

Paulina Roszkowska

O skuteczności zarządzania za pomocą Strategicznej Karty Wyników

Adam Jabłoński, Marek Jabłoński

Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard). Teoria i praktyka

Difin, Warszawa 2011, s. 308.

Polskie przedsiębiorstwa wciąż wydają się nie być zorientowane na wyniki – stwierdzenie, choć kontrowersyjne, okazuje się prawdziwe po dokonaniu bliższej analizy sposobu zarządzania wieloma podmiotami gospodarczymi, w których menedżerowie kierują się krótkookresowym zyskiem, wybiórczo, wręcz jednostronnie patrzą na złożoność operacji biznesowych. Krótkowzroczność, zawężanie jednostkowej odpowiedzialności i realizacja pojedynczych celów to główne grzechy kadry, której powierza się kierowanie przedsiębiorstwem. Kompleksowe spojrzenie na działalność gospodarczą wymaga natomiast zastosowania zintegrowanych rozwiązań, które pozwolą jednocześnie odpowiedzieć na pytania:

- jak postrzegają nas właściciele kapitału, w jakim stopniu spełniamy ich oczekiwania?
- jak postrzegają nas klienci?
- czym chcemy się wyróżniać?, oraz
- jak chcemy tworzyć wartość?

Cztery opisane w ten sposób perspektywy: perspektywa finansów, klienta, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju, to fundamenty Strategicznej Karty Wyników (*Balanced Scorecard*, BSC) – modelu zarządczego opracowanego już prawie dwadzieścia lat temu przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona, a któremu Adam Jabłoński i Marek Jabłoński poświęcili książkę *Strategiczna karta wyników. Teoria i praktyka*.

Od momentu zaprezentowania nowatorskiego narzędzia na łamach „Harvard Business Review” w 1992 roku, na rynku pojawiło się wiele pozycji książkowych dotyczących Strategicznej Karty Wyników. Sami bracia Jabłoński są autorami wielu książek i artykułów na temat BSC, czy szerzej – zarządzania wartością przedsiębiorstwa, np.: *Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard) w implementacji założeń rozwoju organizacji; Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa i Strategiczna Karta Wyników; Modele*



biznesu w sektorach pojawiających się i schyłkowych, czy Zarządzanie wartością przedsiębiorstw o orientacji jakościowej a kapitał intelektualny. Choć koncepcja jest już powszechnie znana, niniejsza pozycja jest swego rodzaju *novum*. Czym zatem wyróżnia się omawiana książka, co jest w niej nowego?

Książka zaproponowana przez Jabłońskich ma dwa wyrażone we wstępie cele, wokół których zbudowano kolejne rozdziały. Po pierwsze, próbuje odwrócić uwagę czytelnika (menedżera) od jednowymiarowego, wyłącznie finansowego spojrzenia na ocenę wyników przedsiębiorstwa, wskazując jednocześnie szeroką perspektywę prowadzenia działalności gospodarczej. Zdaniem autorów Strategiczna Karta Wyników, ze względu na swój interdyscyplinarny charakter wykorzystuje potencjał tkwiący w założeniach innych koncepcji zarządzania, umożliwiając przy tym dostosowanie jej do potrzeb przedsiębiorstw, organizacji wyznających różne wartości, zorientowanych na różne cele i mających różną kulturę organizacyjną. Po drugie autorzy dowodzą, że Strategiczna Karta Wyników może być bardzo efektywnym narzędziem zarządzania, a stopień jej wykorzystania w dużej mierze zależy od siły zorientowania podmiotu gospodarczego na osiągnięcie wyników (*performance management*).

Książka została podzielona na trzy części – obszary tematyczne *zapewniające osiągnięcie założenia holistycznego ujęcia problematyki przedmiotu*. Obejmuje część teoretyczną, w której wobec założeń źródłowego modelu Strategicznej Karty Wyników opisano koncepcje zarządzania, mające zdaniem autorów kluczowe znaczenie dla kompleksowego zrozumienia opisywanego narzędzia, oraz rozbudowaną część poświęconą praktycznym implikacjom, wynikającym z doświadczeń własnych autorów w zakresie wdrożeń BSC w polskich przedsiębiorstwach.

Książkę otwiera opis założeń i rozwoju koncepcji Strategicznej Karty Wyników, który wprowadza czytelnika w obszar efektywnego zarządzania złożonymi procesami zachodzącymi we współczesnym przedsiębiorstwie. Fundamentem okazuje się zintegrowanie działań implementacyjnych z wynikami analizy strategicznej organizacji tak, by realizacja strategii biznesowej stała się celem budowy BSC. Jest to pierwszy i najważniejszy krok, wcale nie prosty, ani banalny. Strategia ma sens i wartość tylko wówczas, gdy jest skutecznie realizowana, a Strategiczna Karta Wyników powinna z założenia pomagać w osiągnięciu poszczególnych celów częściowych. Tymczasem z badań R.S. Kaplana i D.P. Nortona wynika, że zaledwie 10-15 proc. organizacji udało się wdrożyć strategię (tylko 5 proc. pracowników zna i rozumie strategię, tylko 15 proc. zespołów mierzy realizację wytyczonych celów, 60 proc. organizacji nie opracowuje budżetu uwzględniającego strategię, a 85 proc. zespołów wdrażających strategię spędza mniej niż 1 godzinę miesięcznie na jej omawianiu)¹⁾.

Celem nadrzędnym każdego podmiotu gospodarczego jest maksymalizacja wartości. Jego realizacji służy wdrożenie Strategicznej Karty Wyników, co zostało wyeksponowane przez autorów, a co jest wielokrotnie podkreślane w dalszych częściach książki. Jednocześnie nie istnieje przedsiębiorstwo, którego działalność nie wiązałaby się z różnymi rodzajami ryzyka, dlatego autorzy poświęcili sporo uwagi zarządzaniu ryzykiem w procesie wdrażania BSC, jak i przy całościowym zarządzaniu organizacją. Kolejnym obszarem jest kontrola zarządcza, niezbędna zwłaszcza na etapie weryfikacji działań przedsiębiorstwa, skierowanych na osiągnięcie docelowych wartości wskaźników, zaprojektowanych dla poszczególnych perspektyw Strategicznej Karty Wyników. Autorzy zwracają

cają uwagę na związek controllingu z BSC, gdyż służy on ocenie skuteczności realizacji celów strategicznych jednostki.

Szczególnie cenne dla polskich menedżerów jest nowatorskie uwzględnienie w rozważaniach na temat Strategicznej Karty Wyników jej związku ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Obecnie bowiem nacisk kładzie się na zrównoważony rozwój przedsiębiorstw, propagujący uwzględnienie nie tylko celów *stricte* ekonomicznych, ale także społecznych i środowiskowych. Część teoretyczną zamyka konfrontacja pojęcia Strategicznej Karty Wyników z pojęciem innowacji, które autorzy za Schumpeterem definiują jako: wykonanie nowych produktów i ich alokacja na rynku, realizowanie nowych sposobów wytwarzania, zdobywanie nowych rynków zbytu, nowych źródeł pozyskiwania zasobów, oraz nową formę organizacji. Niniejszy temat został opisany bardzo szeroko – wykazano związek innowacji z zasadami CSR, modelami biznesu, zrównoważoną wartością, strategią oraz biznesem.

W części drugiej, obejmującej praktyczne aspekty wdrożenia Strategicznej Karty Wyników, przedstawiono rekomendacje zalecane przez autorów działania, mające wpływ na osiągnięcie sukcesu lub porażki w opisywanym procesie. Takim działaniem jest, po pierwsze, *benchmarking*, który dla zarządzających stanowi podstawę doboru wskaźników przyjętych dla poszczególnych perspektyw. Po drugie, autorzy zwrócili uwagę na operacyjny aspekt wdrożenia Strategicznej Karty Wyników – wspomaganie informatyczne, które pomaga w komunikowaniu zaprojektowanych w ramach BSC celów do odpowiedzialnych za ich realizację pracowników, a dalej – umożliwia śledzenie bieżących wyników.

Ostatnia, najbardziej rozbudowana część książki, obejmuje szczegółowy opis implementacji Strategicznej Karty Wyników. W tym miejscu autorzy wnoszą

nową wiedzę w postaci własnych doświadczeń we wdrażaniu BSC w przedsiębiorstwach w Polsce. Wartość dodaną części praktycznej stanowi pokazanie, jak bardzo indywidualną kwestią jest dostosowanie założeń koncepcji do konkretnej organizacji. Przedstawiono sześć studiów przypadków w sześciu różnych przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych: z branży hotelarskiej, kolejnictwa, produkcji aluminium, w gospodarce wodno-ściekowej, wodociągowej oraz w wydawnictwie muzycznym.

Trzecia część jest cenna przede wszystkim dla praktyków – zarządzających, menedżerów średniego szczebla, konsultantów, którzy na podstawie opisanych implementacji mogą czerpać wiedzę, co robić, a czego unikać przy projektach wdrożeniowych, oraz wykorzystać zaprezentowane wyniki jako *benchmark* w projektowaniu Strategicznej Karty Wyników dla swojego przedsiębiorstwa. Indywidualne potraktowanie każdego studium przypadku jest z jednej strony sporą zaletą, ze względu na możliwość scharakteryzowania specyficznych dla danej branży cech działalności, zarządzania; z drugiej jednak strony brak jednolitego podejścia w stosunku do formy, struktury analizy poszczególnych wdrożeń, to pewien minus. Wadą takiego podejścia jest brak możliwości dokonania porównań pomiędzy przedsiębiorstwami oraz niemożność ekstrapolacji wniosków, których w książce ewidentnie brakuje.

Warto zauważyć, że autorzy książki to znane postacie zarówno w świecie nauk o zarządzaniu, jak i praktyki gospodarczej. Obaj są pracownikami naukowymi w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej, a także realizują projekty doradztwa biznesowego w OTTIMA plus Sp. z o.o. Połączenie w niniejszej książce doświadczeń wyniesionych z firmy konsultingowej z podejściem akademickim, wyraźnie przyczynia się do zwiększenia atrakcyjności publikacji.

W mojej opinii, wyraźnie rysują się trzy grupy odbiorców niniejszej pozycji. Książka powinna zostać pozytywnie przyjęta przede wszystkim przez uczelnie ekonomiczne, szkoły biznesu. Czytelnicy to nie tylko studenci, ale i wykładowcy zajmujący się zagadnieniami z obszaru nauk o zarządzaniu, którzy odnajdą w książce związek Strategicznej Karty Wyników z innymi obszarami kierowania organizacją. Druga grupa to menedżerowie rozważający implementację BSC, a także wszyscy zarządzający zainteresowani rozwojem swoich przedsiębiorstw, podniesieniem efektywności podejmowanych w nich działań. Książka pomoże im zrozumieć, że nawet jeśli przedsiębiorstwo korzysta już z pewnych niefinanso-

wych mierników, dopiero Strategiczna Karta Wyników pozwala stworzyć kompleksowy model biznesowy, ponieważ ma zastosowanie strategiczne na wszystkich szczeblach organizacji.

Konsultanci, doradzający podczas wdrożeń Strategicznej Karty Wyników, mogą na podstawie zrealizowanych przez autorów praktycznych implementacji BSC, czerpać cenne wskazówki dotyczące dostosowywania narzędzia do specyfiki danej organizacji. I wreszcie potencjalni czytelnicy to ci, którzy „coś słyszeli” na temat Strategicznej Karty Wyników, a chcą poznać opisywane narzędzie zarządcze zarówno od strony koncepcyjnej, jak i praktycznej.

Bibliografia:

1. Kaplan R.S., Norton D.P., *The balanced scorecard – measures that drive performance*, „Harvard Business Review”, nr I-II, 1992, s. 71-79.