założeń i przestrzegania określonego toku postępowania. Według Autorki budowa i wdrożenie controllingu procesów składa się z pięciu głównych faz, które w zależności od potrzeb i specyfiki

przedsiębiorstwa można bardziej uszczegóławiać bądź też łączyć w bardziej ogólne grupy:

1. Faza identyfikacji – identyfikacja i opis poszczególnych procesów; dokumentacja procesów; stworzenie mapy procesów; identyfikacja struktury raportów.
2. Faza analizy – analiza czynników sukcesu na potrzeby przedsiębiorstwa i poszczególnych procesów oraz analiza i wybór modelu pomiaru osiągnięć (np. BSC) i rozbicie czynników sukcesu na poszczególne podprocesy; analiza raportowania (wybrane, pasujące mierniki z raportów przydzielone na procesy); analiza procesów – tworzenie listy mierników procesów (wraz z ich definicją, źródłem pozyskiwania, zasadami obliczania).
3. Faza koncepcji – pozyskanie aktualnych danych wynikowych mierników; pozyskanie informacji zwrotnej od klientów (*customer feedback*) o tym, który miernik jest dla nich ważny; zarys systemu mierników; benchmarking, ustalenie wielkości docelowych – lista standardów wyników.
4. Faza implementacji – pozyskiwanie danych (pomiar); analiza odchyień i ocena; raportowanie (zdefiniowanie dla właścicieli procesów i kierownictwa).
5. Faza doskonalenia – opracowanie listy problemów; sporządzenie raportu z analizy problemów; opracowanie listy potencjalnych rozwiązań i wizja przyszłych procesów (np. BPR); opracowanie listy priorytetów w zakresie wprowadzanych inicjatyw; wstępna analiza koszty-zyski (zarządzanie projektami); raport z projektu.

Bazą rozwoju controllingu procesów jest udokumentowana organizacja procesowa, czyli stworzenie tzw. mapy procesów. Pierwszym krokiem do tego jest zdefiniowanie procesów, następnie zrozumienie połączeń pomiędzy nimi oraz wyodrębnienie właścicieli procesów i parametrów, za które będą odpowiedzialni. Istotne jest tu poprawne zdefiniowanie wejść i wyjść procesów. Standardowo w celu opisu całej działalności przedsiębiorstwa wyodrębnia się od 5 do 20 procesów głównych [2, s. 32].

Zdefiniowanie koniecznych zasobów i zawartości zbioru procesów oraz eliminacja działań nie wnoszących wartości dodanej powinna należeć do kluczowych elementów w procesowym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Duże znaczenie w tym względzie ma również uporządkowanie procesów, tzn. zaplanowanie kolejności realizacji procesów i uchwycenie powiązań istniejących między nimi. Najważniejszym procesem w przedsiębiorstwie jest megaproces klienta (zamówienie).

Megaproces to zbiór odpowiednio uporządkowanych procesów, prezentujący tzw. łańcuch tworzenia wartości. Brak choćby jednego procesu w łańcuchu tworzenia wartości, lub zawarcie nawet o jeden proces więcej niż tego oczekuje klient, doprowadzić może do poważnych odchyień od pożądanej ceny, a w końcu do obniżenia poziomu efektywności zarządzania finansami. Tym samym, jeden z

głównych celów działania firmy, obejmujący finanse, już we wstępnej fazie działań może być nieosiągalny. Dlatego do kompletowania procesów angażuje się najlepszy personel przedsiębiorstwa [13]. Stworzenie mapy procesów odzwierciedlającej łańcuch tworzenia wartości to początek i jednocześnie podstawa wprowadzenia controllingu procesów. Na tej bazie dokonuje się analizy i wyboru odpowiedniego modelu pomiaru osiągnięć przedsiębiorstwa. W literaturze istnieje wiele różnych modeli, jednak w praktyce rzadko występują one w swych pierwotnych, czystych formach. Najczęściej spotyka się wersje nieco zmienione (dostosowane do potrzeb przedsiębiorstwa) bądź też wersje łączone. Dlatego też tak ważną sprawą – decyzją, którą powinni podjąć menedżerowie w odniesieniu do wdrożenia – jest analiza i wybór modelu pomiaru osiągnięć przedsiębiorstwa, a następnie selekcja odpowiednich mierników. Model taki powinien uwzględniać strategiczny profil przedsiębiorstwa i wprowadzić równowagę do mierników osiągnięć. Obecnie najlepszym modelem, czyli modelem najbardziej odpowiednim do potrzeb przedsiębiorstwa postrzeganego przez procesy, o stosunkowo niskim stopniu skomplikowania i niedużą liczbą wyodrębnionych obszarów, a także względną rozpoznawalnością i akceptowalnością, wyrażającą się w popularności jest strategiczna karta wyników. Potwierdzają to również badania prowadzone przez badaczy zagranicznych.

Według badań przeprowadzonych w 2003 r. przez R. Lawsona, W. Strattona i T. Hatcha, obejmujących ponad 150 firm usługowych, produkcyjnych i organizacji publicznych różnej wielkości, najbardziej popularnym modelem jest BSC (4 kryteria; używany w badanych organizacjach) – 59%. Dużo mniejsza liczba organizacji używa kryteriów zawartych w modelu Baldrige'a (6 kryteriów) albo Accenture's Value Dynamics (5 kryteriów). Znaczna liczba organizacji (20%) nie używa żadnego typowego modelu, lecz zamiast tego opracowała i rozwinęła model własny. Wreszcie, i prawdopodobnie najbardziej niespodziewanie, aż 12% badanych organizacji nie używa żadnego modelu ani typowego, ani własnego. Z badania tego wynika jednocześnie, że uzyskanie istotnych korzyści ze stosowania BSC jest bezpośrednio uzależnione od istniejącego modelu pomiaru osiągnięć i jego zdolności adekwatnego uchwycenia strategii organizacji (modelu organizacji) i zapewnienia równowagi w systemie pomiaru wyników [8, s. 26-28].

Powyżej opisane przesłanki potwierdzają wzrastające z każdym dniem znaczenie BSC w zarządzaniu przedsiębiorstwem i w controllingu procesów. Warto w tym miejscu zatrzymać się na samej strategicznej karcie wyników.

## **5. Struktura strategicznej karty wyników**

Strategiczna karta wyników jest systemem zarządzania zaprojektowanym, by pomóc organizacji przełożyć jej wizję i strategię na działania (na zestaw mierników

osiągnięć) [16, s. 18-23]. Zanim strategiczna karta wyników została rozwinięta we wczesnych latach dziewięćdziesiątych XX w., wiele teorii zarządzania przedkładało – jak już wcześniej wspomniano – wyniki finansowe ponad inne mierniki sukcesu. R.S. Kaplan i D.P. Norton – twórcy strategicznej karty wyników – stwierdzili, że nie oddają one jednak adekwatnego obrazu przedsiębiorstwa i stworzyli metodologię, która zawiera liczne mierniki niefinansowe. To sprawia, że tworzy się bardziej zrównoważony obraz przedsiębiorstwa – stąd również nazwa *balanced scorecard* (BSC).

Budowa strategicznej karty wyników opiera się na czterech perspektywach – dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstwa istotnych z punktu widzenia jego efektywności:

- 1) perspektywie finansowej, ilustrującej bezpośrednio rezultat przyjętej do realizacji strategii, gdzie wartości zamieszczonych w niej mierników stanowią będą konsekwencje podjętych działań i efektów uzyskanych w pozostałych perspektywach,
- 2) perspektywie klienta, skupiającej najważniejsze zagadnienia związane z rynkiem, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, warunkujące – poprzez cele rynkowe – osiągnięcie zamierzonych rezultatów finansowych,
- 3) perspektywie procesów wewnętrznych, oddającej specyfikę wewnętrznego mechanizmu funkcjonowania przedsiębiorstwa, określającej najważniejsze czynniki oddziałujące na wewnętrzną efektywność funkcjonowania, co wpływa na pozycje rynkową i możliwości generowania wartości firmy,
- 4) perspektywie rozwoju, opisującej stan podstawowych zasobów przedsiębiorstwa, wskazującej na potrzeby jego udoskonalenia, zmiany czy rozwoju.

Miary stosowane do oceny wyników, pełniąc rolę parametrów strategii, tworzą uporządkowany łańcuch przyczynowo-skutkowy, ilustrujący istotne aspekty działalności firmy oraz ich wzajemne powiązania i zależności. Jest to szczególnie ważne w procesowym patrzeniu na organizację, kiedy wzajemne powiązania odgrywają kluczową rolę w odkrywaniu potencjałów przedsiębiorstwa i decydują o wartości dostarczanej dla klienta.

Dzięki zrównoważeniu miar uzyskujemy efekt synergii polegający na:

- 1) uzupełnieniu miar finansowych miarami niefinansowymi,
- 2) zestawieniu miar wynikowych z miarami sterującymi w sposób zapewniający komplementarność oceny osiągniętych rezultatów i skutków mających na nie wpływ w ujęciu historycznym i przyszłościowym,
- 3) powiązaniu miar strategicznych z miarami operacyjnymi, co ułatwia przekładanie strategii na niższe szczeble organizacyjne,
- 4) ustaleniu, jakie mierniki są istotne w perspektywie krótkoterminowej, a jakie w długoterminowej.



Czynnikiem skupiającym powyższe zależności jest koncentracja na wroście wartości firmy i możliwość przełożenia strategii wzrostu na działania operacyjne. Strategiczna karta wyników wykorzystuje spójny system takich finansowych i niefinansowych mierników oceny efektywności funkcjonowania organizacji, które umożliwiają kontrolowanie zdarzeń przeszłych, a także antycypowanie wyników w przyszłości<sup>2</sup>.

W tym miejscu warto jeszcze podkreślić, że istotnym czynnikiem w łańcuchu wartości jest współdziałanie. I to nie tylko z punktu widzenia efektywności przedsiębiorstwa, lecz również z punktu widzenia pracowników, na których oparta jest cała działalność systemów gospodarczych. Budowanie współdziałania jest zadaniem głównym systemu społecznego i dotyczy identyfikacji i budowania mostów z przeciwnikami, budowania grup, kreowania sojuszów, zmiany sposobu pracy i zmiany funkcjonalnej polityki systemu wynagradzania. Wiele projektów udoskonalień łańcucha wartości skupia się wokół implementacji odpowiedniej technologii, odpowiednich narzędzi itp. Jednak innowacje w łańcuchu wartości, nawet te największe, nie będą wspierały pracowników w dzieleniu się informacjami, zadaniami, nagrodami itp. [11, s. 40-44]. Jest to jedno z najistotniejszych ograniczeń praktycznie wszystkich rozwiązań i nie należy o nim zapominać.

## 6. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa mają do dyspozycji wiele różnych narzędzi wspomagających zarządzanie. Jednak żadne narzędzie nie zastąpi myślenia – tak bardzo charakterystycznego jedynie dla człowieka. Dodatkowo, nawet najlepsze narzędzie nieumiejętnie wykorzystywane lub wykorzystywane do niewłaściwych celów zamiast sprzymierzeńcem stać się może destrukтором działań przedsiębiorstwa, szczególnie tych o istotnej wartości dla klienta. Dlatego przed podjęciem decyzji o wyborze modelu wspierającego realizację strategii należy dokładnie zidentyfikować wszystkie procesy w przedsiębiorstwie, a więc zapoznać się ze specyfiką przedsiębiorstwa, zidentyfikować łańcuch wartości i dokonać wyboru odpowiedniego modelu pomiaru osiągnięć. Nie można, rozpatrując zalety wybranego narzędzia, zapomnieć o jego niedostatkach i wadach, zwłaszcza w zmieniających się warunkach i wobec dezaktualizacji dotychczasowych potrzeb.

Rosnące znaczenie BSC w controllingu procesów wynika głównie z ograniczeń dotychczasowych systemów pomiarów, ze zmiany orientacji funkcjonalnej na

---

<sup>2</sup> Według badań przeprowadzonych przez R. Lawsona, W. Strattona i T. Hatcha, najczęstszymi przyczynami implementacji systemu BSC były: śledzenie przebiegu osiągania celów przedsiębiorstwa, uzgodnienie zachowania pracowników z celami strategicznymi, potrzeba zakomunikowania strategii wszystkim pracownikom przedsiębiorstwa (por. [9, s. 30-33]).

procesową, z konieczności zmian w samym systemie controllingu i poszukiwania adekwatnych instrumentów wspierających menedżerów w pełnieniu ich funkcji. Aby osiągnąć skuteczność i efektywność sterowania organizacją, konieczne jest dopasowanie i wsparcie zarządzania zarówno na płaszczyźnie strategicznej, operacyjnej, jak i na płaszczyźnie łączącej te dwa szczeble. Według autorki, narzędziem o szczególnym znaczeniu dla większości przedsiębiorstw chcących zapewnić sobie efektywność okazać się może strategiczna karta wyników obejmująca strategię całej organizacji i pozwalająca przełożyć ją na działania operatywne. Dzięki temu controlling procesów, odzwierciedlający wszystkie procesy łańcucha tworzenia wartości, zyskuje silne instrumentalne wsparcie.

### Literatura

- [1] Arveson P., *Background and History of Measurement-Based Management*, Balanced Scorecard Institute, Washington DC 1998.
- [2] Booth R., *Process Mapping*, „Management Accounting” marzec 1995.
- [3] Davig W., Elbert N., Brown S., *Implementing a Strategic Planning Model for Small Manufacturing Firms: An Adaptation of the Balanced Scorecard*, „S.A.M. Advanced Management Journal” zima 2004.
- [4] Gałkowski J., *Zarządzanie procesami przedsiębiorstwa w systemach informatycznych*, Departament Doradztwa i Usług Informatycznych, HLB Frąckowiak i Wspólnicy Sp. z o.o.
- [5] Kaplan R.S., Norton D.P., *Balance without Profit*, „Financial Management” styczeń 2001.
- [6] Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [7] Kister A., *Zarządzanie procesowe i TQM jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*, red. E. Skrzypek, Materiały z VII Międzynarodowej Konferencji Naukowej, SUCCESS 2004, tom II, Kazimierz Dolny 2004.
- [8] Lawson R., Stratton W., Hatch T., *Organizing the Implementation*, „CMA Management” listopad 2003.
- [9] Lawson R., Stratton W., Hatch T., *The Tactical Advantage*, „CMA Management” sierpień/wrzesień 2003.
- [10] McCormack K., Johnson B., *Business Process Orientation, Supply Chain Management, and the e-Corporation*, „IIE Solutions” październik 2001.
- [11] McKnight R., Kosansky A., Piermarini J., *The Social Side of the Supply Chain*, „Industrial Engineer” luty 2004.
- [12] Miyake D., *Beyond the Number*, „Intelligent Enterprise” lipiec 2002.
- [13] Polak A., *Odpowiedzialność personelu w procesach*, wyd. trzecie z dnia 11.06.2003r., [www.wszif.edu.pl](http://www.wszif.edu.pl).
- [14] Skrzypek E., *Miejsce zasobów niematerialnych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy*, red. E. Skrzypek, Materiały z VI Międzynarodowej Konferencji Naukowej, VALUE 2003, Kazimierz Dolny 2003.
- [15] Tkaczyk S., Skucha M., *Zastosowanie metody BSC i modelu doskonałości EFQM do doskonalenia procesu zarządzania organizacją*, [w:] *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*, red. E. Skrzypek, Materiały z VII Międzynarodowej Konferencji Naukowej, SUCCESS 2004, tom I, Kazimierz Dolny 2004.
- [16] Weinstein L.B., Castellano J.F., *Scorecard Suppor*, „CMA Management” kwiecień 2004.

## **THE SENCE OF THE BALANCED SCORECARD IN PROCESS CONTROLLING**

### **Summary**

At the present the meaning of BSC is still increasing. There are many reasons of this situation. One of the most important think is change in the business orientation. Enterprises focus their energy around clients and their needs. The human, client is in the middle of all company's activities. It causes, that now the right suitable business orientation is the business process orientation. Through the business process orientation and using the right tools companies can achieve the competitive advantage. Important and useful tool for managers, which they can use in process controlling, it seems to be the BSC. The managers can use it in their enterprises directly and fit it to the organization's needs or they can use another framework being better suitable to the company's strategy. After choosing the framework, the company should select the suitable measures to each process. Only the permanently process controlling based on the defined measures from for example BSC can supply to managers and the process's owners the whole of needed data to take the right decision in the right time.