

**Szymon Cyfert**

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

## **KONCEPCJA ZMODYFIKOWANEJ STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW\***

### **1. Wstęp**

Konieczność modyfikacji klasycznej metody strategicznej karty wyników (SKW) jest konsekwencją wymagań stawianych przed strategicznym dopasowaniem procesów biznesowych. Krytyczna analiza metody Strategicznej karty wyników [Cyfert, Krzakiewicz 2004] pozwala na zdefiniowanie dwóch zasadniczych czynników ograniczających efektywność implementacji strategii z punktu widzenia koncepcji zarządzania procesami. Po pierwsze, analiza wykazała, iż w modelu Strategicznej karty wyników zaimplementowanych jest wiele rozwiązań, które z punktu widzenia działań związanych z doskonaleniem procesów są niewykorzystywane. Po drugie, krytyczna ocena procesu wdrożenia SKW pozwala na przeprowadzenie wnioskowania o braku istnienia spójności między klasyczną koncepcją strategicznej karty wyników i zarządzaniem procesami.

Powyższe ograniczenia powodują, iż system strategicznej karty wyników nie zapewnia, wbrew założeniom autorów koncepcji, optymalnego połączenia strategicznego i operacyjnego zarządzania organizacją, skutkiem czego:

- w metasystemie zarządzania organizacją, na poziomie operacyjnym, wykształcają się dwa różne systemy wymagające przydzielenia odrębnych zasobów i zdefiniowania osobnych zasileń;
- ze względu na brak integracji systemu zarządzania strategicznego z systemem zarządzania operacyjnego strategia organizacji nie jest realizowana w poprawny sposób;
- w organizacji realizowane są niespójne procesy.

Przeprowadzona analiza nie podważa jednak zasadności wykorzystywania metody strategicznej karty wyników w procesie implementacji strategii, pozwala natomiast na wyprowadzenie wnioskowania: jeżeli strategiczna karta wyników ma być aplikacyjnym narzędziem, zintegrowanym z systemem zarządzania proce-

---

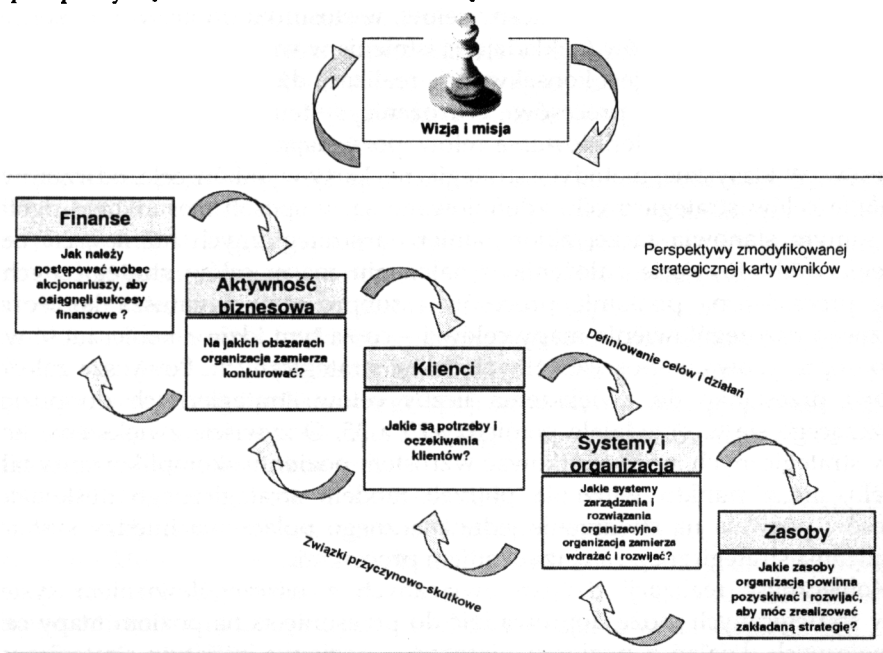
\* Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2005-2006, jako projekt badawczy nr 1 H02D 024 28.

sami, to za zasadne należy uznać działania związane z przemodelowaniem architektury karty. Propozycje zmian w koncepcji strategicznej karty wyników dotyczą pięciu zasadniczych obszarów.

## 2. Propozycje zmian w modelu strategicznej karty wyników

Pierwsza propozycja modyfikacji metody strategicznej karty wyników odnosi się do architektury mapy celów. Wykazane niedopasowanie perspektywy procesów SKW do systemu zarządzania procesami stanowi podstawę do odrzucenia czteroperspektywowego modelu mapy celów w układzie: rozwój, procesy, klient, finanse i przyjęcia modelu pięcioperspektywowego, obejmującego (rys. 1):

- perspektywę zasobów, w której głównym zagadnieniem staje się pytanie o to, jakie zasoby organizacja powinna pozyskiwać i rozwijać, aby móc zrealizować zakładaną strategię;
- perspektywę systemów i organizacji, w której wytyczane cele są pochodną systemów zarządzania i rozwiązań organizacyjnych, które organizacja zamierza wdrażać i rozwijać;
- perspektywę klienta, określaną przez potrzeby i oczekiwania klienta, a zatem definiującą jego wymagania;
- perspektywę aktywności biznesowej, definiującą obszary konkurencji organizacji;
- perspektywę finansów, determinowaną oczekiwaniami właścicieli.



Rys. 1. Logika kreowania wartości w zmodyfikowanej strategicznej karcie wyników

Źródło: opracowanie własne.

Akceptacja architektury tak zaprojektowanego modelu powoduje, iż logika kreowania wartości organizacji kształtowana jest zgodnie z następującym schematem. Punktem wyjścia w kreowaniu wartości organizacji jest pozyskanie i rozwój zasobów dopasowanych do strategii w poszczególnych obszarach aktywności biznesowej. Prawidłowa realizacja funkcji rozwoju zasobów stanowi dla organizacji podstawę do zbudowania systemu alokacji i wykorzystania zasobów, znajdującego swoje odzwierciedlenie w architekturze systemów zarządzania. Organizacja posiadająca prawidłowo ukształtowane systemy zarządzania potrafi właściwie zdefiniować potrzeby klienta. Świadomość oczekiwań klienta, w połączeniu z poprawnie zaalokowanymi kluczowymi zasobami i właściwie ukształtowanymi systemami zarządzania, pozwala organizacji na zbudowanie modelu przewagi konkurencyjnej w określonych domenach biznesu. Realizacja odpowiednich strategii biznesowych zapewnia osiągnięcie zakładanych celów finansowych, co z kolei skutkuje zapewnieniem satysfakcji właścicieli.

Zaproponowana architektura mapy celów jest modelem idealnym, którego nie można traktować jako modelu optymalnego z punktu widzenia implementacji strategii dowolnej organizacji. Architektura ta stanowi raczej pewien wzorzec, który powinien zostać dopasowany do modelu biznesu organizacji. Proces dopasowania, powiązany z ewentualnymi modyfikacjami wzorca, warunkowany jest wymaganiami zadania projektowego.

Druga propozycja zmian opiera się na zwiększeniu liczby celów strategicznych. Postulowane zwiększenie liczby celów, w stosunku do klasycznej koncepcji strategicznej karty wyników (zakładającej istnienie w warstwie mapy celów ok. 16-20 celów strategicznych) jest konsekwencją realizacji działań związanych ze strategicznym doskonaleniem procesów. Wdrożenie systemu zarządzania procesami wymaga precyzyjnego zdefiniowania celów, pozwalających na ocenę efektywności procesów. W klasycznej metodyce strategicznej karty wyników cele, odwzorowane w mapie celów strategicznych, zdefiniowane są w sposób stosunkowo ogólny i tym samym stanowią raczej zbiór zamierzeń strategicznych niż *de facto* celów strategicznych. Przyjęcie założenia o nałożeniu mapy celów strategicznych na mapę procesów na poziomie procesów i subprocesów wymusza konieczność znacznego uszczegółowienia mapy celów i – co za tym idzie – konieczność większego doprecyzowania poszczególnych celów strategicznych. Powyższe założenie stanowi przesłankę do zwiększenia liczby celów strategicznych do poziomu mieszczącego się w przedziale pomiędzy 25 a 35. Oczywiście zwiększenie liczby celów strategicznych może skutkować wzrostem poziomu skomplikowania całego modelu, ale z punktu widzenia potrzeb modelu strategicznego doskonalenia procesów pozwala na stworzenie jednoznacznego połączenia między systemem zarządzania strategicznego a zarządzaniem procesami.

Konieczność realizacji działań związanych z uszczegółowianiem systemu celów strategicznych może doprowadzić do przesunięcia na poziom mapy celów strategicznych działań z poziomu niższego – poziomu inicjatyw strategicznych. Takie rozwiązanie jest dopuszczalne tylko i wyłącznie w organizacjach działających w bardzo zmiennym otoczeniu, w którym procesy podlegają dynamicznym

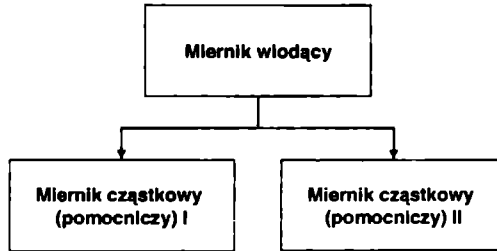
modyfikacjom. W pozostałych przypadkach w architekturze mapy celów należy się odwoływać do bardziej stabilnych zamierzeń strategicznych, nie wymuszających na organizacji zbyt częstych zmian w modelu zmodyfikowanej strategicznej karty wyników, i – co za tym idzie – zmian w systemie zarządzania procesami. Oczywiście przyjęcie powyższego rozwiązania, usztywniającego mapę celów, może skutkować ograniczeniem szczegółowości strategicznego doskonalenia procesów, co w skrajnych przypadkach, ze względu na zbyt duży poziom ogólności, może uniemożliwić przełożenie strategii na procesy.

Trzecia propozycja modyfikacji związana jest z przemodelowaniem systemu pomiaru strategicznej karty wyników. System mierników wykorzystywany zarówno w procesie implementacji strategii, jak i w procesie strategicznego doskonalenia procesów nakierowany jest na udzielenie odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania: po pierwsze, na jakim etapie rozwoju znajduje się obecnie organizacja, po drugie, co organizacja zamierza osiągnąć w określonym przedziale czasu. System mierników stanowi zatem element konsolidujący strategię rozwoju z architekturą procesów biznesowych organizacji. O ile w przypadku klasycznej metody Strategicznej karty wyników system mierników nie powinien być zbyt rozbudowany (zbyt duża liczba mierników bowiem przekształciłaby system SKW w system pomiaru i kontroli), o tyle w metodzie zmodyfikowanej strategicznej karty wyników konieczne jest skonstruowanie rozbudowanego systemu mierników. Wymaganie odnoszące się do zwiększenia liczby mierników jest konsekwencją konieczności opomiarowania subprocesów. Transpozycja mierników z systemu ZSKW do systemu zarządzania procesami pozwoli na osiągnięcie dwóch celów: z jednej strony zapewni spójność obu systemów, z drugiej zaś doprowadzi do odciążenia metasytemu zarządzania. Odrębność i niezależność systemów pomiarów w modelu zmodyfikowanej strategicznej karty wyników i w zarządzaniu procesami, ze względu na pojawiające się sprzeczności oraz konieczność zarządzania dużą liczbą mierników, może stanowić podstawę do podważenia zasadności wdrożenia zmodyfikowanej strategicznej karty wyników. Oznacza to, iż procesy i strategia powinny być opomiarowane za pomocą tych samych formuł. Oczywiście przyjęcie powyższego założenia wymusza konieczność rozwiązania problemu dotyczącego pojemności informacyjnej i zakresu systemu pomiaru Zmodyfikowanej strategicznej karty wyników i zarządzania procesami. Podczas gdy strategia dotyczy długiego horyzontu czasu i holistycznego spojrzenia na organizację, procesy biznesowe odnoszą się do przedsięwzięć operacyjnych, a więc działań o charakterze krótkoterminowym i wycinkowym.

Naturalnym rozwiązaniem zarysowanego problemu jest wprowadzenie do systemu zmodyfikowanej strategicznej karty wyników koncepcji drzew mierników, zaprojektowanych w taki sposób, że do każdego celu przyporządkowany jest jeden miernik wiodący, odnoszący się do poziomu realizacji zamierzenia strategicznego. Miernik wiodący jest podstawą do zaprojektowania skojarzonych z nim pomocniczych mierników cząstkowych, informujących o poziomie realizacji działań operacyjnych. Konstrukcja drzew mierników zakłada stosunkowo luźne po-

wiązanie mierników cząstkowych z miernikiem wiodącym, co oznacza, że suma mierników cząstkowych nie musi dać w wyniku wartości miernika wiodącego.

W konsekwencji wprowadzenia do systemu zmodyfikowanej strategicznej karty wyników koncepcji drzew mierników po pierwsze, zminimalizowana zostaje uciążliwość systemu pomiaru, po drugie, zapewniona zostaje możliwość pomiaru rzeczywistej skuteczności funkcjonowania organizacji, wyznaczonej przez osiągalne cele strategiczne zdeterminowane celami operacyjnymi. Tak zbudowany system pomiaru zmodyfikowanej strategicznej karty wyników może zostać przeniesiony, poprzez macierz mierników procesów i celów, do systemu zarządzania procesami.



Rys. 2. Model drzewa mierników

Źródło: opracowanie własne.

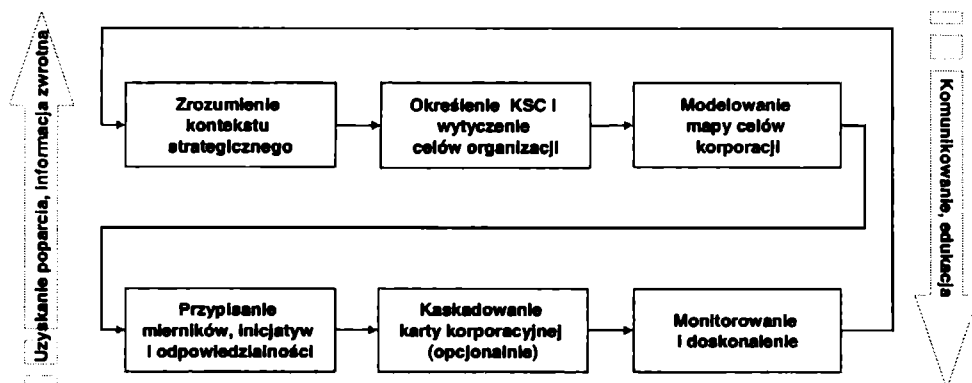
Czwarta propozycja modyfikacji modelu strategicznej karty wyników dotyczy postulatu ograniczenia znaczenia systemu inicjatyw strategicznych. Analiza architektury zmodyfikowanej strategicznej karty wyników pozwala na postawienie tezy, iż w modelu tym system inicjatyw został przesunięty na poziom celów strategicznych, które uległy znacznemu uszczegółowieniu w stosunku do metodyki klasycznej. Oznacza to, iż system inicjatyw strategicznych, który w klasycznym modelu strategicznej karty wyników pozwalał na podniesienie efektywności osiągania celów strategicznych, w zmodyfikowanej strategicznej karcie wyników kreuje ograniczoną wartość dodaną. Przyjęcie założenia o ograniczeniu roli i znaczenia systemu inicjatyw strategicznych nie jest jednoznaczne ze sformułowaniem postulatu o zaniechaniu definiowania inicjatyw strategicznych. Z punktu widzenia skuteczności implementacji systemu zmodyfikowanej strategicznej karty wyników pozostawienie systemu inicjatyw strategicznych wydaje się być uzasadnione, przy czym za celowe należy uznać przypisywanie do każdego z celów strategicznych maksymalnie dwóch szczegółowo rozpisanych inicjatyw. W tak skonstruowanym modelu realizacja inicjatyw przypisanych do danego celu skutkowałaby ich usunięciem oraz koniecznością wypracowania nowych inicjatyw albo modyfikacji celu.

Piąta propozycja dotyczy procesu transpozycji zmodyfikowanej strategicznej karty wyników z poziomu organizacji jako całości na niższe poziomy zarządzania, co określane jest mianem procesu kaskadowania. Ze względu na to, że proces strategicznego doskonalenia procesów zasadniczo realizowany jest na poziomie korporacji jako całości (wyjątkiem jest sytuacja, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje w układzie holdingu bądź też w strukturze dywizjonalnej), realizacja procesu kaskadowania, z punktu widzenia modelu zmodyfikowanej strategicznej karty

wyników jako narzędzia optymalizacji procesów, jest działaniem neutralnym. Owa neutralność, przekładająca się na ograniczone kreowanie wartości dodanej, stwarza przesłanki do sformułowania postulatu o możliwości pominięcia etapu kaskadowania. Analizując model zmodyfikowanej strategicznej karty wyników, można zauważyć, iż ze względu na znaczne uszczegółowienie systemu celów część działań, które w naturalny sposób pojawiłyby się na poziomie kaskad, przesunięto na poziom korporacyjnej karty wyników. Z drugiej jednak strony należy uwzględnić fakt, iż ze względu na przenoszenie zadań i odpowiedzialności na poziomy niższe, w dużych organizacjach proces kaskadowania jest istotnym elementem operacjonalizacji strategii. Ponadto, o ile realizacja procesu kaskadowania z punktu widzenia metody zmodyfikowanej strategicznej karty wyników jest działaniem neutralnym, o tyle metoda ZSKW kreuje dużą wartość dodaną dla realizacji procesu kaskadowania. Na podstawie oceny istotności procesów, będących wynikiem analizy macierzy zbieżności celów i procesów, można zdefiniować obszary najbardziej istotne z punktu widzenia powodzenia organizacji, a więc te, które w pierwszej kolejności powinny zostać objęte procesem kaskadowania. Powyższe przesłanki, nie przesądzające jednoznacznie o zasadności odrzucenia bądź akceptacji procesu kaskadowania w modelu Zmodyfikowanej strategicznej karty wyników, stwarzają podstawę do pozostawienia decyzji o realizacji procesu kaskadowania czy też jego zaniechaniu zespołowi projektowemu, w zależności od przeznaczenia modelu.

### 3. Podsumowanie

Zapewnienie odpowiedniego poziomu spójności strategii i zarządzania procesami wymusza konieczność modyfikacji systemu strategicznej karty wyników. Zaproponowana w artykule koncepcja zmodyfikowanej strategicznej karty wyników może pozwolić organizacji na osiągnięcie dwóch zasadniczych korzyści. Po pierwsze, może doprowadzić do odciążenia metasystemu zarządzania, po drugie, może zagwarantować prawidłowość procesu implementacji strategii.



Rys. 3. Model procesu budowy zmodyfikowanej strategicznej karty wyników

Źródło: opracowanie własne.

Akceptacja zaproponowanych zmian w metodyce strategicznej karty wyników powoduje, iż zasadne staje się pytanie dotyczące przebiegu procesu implementacji Strategicznej karty wyników. Uwzględniając zmiany zaprezentowane w zmodyfikowanej strategicznej karcie wyników, implementację systemu można przedstawić w postaci procesu składającego się z sześciu subetapów (rys. 3).

## Literatura

Cyfert S., Krzakiewicz K. (2004), *Ograniczenia metodyki Strategicznej Karty Wyników z perspektywy koncepcji zarządzania procesowego*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług – nowe wyzwania*, red. J. Pyka, Tonik, Katowice.

## MODIFIED BALANCED SCORECARD CONCEPT

### Summary

The aim of this article is to analyze limitations of the Balanced Scorecard methodology from the perspective of the process management, and on this base, to define directions of changes in the Balanced Scorecard.

The article starts with a general discussion of limitation of the Balanced Scorecard system from the process management perspective, and description of consequences of those dysfunctions. This helps to describe five directions of change are laid down to ensure integration of the Balanced Scorecard with the process management system.