



# Balanced Scorecard

– pomiar, który motywuje

PRZEWODNIK WDROŻENIA





BALANCED SCORECARD



© Akademia Zarządzania Sp. z o.o. 2007

Wzorcowe szablony dokumentów BSC zostały opracowane na podstawie materiałów autorstwa Matt H. Evans udostępnionych na stronie internetowej [www.exinfm.com/training](http://www.exinfm.com/training). Uzupełniona i przetłumaczona na język polski wersja szablonów jest dostępna na stronie [www.vbm.pl](http://www.vbm.pl).  
Uwagi i komentarze do książki prosimy kierować na adres: [p.szynkiewicz@vbm.pl](mailto:p.szynkiewicz@vbm.pl).

ISBN 978-83-922426-6-6

WYDAWNICTWO PROED





When you can measure what you are speaking about and express it in numbers, you know something about it; but when you cannot measure it, when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a meager and unsatisfactory kind...

Lord Kelvin (circa 1870)

Kiedy możesz zmierzyć to, o czym mówisz, i wyrazić to w liczbach, to znaczy, że wiesz coś o tym. Ale kiedy nie możesz zmierzyć i wyrazić w liczbach tego, o czym mówisz, Twoja wiedza jest szczątkowa i niezadowolająca...

Lord Kelvin (ok. 1870)



# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	<b>7</b>
<b>Geneza koncepcji <i>Balanced Scorecard</i></b> .....	<b>8</b>
<b>Podstawowe założenia <i>Balanced Scorecard</i></b> .....	<b>10</b>
Pomiar dokonań jako główny warunek sprawności zarządzania .....	11
Pomiar wyników finansowych uzupełniony o pomiar dokonań w innych perspektywach działania firmy .....	12
Prespektywy oceny firmy i jej strategii zgodnie z BSC .....	13
Hierarchia perspektyw BSC .....	14
Plan działań operacyjnych – cele, mierniki, inicjatywy, harmonogramy i budżety .....	14
<b>Kiedy wdrażać, a kiedy zaniechać wdrożenia <i>Balanced Scorecard</i>?</b> .....	<b>16</b>
Przykładowe cele projektu BSC .....	17
Zdolność firmy do wdrożenia <i>Balanced Scorecard</i> .....	21
Warunki sukcesu projektu <i>Balanced Scorecard</i> .....	23
Umieszczenie BSC w strukturze organizacyjnej .....	24
Definicja wdrożenia <i>Balanced Scorecard</i> .....	25
<b>Metodyka wdrożenia BSC</b> .....	<b>26</b>
Krok 1 Ustalenie celu i zasad realizacji projektu BSC .....	27
Krok 2 Prace poprzedzające opracowanie BSC .....	31
BSC a zarządzanie strategiczne .....	32
BSC a zarządzanie wartością firmy i ekonomiczna wartość dodana .....	33
BSC z zarządzanie relacjami z klientem/(CRM) .....	34

Krok 3 Opracowanie mapy strategii.....	35
Mapa strategii – związki logiczne między celami .....	35
Mapa ilustruje cele strategiczne w sposób kompletny, wyłączny i indywidualny .....	36
Mapa jest uporządkowana jest zgodnie z logiką perspektyw BSC.....	37
Wszystkie cele przedstawione na mapie są powiązane wertykalnie zgodnie z kolejnością perspektyw .....	37
Mapa celów instytucji <i>non profit</i> lub jednostki organizacyjnej nie będącej centrum zysku.....	38
Weryfikacja mapy strategii .....	41
Krok 4 Opis celów strategicznych.....	42
Opis celów przy użyciu definicji i mierników .....	42
Cele a mierniki.....	44
Mierniki prowadzące i wynikowe.....	45
Odpowiedzialność za osiągnięcie celów .....	46
Krok 5 Kaskadowanie strategii.....	47
Kaskadowanie celów .....	48
Zasady i metody kaskadowania celów.....	48
Wzorcowe BSC dla kilku jednostek zależnych .....	50
Niezależne BSC jednostki podległej.....	51
BSC jednostki pomocniczej.....	52
Przyporządkowanie zadań indywidualnych do BSC.....	53
Krok 6 Opracowanie planu operacyjnego uwzględniającego BSC.....	55
Inicjatywy strategiczne .....	55
BSC a zarządzanie projektami .....	57
Krok 7 Sporządzenie raportów BSC – controlling procesów .....	59
Systemy informatyczne wspierające BSC.....	59
Krok 8 Zapewnienie komunikacji i akceptacji projektu BSC .....	62
Krok 9 Opracowanie systemu oceny pracowników opartego na BSC .....	63
BSC a zarządzanie zasobami ludzkimi.....	63
Krok 10 Integracja systemów zarządzania .....	65
Integracja systemu zarządzania przedsiębiorstwem na podstawie BSC .....	65
BSC a zarządzanie procesami – znaczenie perspektywy procesowej .....	67
BSC a planowanie, budżetowanie i controlling .....	69
<b>Słownik .....</b>	<b>70</b>



## Balanced Scorecard

*pomiar, który motywuje*



# Wstęp

Przewodnik wdrożenia *Balanced Scorecard* jest zbiorem spostrzeżeń zgromadzonych w trakcie prawie dziesięciu lat pracy doradczej. Akademia Zarządzania była jednym z pierwszych propagatorów koncepcji *Balanced Scorecard* (BSC) w Polsce. W latach 1999–2004 zorganizowaliśmy cztery Kongresy Praktyków *Balanced Scorecard* oraz wiele seminariów z udziałem zarządów największych firm. Zebrane wówczas doświadczenia do dzisiaj wykorzystujemy i weryfikujemy w trakcie realizacji projektów doradczych.

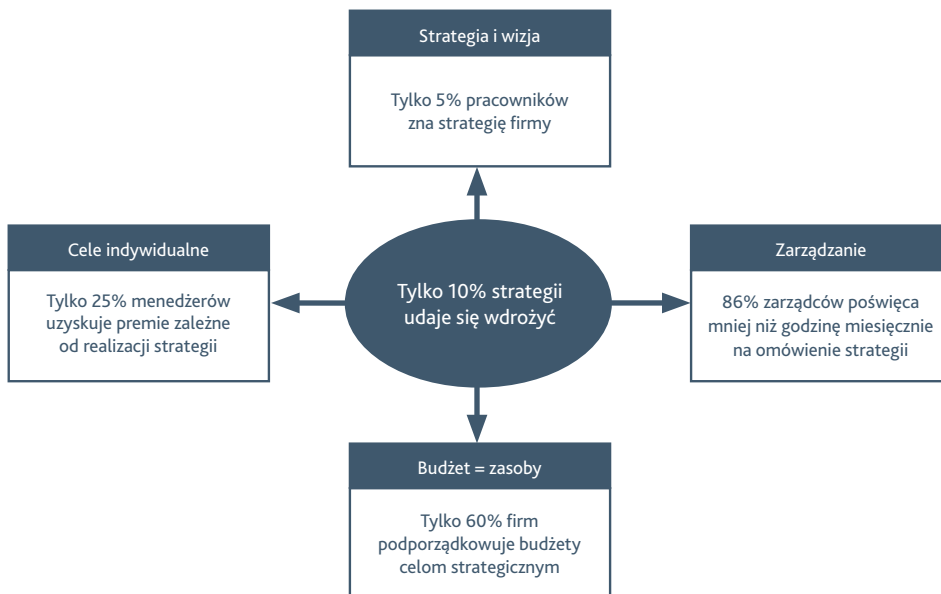
Nasze spojrzenie na BSC zmieniało się wraz ze zdobywaniem nowych doświadczeń. Od początkowego entuzjazmu, poprzez próby modyfikacji i usprawnień koncepcji, aż po sceptycyzm wynikający z nie zawsze spełnionych oczekiwań. Dzisiaj propagujemy tradycyjną koncepcję czterech perspektyw, a BSC jest dla nas metodyką należącą do klasyki zarządzania. Stosujemy elementy BSC niemal w każdym projekcie doradczym, chociaż coraz rzadziej mają one w nazwie sformułowanie *Balanced Scorecard*.

Przewodnik wdrożenia *Balanced Scorecard* to dla nas forma rozstania się z mitem BSC jako metody, za pomocą której można niejako automatycznie usprawnić zarządzanie organizacją. Prezentujemy nasze doświadczenia z myślą o tym, aby Czytelnicy uniknęli pułapek, w które wpadli już inni, w tym również czasem my sami.

# Geneza koncepcji *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* (strategiczna karta wyników lub zrównoważona karta wyników) to koncepcja zarządzania, która opisuje i precyzuje, jakie parametry powinny być mierzone w firmie, aby kierownictwo mogło jak najlepiej ocenić jej efektywność w realizowaniu strategii oraz adekwatność samej strategii. Projekt *Balanced Scorecard* to prezentacja celów firmy w postaci mapy ich wzajemnych powiązań przyczynowo-skutkowych oraz mierników wyróżnionych w czterech perspektywach: perspektywie finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju.

Koncepcja BSC została zaproponowana przez Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona w 1992 roku w reakcji na zaobserwowany przez nich powszechnie występujący problem braku realizowania obranych przez firmy strategii.



*Przyczyny niepowodzenia we wdrażaniu planów strategicznych*





Kaplan i Norton twierdzą, że wiele organizacji nie potrafi połączyć średnio- i długoterminowych celów strategicznych z zadaniami operacyjnymi będącymi przedmiotem codziennej uwagi kadry zarządzającej. *Balanced Scorecard*, jako metoda uporządkowania i opomiarowania strategii, jest propozycją rozwiązania tego problemu.



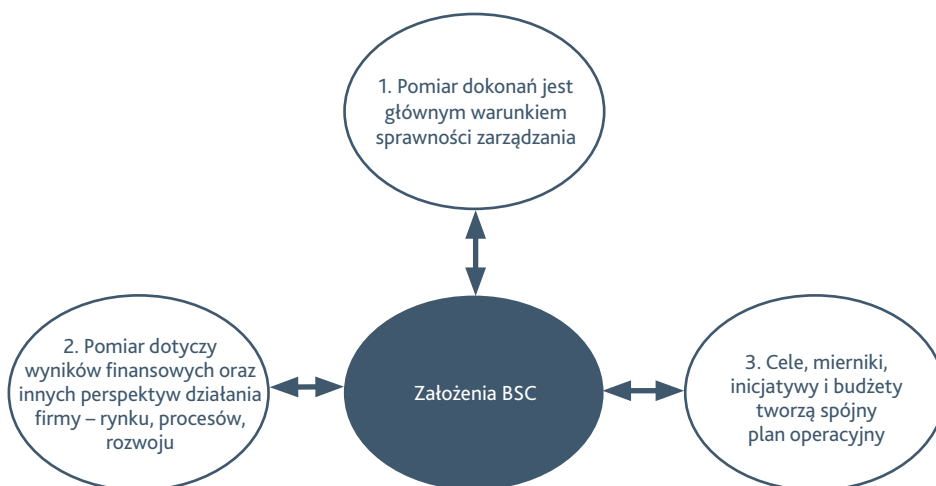
*BSC jako powiązanie planu operacyjnego z długoterminową strategią firmy*



# Podstawowe założenia Balanced Scorecard

Zgodnie z koncepcją BSC usprawnienie procesu zarządzania jest możliwe dzięki bezpośredniemu powiązaniu celów strategicznych z zadaniami operacyjnymi. Podstawowe założenia Balanced Scorecard to:

1. Pomiar dokonań jest głównym warunkiem sprawności zarządzania (w nazwie BSC pomiar jest reprezentowany przez słowo *scorecard* – tablica wyników).
2. Pomiar wyników finansowych powinien być uzupełniony o pomiar dokonań w innych perspektywach<sup>1</sup> działania firmy (potrzebę zrównoważenia poszczególnych perspektyw reprezentuje w nazwie BSC słowo *balanced* – zrównoważony).
3. Cele i mierniki powinny być powiązane z działaniami (inicjatywami) i budżetami, tak aby tworzyły spójny (i najlepiej jedyny) plan operacyjnej działalności przedsiębiorstwa.



*Podstawowe założenia BSC*

<sup>1</sup> najważniejsze nazwy i sformułowania specyficzne dla BSC zostały wyjaśnione w słowniku zamieszczonym na końcu publikacji

## Pomiar dokonań jako główny warunek sprawności zarządzania

Zgodnie z maksymą: „Nie możesz zarządzać tym, czego nie mierzysz”, BSC postuluje wprowadzenie pomiaru stopnia realizacji strategii. Jest to jeden z fundamentów koncepcji. Niemal każda z firm, z którą współpracowaliśmy, miała problem z precyzyjnym opisaniem zdefiniowanych przez siebie celów strategicznych oraz z doбором mierników. Często najstabilniej opomiarowanymi obszarami firmy okazywały się te, które mają największe znaczenie z punktu widzenia realizacji strategii.

Opomiarowanie wiąże się nie tylko z pozyskaniem danych do analizy, lecz również ze zmianą postaw pracowników, którzy dzięki precyzyjnemu wyznaczeniu celów lepiej rozumieją, dokąd zmierza firma i czego się od nich oczekuje. Samo wdrożenie kultury pomiaru może stanowić bardzo ważny krok w kierunku poprawy wyników firmy. Właściwe opomiarowanie najczęściej nie jest problemem technicznym, dotyczącym trudności z obmyśleniem miernika i z dostępnością do danych, lecz głównie problemem mentalnym związanym z koniecznością wyznaczenia parametrów własnej efektywności i ujawnienia wyników jej pomiaru.

Czasem jest tak,  
że to, co się liczy,  
nie da się policzyć,  
a to, co się da policzyć,  
się nie liczy.

*Albert Einstein*

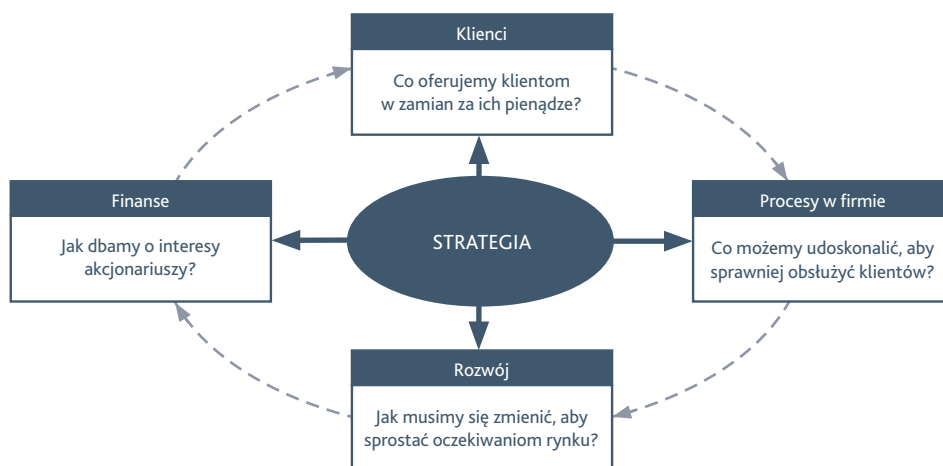
Metodyka BSC zakłada wyznaczenie dla mierników wartości bieżących, wartości docelowych i wartości pośrednich, których monitorowanie pozwala na ocenę stopnia realizacji planów strategicznych. Pomiar dotyczy nie tylko celów strategicznych, lecz także stopnia wykonania zadań, które są z nimi powiązane. W ten sposób zastosowanie BSC zapewnia spójność pomiędzy strategią a planem operacyjnym. Dostęp do wyników pomiaru wpływa zarówno na poprawę obiegu informacji, jak i na kulturę firmy, sprawiając, że staje się ona bardziej otwarta.

## Pomiar wyników finansowych uzupełniony o pomiar dokonań w innych perspektywach działania firmy

Sprawozdanie finansowe oparte na rachunku wyników i bilansie zawiera głównie informacje związane z przeszłością firmy. Zarząd przedsiębiorstwa, odpowiadający również za opracowanie i realizację strategii przyszłych okresów, potrzebuje analogicznych narzędzi pomiaru, ale odnoszących się do wyników finansowych, które dopiero mają się pojawić. Największy wpływ na przyszłe wyniki mają takie niematerialne aktywa firmy, jak wizerunek firmy, wysoka jakość wyrobów i usług, dobrze motywowany i wykształcony personel, elastyczne i przewidywalne procesy wewnętrzne, zadowoleni i lojalni klienci.

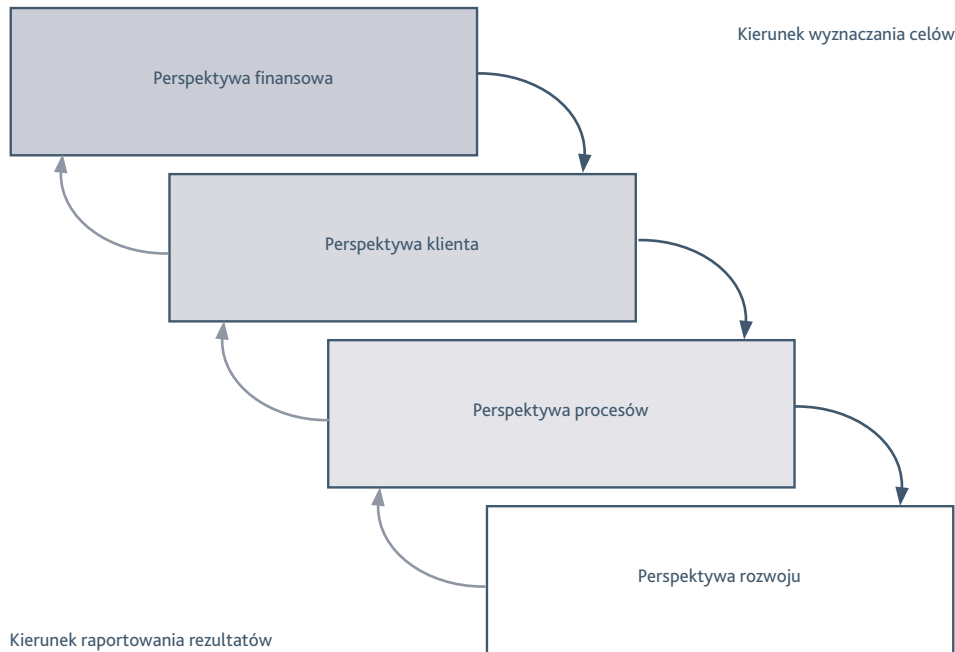
Koncepcja BSC umożliwia pomiar zapewniający monitorowanie czynników wpływających na przyszłe wyniki firmy dzięki zdefiniowaniu tzw. perspektyw, czyli obszarów pomiaru strategicznego. Są to:

- perspektywa finansowa,
- perspektywa klienta (nazywana również perspektywą rynku)
- perspektywa procesów wewnętrznych,
- perspektywa wzrostu i rozwoju (nazywana również perspektywą potencjału).



## Perspektywy oceny firmy i jej strategii zgodnie z BSC

Umowne wyznaczenie czterech perspektyw monitorowania dokonań firmy jest jednym z fundamentów koncepcji BSC. Logika perspektyw odpowiada logice funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zgodnie z nią wynik finansowy, który jest celem działania większości firm, pojawi się wtedy, gdy pozyskamy klientów i będą oni zadowoleni (mierniki perspektywy klienta). Klienci będą lojalni i skorzy do zapłacenia wyższej ceny niż u konkurencji (marża – miernik perspektywy finansowej), gdy otrzymają od naszej firmy coś, czego inni nie umieją im dostarczyć (jakość, wartość dla klienta – miernik perspektywy klienta). Wartość dla klienta powstaje w procesach wewnętrznych, więc musimy obserwować mierniki perspektywy procesów (czas, koszty, jakość). Na sprawność procesów wpływają takie czynniki, jak dostęp do technologii, rozwój kompetencji pracowników, informatyzacja. Są one monitorowane jako mierniki perspektywy rozwoju.





## Hierarchia perspektyw BSC

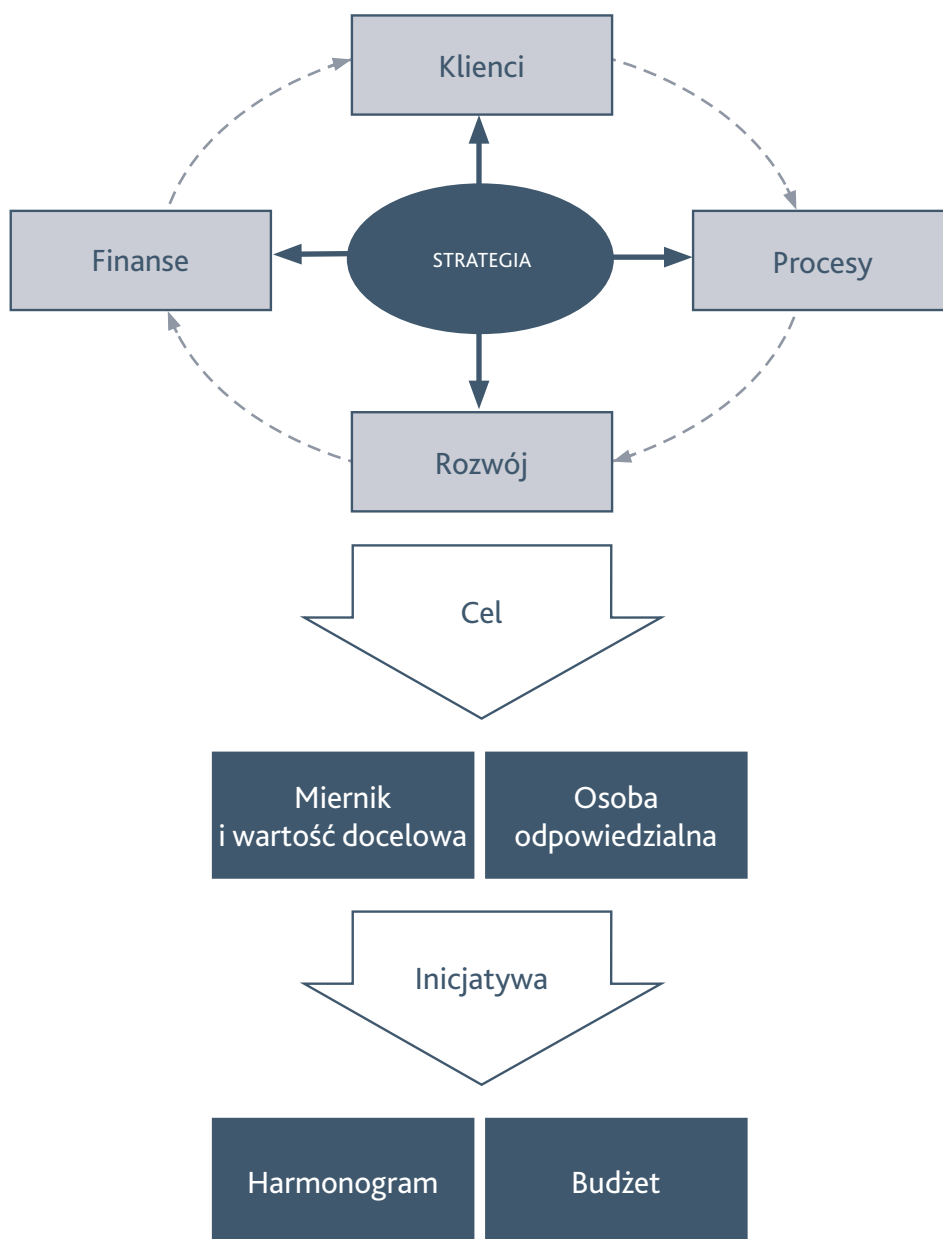
Logika perspektyw ma charakter uniwersalny i dotyczy każdego przedsiębiorstwa (wyjątki związane ze zmianą kolejności perspektyw dotyczące jednostek pomocniczych i organizacji *non profit* są opisane w jednym z kolejnych rozdziałów). Niektóre firmy wprowadzają zmiany w liczbie i układzie perspektyw, ale doświadczenia Akademii Zarządzania wskazują na to, że zmiany te ograniczają przejrzystość modelu, nie dostarczając w zamian istotnej wartości dodanej.

## Plan działań operacyjnych – cele, mierniki, inicjatywy, harmonogramy i budżety

Istotą BSC jest nie tylko poprawne wyznaczenie celów strategicznych i ich opomiarowanie, ale przede wszystkim opracowanie planu działania, który prowadzi do osiągnięcia tych celów w ustalonym czasie i przy minimalnych kosztach (czyli z pominięciem zadań i wydatków, które nie są niezbędne).

Aby tak się stało, każdemu celowi są przyporządkowywane konkretne aktywności (zwane dalej inicjatywami), często realizowane w ramach tzw. projektów strategicznych. Plan realizacji inicjatyw, który zawiera opis oczekiwanych efektów, harmonogram, wykaz niezbędnych zasobów i kosztów, jest jednym z podstawowych rezultatów projektu BSC. Prowadzenie działalności firmy zgodnie z takim planem skutkuje spełnieniem głównego postulatu BSC – zgodności działań operacyjnych ze strategią.





*BSC a cele, mierniki, inicjatywy, harmonogramy i budżety*

# Kiedy wdrażać, a kiedy zaniechać wdrożenia *Balanced Scorecard*?

Korzyści wynikające z wdrożenia BSC wydają się bardzo atrakcyjne zarówno dla zarządu, jak i menedżerów oraz pracowników firmy. Niestety, wdrożenie BSC nie jest możliwe w każdym przedsiębiorstwie. Co więcej, projekty BSC – pomimo tej samej nazwy – mogą się wiązać z różnymi rezultatami końcowymi w zależności od tego, co przyjęto w trakcie wdrożenia koncepcji. BSC jest metodą usprawnienia procesu zarządzania, a więc cele wdrożenia BSC powinny być wskazane tak, by uwzględniły potrzeby tego procesu. Bardzo ważne jest, aby cel wdrożenia został jednoznacznie ustalony przed rozpoczęciem projektu. Pozwala to na zastosowanie odpowiedniej metodyki i oszczędza czas, a w skrajnych wypadkach zapobiega także rozczarowaniu zespołu projektowego związanemu z ewentualnym przerwaniem prac.



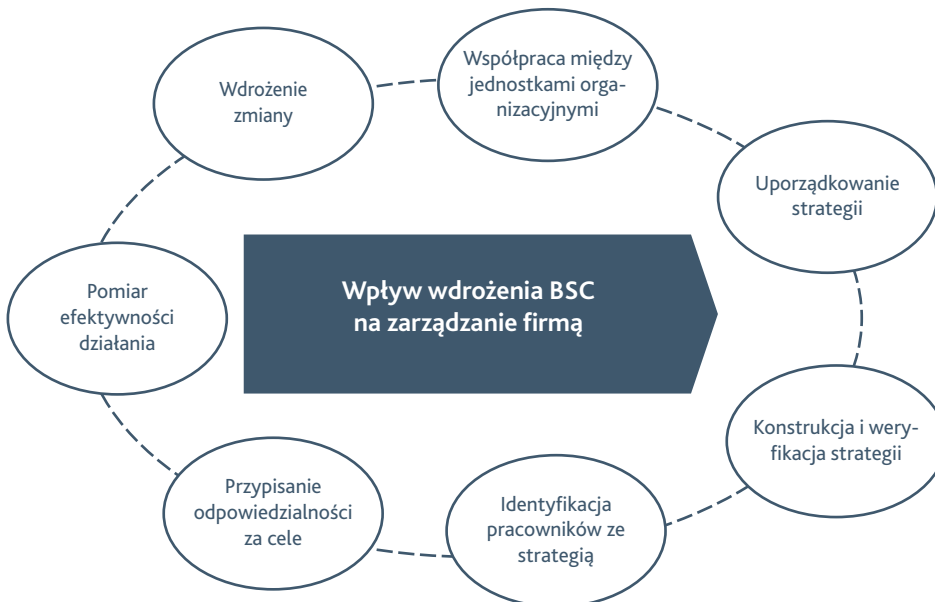
*BSC jako metoda usprawniania procesu zarządzania*



## Przykładowe cele projektu BSC

Spostrzeżenia Akademii Zarządzania pozwalają na wskazanie następujących przykładowych celów wdrożenia BSC (nie zawsze są one jawnie deklarowane):

- uporządkowanie strategii,
- komunikacja i weryfikacja strategii,
- usprawnienie przepływu informacji i współpracy między jednostkami organizacyjnymi,
- wzrost stopnia identyfikowania się pracowników ze strategią tzw. świadomość biznesowa,
- wdrożenie pomiaru efektywności działania,
- przypisanie odpowiedzialności za osiągnięcie celów strategicznych,
- wdrożenie informatycznego systemu raportowania wyników,
- wdrożenie zmiany (każdej wymaganej przez otoczenie rynkowe zmiany sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa),
- usprawnienie systemu zarządzania.



*BSC a usprawnienie systemu zarządzania*

### Uporządkowanie strategii

Opracowanie mapy strategii stanowi samo w sobie bardzo istotną korzyść dla wielu przedsiębiorstw. Właściwe nazwanie i zdefiniowanie celów pozwala na uzyskanie nowej jakości procesu komunikacji strategii. Uchwycenie związków przyczynowo-skutkowych umożliwia ocenę zasadności pewnych działań firmy, które już wcześniej intuicyjnie były uznawane za wątpliwe. Przepisanie odpowiedzialności za osiągnięcie poszczególnych celów ułatwia podejmowanie decyzji i delegowanie uprawnień. Kolegialność dyskusji na temat mapy strategii pozwala na wymianę poglądów i wiedzy o firmie oraz o jej otoczeniu, a także zwiększa świadomość wspólnoty celów zespołu kierowniczego.

Uważamy, że mapa strategii jako samodzielny produkt projektu BSC przynosi każdej firmie nieocenione korzyści. Opracowanie mapy nie jest jednak równoznaczne z wdrożeniem BSC.

### Komunikacja i weryfikacja strategii

Opisanie przez zarząd celów strategicznych za pomocą mapy strategii i mierników umożliwia ich precyzyjne komunikowanie menedżerom średniego szczebla i pracownikom. Kaskadowanie celów i odpowiedzialności wywołuje aktywność pracowników i pozwala na wykorzystanie ich wiedzy o firmie i jej otoczeniu w celu weryfikacji strategicznych hipotez. Dzięki temu organizacja może uniknąć wyznaczania celów nierealnych i poniesienia kosztów związanych z tym działań. Stałe monitorowanie wyników dokonań operacyjnych pozwala na formułowanie strategii z uwzględnieniem rzeczywistych możliwości operacyjnych firmy, co istotnie zwiększa stopień realizacji tej strategii.

### Usprawnienie przepływu informacji i współpracy między jednostkami organizacyjnymi

Logika związków przyczynowo-skutkowych zapewnia akceptację poprawnie skonstruowanej mapy strategii na wszystkich szczeblach struktury firmy. Kaskadowanie mapy wspiera proces komunikacji nie tylko na linii góra – dół, ale także usprawnia współpracę pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi i reprezentującymi je pracownikami. Zrozumienie wzajemnych zależności, utrwalone monitorowaniem mierników, powoduje zmianę zachowań. Pracownicy okazują sobie więcej zrozumienia i życzliwości zarówno w relacjach poziomych, jak i pionowych. Ułatwia to pracę menedżerów związaną z wyznaczaniem zadań i zwiększa poziom wykorzystania kreatywności pracowników. Jeśli argumentacja dotycząca planowanych zadań uwzględnia pomiar parametrów istotnych dla firmy, to ma to duży i pozytywny wpływ na jej kulturę, jest także jednym z bardzo istotnych elementów wdrożenia BSC.

### **Wzrost stopnia identyfikowania się pracowników ze strategią**

Kaskadowanie celów z mapy strategii na cele jednostek organizacyjnych i zadania dla poszczególnych pracowników ułatwia im identyfikację ze strategią. Niekiedy dzięki mapie strategii pracownicy po raz pierwszy zyskują świadomość związku swojej pracy z celami firmy i jej wynikami finansowymi. Dotyczy to również świadomości wpływu wykonywanych zadań na cele osiągnięte przez innych pracowników i na ich osobisty sukces. Wdrożenie BSC zwiększa tzw. świadomość biznesową pracowników, a przez to wpływa pozytywnie na ich wewnętrzną motywację i uzyskiwane rezultaty.

### **Wdrożenie pomiaru efektywności działania**

Istnieją firmy, które nie stosują pomiaru efektywności we wszystkich ważnych obszarach swojej działalności. Kierownictwo najczęściej odczuwa potrzebę takiego pomiaru i traktuje BSC jako pretekst do jego wprowadzenia. Jest to dobre rozwiązanie, ponieważ logika związków przyczynowo-skutkowych BSC pozwala łatwo uzasadnić, dlaczego pomiar jest konieczny i jakie pozytywne skutki ze sobą niesie. Wprowadzenie pomiaru i uzyskanie akceptacji jego przydatności przez pracowników jest bardzo ważnym i koniecznym działaniem poprzedzającym wdrożenie BSC, nie jest jednak z nim tożsame. Rezultaty takiego projektu można co najwyżej nazwać wdrożeniem kultury pomiaru lub controllingu, co stanowi i tak bardzo istotny krok w kierunku doskonalenia zarządzania efektywnością.

### **Przypisanie odpowiedzialności za osiągnięcie celów strategicznych**

Niekiedy jednoznaczne przypisanie odpowiedzialności i uzyskanie akceptacji jej przyjęcia przez wskazane osoby jest istotnym problemem zarządczym. Precyzja, z jaką BSC „zmuśza” do wskazania jednoosobowej odpowiedzialności za rezultaty i do wprowadzenia ich precyzyjnego, opartego na miernikach rozliczenia, skutecznie wspiera proces delegowania i kontroli. Ma to duży wpływ na motywację menedżerów i osiągnięte przez nich wyniki.

### **Wdrożenie informatycznego systemu raportowania wyników**

Kilkukrotnie zdarzyło nam się uczestniczyć w projekcie BSC, który został wprowadzony w związku z chęcią metodycznego przygotowania systemu informacyjnego wspierającego pomiar efektywności i podejmowanie decyzji. BSC jest doskonałym źródłem informacji o tym, kto i jakie powinien otrzymać informacje o wynikach firmy. Również system klasy *Business Intelligence* (BI) może doskonale wspierać wdrożenie BSC.

Należy jednak pamiętać o tym, że samo uruchomienie systemu informatycznego nie jest czynnikiem wystarczającym do sukcesu wdrożenia BSC. Wiele firm nie przyznaje się do tego, że poniosło porażkę, jeśli chodzi o wdrożenie systemu informatycznego dedykowanego BSC. Stało się tak dlatego, że nie było ono elementem kompleksowej zmiany systemu zarządzania.

### Wdrożenie zmiany

Zainteresowanie wdrożeniem BSC jest szczególnie powszechnie wśród menedżerów firm, które potrzebują zmian. Jednak skuteczne przeprowadzenie zmiany w organizacji wymaga dużej determinacji zarządu lub silnego oddziaływania zewnętrznego, jak zdarza się to wtedy, gdy dochodzi do jakiegoś kryzysu. Firmy, których sytuacja nie jest aż tak krytyczna, często jako pretekst do wprowadzenia zmian wykorzystują właśnie BSC. Logika związków przyczynowo-skutkowych oraz wymóg podporządkowania wszystkich działań (i budżetów) celom strategicznym doskonale nadają się jako argumenty przemawiające za potrzebą zmiany. Takie narzędziowe traktowanie nie umniejsza roli i znaczenia BSC jako metody zarządzania. Niemniej nie zawsze potrzeba zmiany jest na tyle silna, aby wykorzystanie metodyki BSC nie było incydentalne i mogło się stać trwałą praktyką organizacji.

### Usprawnienie systemu zarządzania

Pełne wdrożenie BSC jest związane z omówionymi powyżej zmianami systemu zarządzania oraz z kulturą otwartości, dzięki której jest możliwa swobodna wymiana spostrzeżeń na temat doskonalenia organizacji. Widocznymi rezultatami zmiany systemu zarządzania są przebieg narad kadry kierowniczej oraz przebieg spotkań poświęconych okresowej ocenie pracowników. Jeśli spotkania te nie koncentrują się na formalnych prezentacjach już znanych faktów i usprawiedliwianiu braku oczekiwanych rezultatów, ale polegają na dyskusji o możliwościach usprawnienia działań i poprawy wyników, to wtedy możemy mówić o pełnym wdrożeniu *Balanced Scorecard*.

**Wdrożenie *Balanced Scorecard* oznacza usprawnienie systemu zarządzania polegające na wprowadzeniu pomiaru efektywności i otwartości informowania o wynikach.**

## Zdolność firmy do wdrożenia *Balanced Scorecard*

Decyzje wynikające z ujawnienia wyników pomiaru efektywności nie zawsze są proste dla tych, którzy je podejmują, i łatwo akceptowalne dla tych, których dotyczą. BSC to narzędzie prawdy, podobnie jak VBM, BPM czy inne metody oparte na pomiarze rzeczywistych dokonań firmy i jej pracowników. Nie każda organizacja jest zdolna do wdrożenia tego systemu. Praktyka doradcza Akademii Zarządzania pozwala na wskazanie kilku głównych cech firm, które mają większą niż inne szansę na skuteczne wdrożenie BSC. Te cechy to:

- **kultura organizacyjna** – otwartość kadry kierowniczej firmy na dyskusję o jej słabych stronach i możliwościach ich doskonalenia,
- **wielkość** – firma licząca minimum 20 osób kadry kierowniczej, ale nie korporacja, w której efektywność działania często nie jest jedynym czynnikiem oceny,
- **struktura własności** – firma prywatna lub instytucja nadzorowana przez lokalną społeczność.

Wdrożenie BSC wymaga koncentracji na wzroście efektywności, a jednocześnie otwartości na wymianę argumentów dotyczących wyników pomiaru i związków przyczynowo-skutkowych. Jest to trudne w dużych korporacjach, ponieważ tam polityka zarządzania nie zawsze umożliwia jawność podejmowanych decyzji, w tym decyzji personalnych. Wdrożenie BSC w firmie, która nie jest otwarta na swobodny przepływ informacji, nie może się udać. Nawet najlepszy konsultant nie potrafi zarazić swoim entuzjazmem pracowników, którzy wiedzą, że decyzje i tak zapadną w innym trybie. Dotyczy to również firm o niejasnej strukturze własności, takich jak na przykład spółki Skarbu Państwa, gdzie decyzje personalne i decyzje związane ze strategią rozwoju firmy nie zawsze mają podłoże wyłącznie merytoryczne. Najlepszym rozwiązaniem dla menedżerów dużych korporacji jest realizacja projektu w ramach obszaru działania firmy, którym kierują. Mapa strategii może wtedy uwzględniać cele korporacji jako nadrzędne i opisywać w poszczególnych perspektywach potrzeby klientów (w tym wewnętrznych) oraz procesów i rozwoju. Inicjatywy strategiczne będą częściowo podejmowane w ramach polityki korporacji, a częściowo – z inicjatywy działu. Rozwiązanie to nie jest idealne, ale pozwala na uzyskanie przejrzystego i skutecznego sposobu zarządzania, co pośrednio prowadzi również do lepszych wyników. Firmy zbyt małe (liczące poniżej 15–20 kierowników i mniej niż ok. 100 pracowników) nie potrzebują pełnego wdrożenia BSC. Formalizacja opisu celów i raportowania jest

przez ich pracowników traktowana jako zbyt duża biurokracja, ponieważ ze względu na wielkość firmy nie występują w niej bariery komunikacyjne. W takich firmach doskonale się sprawdza wdrożenie wybranych elementów BSC, takich jak mapa strategii z miernikami i harmonogramowanie zadań operacyjnych. Ważnym dla poprawy efektywności rezultatem projektu BSC będzie uzgodnienie wzajemnych zależności pomiędzy jednostkami operacyjnymi i wynegocjowanie związanych z tym parametrów i wartości mierników.

BSC to doskonała metoda dla firm:

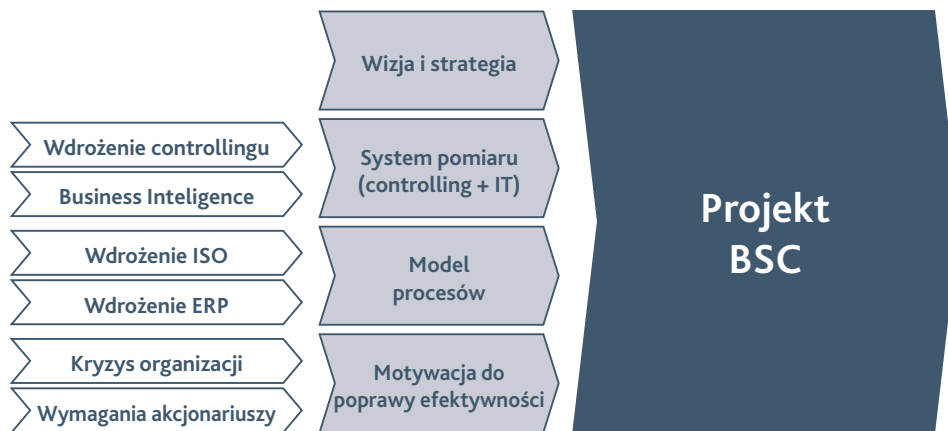
- działających na konkurencyjnym rynku (śledzenie zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy podejmowanymi działaniami a uzyskiwanymi rezultatami jest dla nich koniecznością),
- samodzielnie podejmujących decyzje strategiczne (szef takiej firmy ponosi odpowiedzialność za poprawność hipotez strategicznych, więc jest zainteresowany ich monitorowaniem),
- prywatnych, zarządzanych przez profesjonalnych menedżerów lub udziałowców, którzy nie mają pakietu kontrolnego i odpowiadają za wyniki przed pozostałymi współpracownikami.

## Warunki sukcesu projektu *Balanced Scorecard*

Jeśli za oczekiwany efekty wdrożenia BSC uznamy usprawnienie procesu zarządzania, to możemy przyjąć, że aby uzyskać pozytywne rezultaty, potrzebne są następujące czynniki:

- precyzyjne i otwarte zdefiniowanie celu wdrożenia,
- realizacja projektu zgodnie z wcześniej zatwierdzoną metodyką gwarantującą przestrzeganie zakresu i harmonogramu prac,
- przygotowanie firmy do wdrożenia, czyli nierozpoczynanie prac, które nie mogą się zakończyć oczekiwanym rezultatem (np. wdrażanie BSC bez systemu pomiaru i modelu procesów),
- udział konsultantów zewnętrznych, którzy wezmą na siebie rolę informacyjną i mediacyjną, jednocześnie nie pozwalając projektowi na ugrzęźnięcie w takich pułapkach, jak niemożność doboru mierników, brak danych itp.,
- przygotowanie firmy do wdrożenia przez działalność informacyjną i szkoleniową o odpowiedniej skali.

Minimalne wymagania względem firmy, która zamierza wdrażać BSC przedstawia poniższy rysunek.



*Wymagania względem projektu BSC*



## Umiejscowienie BSC w strukturze organizacyjnej

Opracowanie BSC dla organizacji ma charakter projektu, który trwa około trzech miesięcy, wykorzystanie zaś BSC w procesie zarządzania (planowania, organizowania, motywowania i kontroli) ma charakter ciągły.

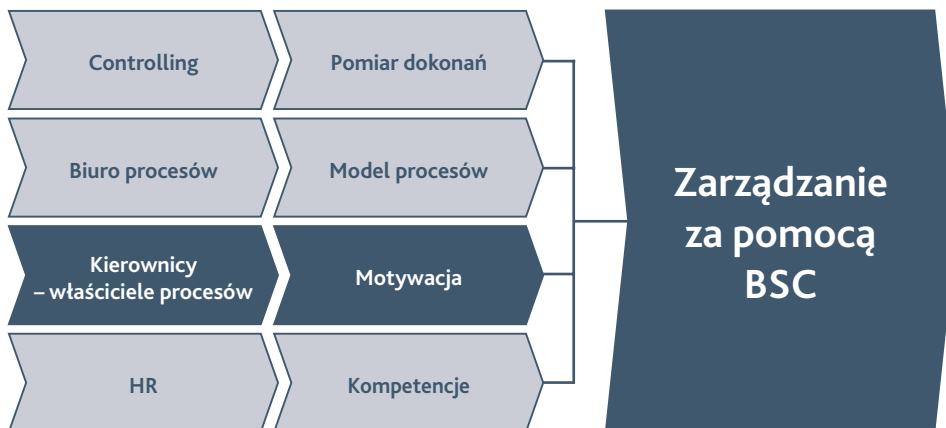
Niezbędne jest zatem zapewnienie trwałości idei BSC w organizacji. Najprostszym sposobem jest przypisanie odpowiedzialności za wdrożenie i wykorzystanie BSC określonej jednostce organizacyjnej, np. biuro strategii, biuro procesów, biuro controllingu itp. Nie jest to jednak metoda w pełni skuteczna, ponieważ szefowie wymienionych komórek nie mają dostatecznej rangi i nie obejmują swoimi uprawnieniami wszystkich zagadnień, których dotyczy BSC. BSC usprawnia proces zarządzania. A jak piszą autorzy koncepcji BSC: „Oczywiste jest, że ostatecznym «właścicielem» procesu zarządzania jest prezes zarządu”. Przeniesienie odpowiedzialności za BSC na inny poziom jest związane z ryzykiem utracenia korzyści uzyskanych dzięki wdrożeniu tego systemu. Jeśli zarząd nie uzna, że stałe wykorzystywanie elementów BSC w procesie zarządzania jest przydatne i właściwe, oznacza to, iż firma nie potrzebuje tej metody, nie potrafi jej wykorzystać lub projekt został opracowany niefachowo. W każdym z tych przypadków instytucjonalizacja BSC wiąże się z dodatkowymi kosztami, z tworzeniem niepotrzebnych raportów i ze wzrostem rozczarowania uczestników projektu.

Uważamy, że wsparcie menedżerów w wykorzystaniu BSC może być udzielane w następujący sposób:

- controlling jest odpowiedzialny za obsługę systemu raportującego i udostępnienie wyników pomiaru,
- biuro procesów, biuro jakości itp. są odpowiedzialne za wsparcie menedżerów w modelowaniu procesu i utrzymaniu aktualnego opisu procesów i mierników oraz za ewentualne zmiany,
- biuro zarządzania zasobami ludzkimi odpowiada za świadomość procesów i BSC wśród pracowników, w szczególności wśród nowo zatrudnionych,
- menedżerowie wszystkich szczebli odpowiadają za zadania realizowane w ramach BSC,
- menedżerowie wszystkich jednostek pomocniczych odpowiadają za podporządkowanie świadczonych przez siebie usług wymaganiom opisanym w BSC.







Uczestnicy procesu zarządzania a BSC

## Definicja wdrożenia *Balanced Scorecard*

Przez wdrożenie BSC rozumiemy taką zmianę systemu zarządzania (definiowania i wyznaczania celów oraz sposobu ich monitorowania i rozliczania), w wyniku której menedżerowie i pracownicy:

- znają swoją rolę w realizacji strategii firmy,
- rozumieją i akceptują oczekiwania przełożonych dotyczące ich osobistej efektywności i korzystają z narzędzi pomiaru,
- rozumieją wpływ swojej pracy na rezultaty uzyskiwane przez innych,
- wspierają się wzajemnie w osiągnięciu wyznaczonych celów,
- otwarcie wyrażają swoją opinię dotyczącą możliwości doskonalenia działań podejmowanych przez siebie i przez innych.

Uważamy, że wdrożeniem BSC nie jest:

- opracowanie map strategii czy też samej strategii z podziałem na cele przypisane do odpowiednich perspektyw,
- opracowanie systemu pomiaru efektywności przedsiębiorstwa,
- wdrożenie aplikacji informatycznej o nazwie BSC przeznaczonej do wsparcia procesu zarządzania.

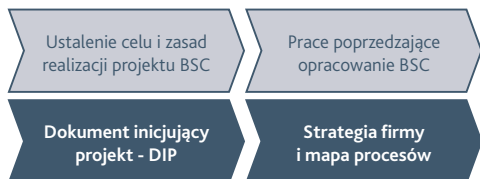
Należy jednak dodać, każdy z wyżej wymienionych czynników może być istotnym elementem wdrożenia BSC.

# Metodyka wdrożenia BSC

Proces wdrożenia *Balanced Scorecard* można podzielić na trzy główne etapy:

1. **Przygotowanie projektu** – sprawdzenie, czy firma zdobyła odpowiednie informacje i poczyniła uzgodnienia niezbędne do rozpoczęcia projektu (np. strategia i model procesów), uzupełnienie brakujących danych, określenie celu i zasad organizacyjnych projektu BSC.
2. **Opracowanie BSC** – opracowanie elementów BSC i planu działań operacyjnych jest jedynym etapem realizowanym w ramach większości projektów BSC, co niestety nie gwarantuje sukcesu wdrożenia oczekiwanej zmiany w systemie zarządzania.
3. **Wdrożenie BSC** – wprowadzenie zmian organizacyjnych i bieżące zarządzanie z wykorzystaniem opracowanych elementów BSC.

## Przygotowanie projektu



## Opracowanie BSC



## Wdrożenie BSC



*Główne etapy wdrożenia BSC i ich oczekiwane rezultaty*

## Krok 1. Ustalenie celu i zasad realizacji projektu BSC

<b>Cel prac</b>	Ustalenie celu projektu BSC i wskazanie jego oczekiwanych rezultatów. Odpowiedź na pytanie, jakie procesy zarządzania i jakim stopniu zostaną usprawnione przez projekt BSC. Organizacja projektu w sposób umożliwiający osiągnięcie założonych celów.
<b>Uzyskany rezultat</b>	<p><b>Ocena możliwości realizacji projektu</b> w świetle analizy sytuacji firmy i dostępnych materiałów wejściowych (strategia, procesy, system pomiaru, kultura organizacyjna).</p> <p><b>Zgodność rozumienia celu projektu</b> przez zarząd firmy i inne ważne osoby biorące udział w projekcie – wytyczne dotyczące oczekiwanych rezultatów projektu BSC (Dokument Inicjujący Projekt – DIP).</p>
<b>Metodyka i narzędzia</b>	<p><b>Audyt systemu zarządzania</b> – wywiady z kierownictwem i pracownikami wsparte kwestionariuszem „Audyt zdolności firmy do wdrożenia BSC”.</p> <p><b>Szkolenie BSC dla kadry zarządzającej.</b></p> <p><b>Warsztat projektowy</b> – ustalenie zasad realizacji projektu i opracowanie dokumentu inicjującego projekt (szablon dokumentu DIP).</p>
<b>Uczestnicy i role</b>	<p><b>Prezes lub członek zarządu</b> odpowiedzialni za zarządzanie strategiczne i operacyjne jako jedyne osoby uprawnione do usprawniania procesu zarządzania.</p> <p><b>Zespół projektowy i kadra kierownicza.</b></p> <p><b>Konsultant BSC</b> – analiza sytuacji i przedstawienie zarządowi realnych możliwości wynikających z planowanego projektu w świetle oczekiwań zarządu i możliwości firmy.</p> <p>Ustalenie celów projektu wymaga kompetencji konsultanta dotyczących:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zrozumienia modelu biznesowego firmy i jej rzeczywistych problemów zarządczych,</li> <li>• wiarygodności wobec zarządu umożliwiającej otwartą rozmowę na temat oczekiwań względem zmiany procesu zarządzania,</li> <li>• zrozumienia zależności pomiędzy oczekiwaniami a możliwościami firmy, sposobem realizacji projektu a uzyskanym rezultatem (jest to kompetencja wymagająca dobrej znajomości procesów zarządzania i doświadczenia w realizacji projektów BSC).</li> </ul>
<b>Wymagania dla realizacji kroku 1</b>	<p><b>Dokumenty:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• strategia, wizja, misja firmy,</li> <li>• plan operacyjny, w tym harmonogram zadań i budżet,</li> <li>• mapa procesów firmy,</li> <li>• analiza rynku i segmentacja klientów,</li> <li>• informacje o głównych projektach rozwojowych i inwestycyjnych w firmie, w tym informatycznych,</li> <li>• wskaźniki efektywności – zestawienie najważniejszych danych mierzonych w firmie,</li> <li>• raport roczny,</li> <li>• inne dokumenty opisujące system zarządzania, np. system ocen i wynagrodzeń.</li> </ul>
<b>Problemy i metody ich rozwiązywania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oczekiwania zarządu przekraczające możliwości projektu co do zakresu lub czasu realizacji – modyfikacja zakresu projektu.</li> <li>• Brak spełnienia warunków koniecznych do realizacji projektu, np. brak systemu pomiaru, opisu procesów, uzgodnionej strategii – modyfikacja zakresu projektu o prace dodatkowe (np. wdrożenie controllingu lub zamodelowanie procesów).</li> </ul>

## Kwestionariusz „Audyty zdolności firmy do wdrożenia BSC”

Czy firma ma klarowną wizję i strategię?

- 2 Tak, wszyscy ważni pracownicy znają i rozumieją cele firmy.
- 1 Tak, ale wiedza ta pozostaje w obrębie zarządu.
- 0 Nie, firma jest w przebudowie, szuka swojego miejsca na rynku.

Czy firma ma model procesów biznesowych?

- 2 Tak, wszystkie główne procesy są zdefiniowane, przedstawione graficznie i znane pracownikom.
- 1 Tak, firma ma model procesów, ale jest on słabo wykorzystywany.
- 0 Nie, firma nie stosuje metodyki procesowej.

Czy firma ma system pomiaru (controlling)?

- 2 Tak, wszystkie istotne wskaźniki są mierzone i udostępniane kadrze kierowniczej.
- 1 Tak, firma mierzy wybrane wskaźniki, ale występują braki informacji na potrzeby zarządcze.
- 0 Nie, firma nie wykorzystuje controllingu, pomiar jest dokonywany sporadycznie.

Czy firma stosuje system ocen okresowych?

- 2 Tak, ocena ta jest akceptowana i wspiera komunikację przełożonych z podwładnymi.
- 1 Tak, firma ma procedurę oceny, ale nie jest ona powszechnie akceptowana.
- 0 Nie, firma nie stosuje systemu ocen okresowych, ocena jest dokonywana w razie potrzeby.

## Kwestionariusz „Cel i zakres projektu BSC”

Waga (1-5)	Cel projektu BSC
	Uporządkowanie strategii
	Komunikacja i weryfikacja strategii
	Usprawnienie przepływu informacji i współpracy między jednostkami organizacyjnymi
	Wzrost stopnia identyfikowania się pracowników ze strategią (tzw. świadomość biznesowa)
	Wdrożenie pomiaru efektywności działania, w tym tzw. kultury pomiaru
	Przypisanie odpowiedzialności za osiągnięcie celów strategicznych
	Wdrożenie informatycznego systemu raportowania wyników
	Wdrożenie zmiany organizacyjnej (jakiej?)
	Usprawnienie systemu zarządzania (jakie?)
Zakres projektu BSC	
	Weryfikacja strategii
	Opracowanie mapy strategii
	Opracowanie mapy strategii i opisu celów
	Kaskadowanie strategii na jednostki organizacyjne
	Opracowanie modelu procesów
	Opracowanie zasad pomiaru (controllingu)
Procesy zarządzania, które wesprze realizacja projektu BSC	
	Planowanie
	Organizowanie
	Motywowanie
	Kontrola

## Kwestionariusz „Zespół projektowy”

### Sponsor projektu

<input type="checkbox"/>	Jest prezesem lub członkiem zarządu firmy ściśle współpracującym z prezesem i mającym autorytet wśród dyrektorów.
<input type="checkbox"/>	Precyzyjnie wyznaczył cel projektu BSC, czyli określił, w jaki sposób BSC ma usprawnić system zarządzania firmą.
<input type="checkbox"/>	Jest świadom wymagań, jaki musi spełnić firma, aby efektywnie wdrożyć BSC.

### Lider projektu (wskazany przez sponsora projektu)

<input type="checkbox"/>	Jest dyrektorem i zna dobrze specyfikę firmy (staż pracy minimum 5 lat).
<input type="checkbox"/>	Ma dostęp do najważniejszych informacji o firmie.
<input type="checkbox"/>	Cieszy się uznaniem kadry kierowniczej i osób bezpośrednio zaangażowanych w projekt.
<input type="checkbox"/>	Zna dobrze metodykę BSC i rozumie, jak można osiągnąć cel wyznaczony przez sponsora projektu.

### Zespół projektowy (dobrany przez lidera projektu)

<input type="checkbox"/>	Ma dostęp do informacji o wskaźnikach efektywności firmy (dotyczy minimum jednego z członków zespołu, np. pracownika działu controllingu).
<input type="checkbox"/>	Ma dostęp do modelu procesów biznesowych firmy (pracownik działu jakości, działu procesów itp.).
<input type="checkbox"/>	Reprezentuje istotny obszar działalności firmy – x (pracownik danego działu o odpowiedniej znajomości biznesu).
<input type="checkbox"/>	Reprezentuje istotny obszar działalności firmy – y (pracownik danego działu o odpowiedniej znajomości biznesu).
<input type="checkbox"/>	Ma kompetencje związane z analizą danych finansowych i opracowaniem modeli symulacyjnych.
<input type="checkbox"/>	Ma kompetencje związane z prezentacją danych i rezultatów projektu.
<input type="checkbox"/>	Zna metodykę BSC dzięki uczestnictwie w odpowiednim szkoleniu (dotyczy wszystkich członków zespołu).

### Zespół wsparcia (pracownicy wyznaczeni przez poszczególnych dyrektorów do kontaktu z zespołem projektowym i do udzielania mu informacji)

<input type="checkbox"/>	Reprezentuje wszystkie ważne obszary biznesu.
<input type="checkbox"/>	Składa się z osób kompetentnych, jeśli chodzi o reprezentowane przez nich obszary biznesu (samodzielnie wspierających zespół projektowy).
<input type="checkbox"/>	Składa się z osób dobrze współpracujących z innymi pracownikami swoich jednostek biznesowych.

## Krok 2. Prace poprzedzające opracowanie BSC

Zakres i metodyka prac powinny zostać uzgodnione w zależności od sytuacji firmy. Krok 2 może być pominięty, jeżeli wyniki audytu przedwdrożeniowego są bardzo dobre.

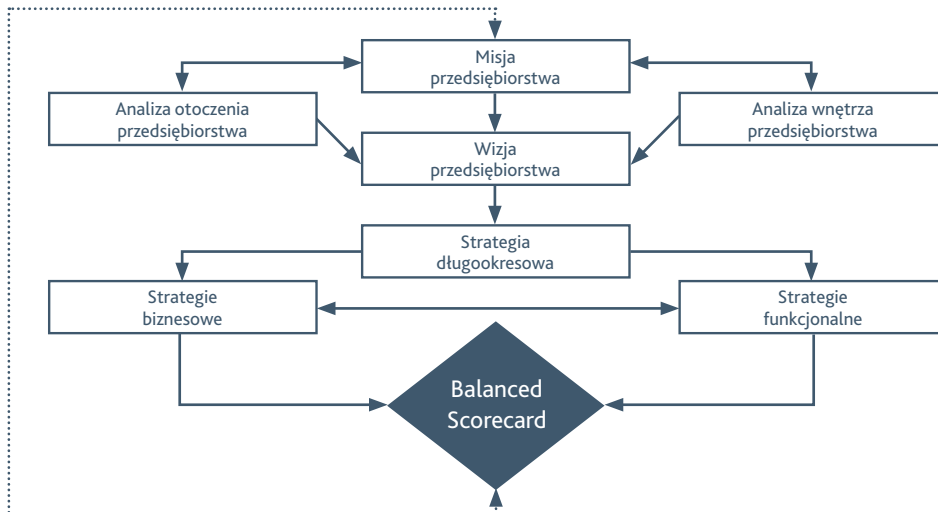
<b>Cel prac</b>	Celem tego etapu jest uzupełnienie dokumentów i poczynienie uzgodnień umożliwiających sprawną realizację projektu BSC.
<b>Uzyskany rezultat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definicja misji i wizji firmy.</li> <li>• Definicja segmentów docelowych klientów i głównych czynników sukcesu.</li> <li>• Identyfikacja najważniejszych procesów i mierników efektywności (KPI – <i>Key Performance Indicators</i>).</li> <li>• Identyfikacja głównych kompetencji.</li> <li>• Identyfikacja celów strategicznych firmy.</li> </ul>
<b>Metodyka i narzędzia</b>	Metodyka warsztatowa lub opracowania studyjne w zależności od potrzeby i sytuacji firmy.
<b>Uczestnicy i role</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezes lub członek zarządu odpowiedzialny za zarządzanie strategiczne.</li> <li>• Zespół projektowy i kadra kierownicza.</li> <li>• Konsultant kompetentny w zakresie metodyki analizy strategicznej.</li> </ul>
<b>Wymagania dla realizacji kroku 2</b>	Informacje i opinie eksperckie dotyczące firmy i jej otoczenia konkurencyjnego umożliwiające szybkie wykonanie analizy strategicznej.
<b>Problemy i metody ich rozwiązywania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak danych – przyjęcie opinii eksperckich jako wystarczające do oceny sytuacji.</li> <li>• Brak czasu na wykonanie analizy – praca metodą warsztatową połączona z pracami zespołów zadaniowych (umożliwia uzyskanie potrzebnych danych w ciągu ok. dwóch tygodni).</li> </ul>

## BSC a zarządzanie strategiczne

Metodyka BSC jest bardzo pomocna w procesie wdrożenia strategii, ale nie dotyczy jej formułowania. W szczególności nie obejmuje procesu analizy otoczenia firmy, w tym preferencji klientów i diagnozy pozycji firmy na tle konkurencji. W trakcie mapowania strategii, dzięki śledzeniu związków przyczynowo–skutkowych, możemy co najwyżej zweryfikować poprawność logiczną hipotez zawartych w strategii oraz operacyjną zdolność firmy do ich realizacji. Nie jesteśmy zaś w stanie odpowiedzieć, czy obrane kierunki strategiczne są słuszne w świetle sytuacji firmy na rynku.

Koncepcja BSC zakłada, że zarząd firmy wie, jaką strategię zamierza zrealizować, i decyduje się na projekt BSC w celu zapewnienia jej skutecznego wykonania.

Uzyskane dzięki BSC informacje zwrotne umożliwiają zmianę elementów wykonawczych strategii w trakcie jej realizacji (pomiar dokonań operacyjnych pozwala stwierdzić, jakie elementy strategii nie zostały wdrożone oraz w jakich obszarach pojawia się szansa, którą należy wykorzystać). Dzięki temu firma może elastycznie wykorzystywać możliwości rynkowe, a unikać zagrożeń. Niekiedy wyniki działań operacyjnych mogą skłonić zarząd do zmiany strategii, jeśli uzna on, że wcześniej przyjęte hipotezy się nie potwierdzają.



*Miejsce Balanced Scorecard w systemie zarządzania strategicznego*



Integracja BSC z systemem zarządzania strategicznego polega na wykorzystaniu mierników BSC jako podstawy do oceny realizowanej strategii i jej aktualizacji.

### BSC a zarządzanie wartością firmy i ekonomiczna wartość dodana

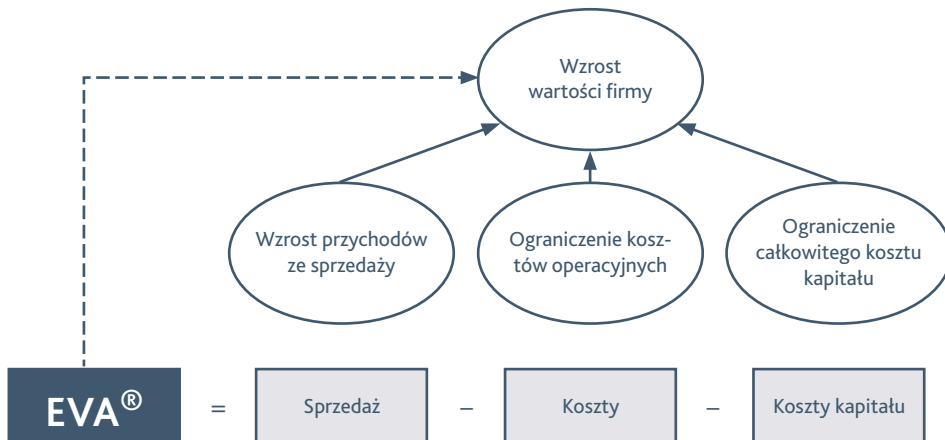
Zarządzanie wartością firmy (VBM – *Value Based Management*) to koncepcja zakładająca, że wszelkie wysiłki firmy są uzasadnione wzrostem korzyści akcjonariuszy mierzonej ilością gotówki, jaką firma może im wypłacić w postaci dywidendy lub możliwością odsprzedaży akcji po cenie wyższej niż cena nabycia.

$$TSR = \frac{P_1 - P_0 + D}{P_0}$$

$P_0$  – początkowa cena akcji  
 $P_1$  – końcowa cena akcji  
 $D$  – dywidenda

#### Zwrot dla właścicieli (Total Shareholders Return)

Koncepcja VBM jest całkowicie zgodna z BSC. Perspektywa klienta zawiera mierniki opisujące korzyści akcjonariuszy (właścicieli). Wszelkie inne cele, związane z satysfakcją klienta, z doskonaleniem procesów i rozwojem potencjału firmy, są podporządkowane celom finansowym, ponieważ taka jest logika funkcjonowania przedsiębiorstwa komercyjnego. Jednym z najczęściej stosowanych mierników wzrostu wartości firmy jest ekonomiczna wartość dodana (EVA – *Economic Value Added*).



EVA® jako podstawowy miernik perspektywy finansowej BSC

Przydatność wskaźnika EVA jako głównego miernika perspektywy finansowej i podstawy systemu pomiaru efektywności operacyjnej wynika z:

- możliwości obliczenia tego wskaźnika dla każdej jednostki operacyjnej osobno, dzięki czemu jest możliwa obiektywna, indywidualna ocena menedżerów i pracowników tych jednostek,
- możliwości obliczenia EVA w dowolnym momencie i dla dowolnego przedziału czasu, co pozwala na bieżące śledzenie zmian efektywności, a tym samym na wyciąganie wniosków co do poprawności zastosowanych działań.

Wiele z wdrożonych w firmach modeli BSC jest opartych na wzorze EVA i na odzwierciedlonej w nim logice tworzenia wartości dodanej – wartość dla akcjonariuszy powstaje wskutek wzrostu sprzedaży, obniżenia kosztów operacyjnych i zmniejszenia całkowitego kosztu zaangażowanego kapitału. Również systemy ocen i motywacji, będące elementem wdrożenia BSC, odpowiadają głównemu postulatowi VBM – podział wyników proporcjonalnie do udziału w ich wytworzeniu.

BSC jest metodyką wdrożenia koncepcji zarządzania wartością firmy.

### **BSC a zarządzanie relacjami z klientem (CRM)**

Podejście CRM (*Customer Relationship Management*) jest w pełni spójne z potrzebami perspektywy klienta BSC. Odpowiadając na pytanie, co możemy dać naszym klientom za ich pieniądze, musimy przede wszystkim zdefiniować docelowe grupy klientów (segmentacja rynku jest podstawą systemu CRM), ustalić wartość dodaną, którą chcemy im dostarczyć (miernik perspektywy klienta BSC), a potem stworzyć procedury obsługi klienta (perspektywa procesów) zapewniające nam jego zadowolenie. System pomiaru CRM obejmuje zarówno mierniki wynikowe perspektywy klienta (lojalność klientów, wielkość zakupów), jak i mierniki prowadzące perspektywy procesowej (czas obsługi, częstotliwość kontaktów, zgodność procesu obsługi z ustalonymi procedurami).

Mapa strategii może być doskonałym wsparciem wdrożenia CRM, podobnie jak system informatyczny CRM jest najczęściej głównym źródłem informacji o wartościach mierników związanych z perspektywą klienta.

## Krok 3. Opracowanie mapy strategii

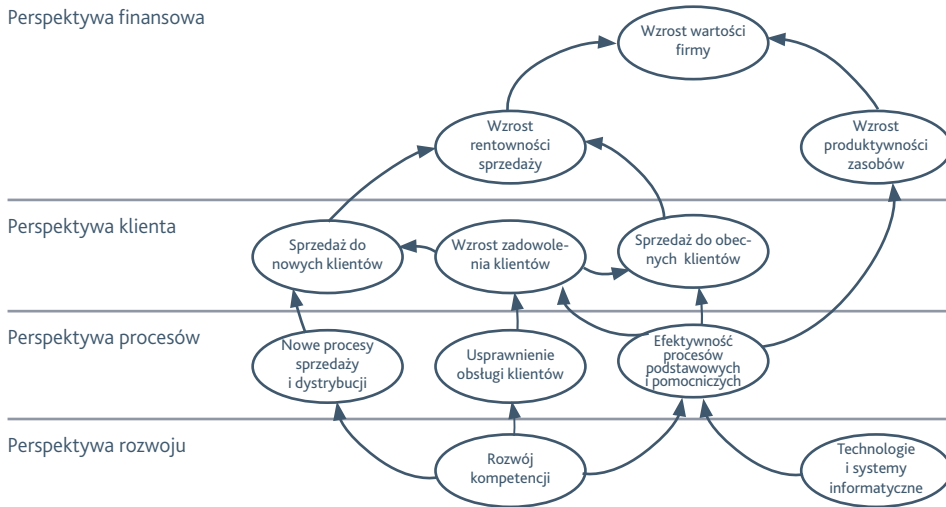
<b>Cel prac</b>	Model strategii w postaci związków przyczynowo-skutkowych zaakceptowanych przez kierownictwo firmy.
<b>Uzyskany rezultat</b>	Graficzny obraz strategii (mapa strategii). Zatwierdzenie treści mapy strategii przez zarząd firmy.
<b>Metodyka i narzędzia</b>	Warsztaty przygotowane na podstawie analizy dokumentu „Strategia” i wywiadów z kierownictwem firmy. Weryfikacja wartości przyjętych celów na podstawie symulacji finansowych (arkusz symulacyjny).
<b>Uczestnicy i role</b>	Zespół merytoryczny: <ul style="list-style-type: none"> <li>• kierownik projektu,</li> <li>• konsultant – zapewnia poprawność związków logicznych i zgodność mapy z metodyką BSC.</li> </ul>
<b>Wymagania</b>	Dokument „Strategia”.
<b>Problemy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niejednoznaczne rozumienie celów – konieczne jest precyzyjne ich opisanie.</li> <li>• Trudności w uzgodnieniu wzajemnego wpływu pomiędzy celami.</li> <li>• Trudności w uzgodnieniu mierników.</li> </ul>

### Mapa strategii – związki logiczne między celami

Mapa strategii jest jednym z głównych pojęć BSC i pierwszym widocznym rezultatem wdrożenia koncepcji BSC w przedsiębiorstwie.

Mapa strategii to graficzna ilustracja powiązań przyczynowo-skutkowych pomiędzy celami strategicznymi firmy. Konstrukcja mapy strategii uwzględnia następujące wytyczne:

- mapa ilustruje cele strategiczne w sposób kompletny, wyłączny i indywidualny,
- mapa jest uporządkowana zgodnie z logiką perspektyw BSC (rozwój ► procesy ► klient ► finanse),
- wszystkie cele przedstawione na mapie są powiązane werterykalnie zgodnie z kolejnością perspektyw,
- cele na mapie są nazwane i opisane za pomocą definicji i mierników.



*Graficzne odzwierciedlenie powiązań pomiędzy celami firmy – modelowa mapa strategii*

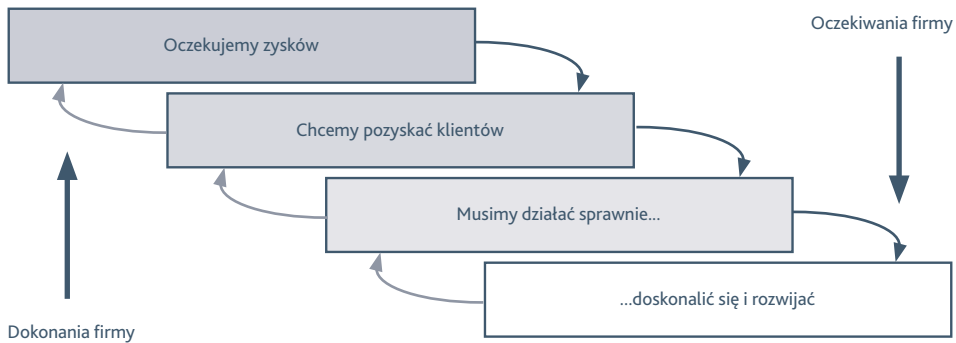
### Mapa ilustruje cele strategiczne w sposób kompletny, wyłączny i indywidualny

Oznacza to, że na mapie znajdują się wszystkie główne cele strategiczne firmy. Jeśli zarząd będzie się starał osiągnąć cele, których nie ma na mapie, to będzie podejmować działania niezrozumiałe dla menedżerów i pracowników lub spowoduje, że mapa strategii i BSC nie będzie postrzegana jako istotny element zarządzania. Postulat dotyczący tego, iż mapa powinna zawierać wyłącznie cele strategiczne, wynika z dbałości o jej przejrzystość i rangę. W praktyce doradczej często zdarzało nam się obserwować, jak cele uznawane początkowo za strategiczne, w miarę tworzenia się związków przyczynowo-skutkowych, a w zasadzie ich braku zostawały eliminowane lub przesuwane z mapy głównej firmy na mapy niższego stopnia zarządzania.

Indywidualny charakter mapy oznacza, że ilustruje ona związki przyczynowo-skutkowe odpowiadające specyficznej strategii danej firmy, a nie tylko ogólnej logice biznesu, która ma zastosowanie dla każdego przedsiębiorstwa (patrz mapa modelowa). Dzięki temu mapa każdej firmy jest inna, tak jak strategia każdej firmy musi być odmienna, aby zagwarantowała jej przewagę konkurencyjną. Modelowa mapa strategii pasująca do każdej firmy może być podstawą opracowania docelowej mapy strategii organizacji, ale nie może jej zastąpić.

## Mapa jest uporządkowana zgodnie z logiką perspektyw BSC

W trakcie realizacji wielu projektów mapowania strategii przekonaliśmy się, że przywiązywanie celów do perspektyw nie ma znaczenia w początkowej fazie tworzenia mapy. Najważniejsze jest położenie nacisku na poprawność związków logicznych. Kiedy cele zostaną nazwane, opisane i w przekonujący sposób połączone ze sobą, to perspektywy wyłonią się samoczynnie. Wynika to z logiki BSC, zgodnie z którą wszystkie cele prowadzą do rezultatu finansowego w następującej kolejności: rozwój ► procesy ► klient ► finanse.

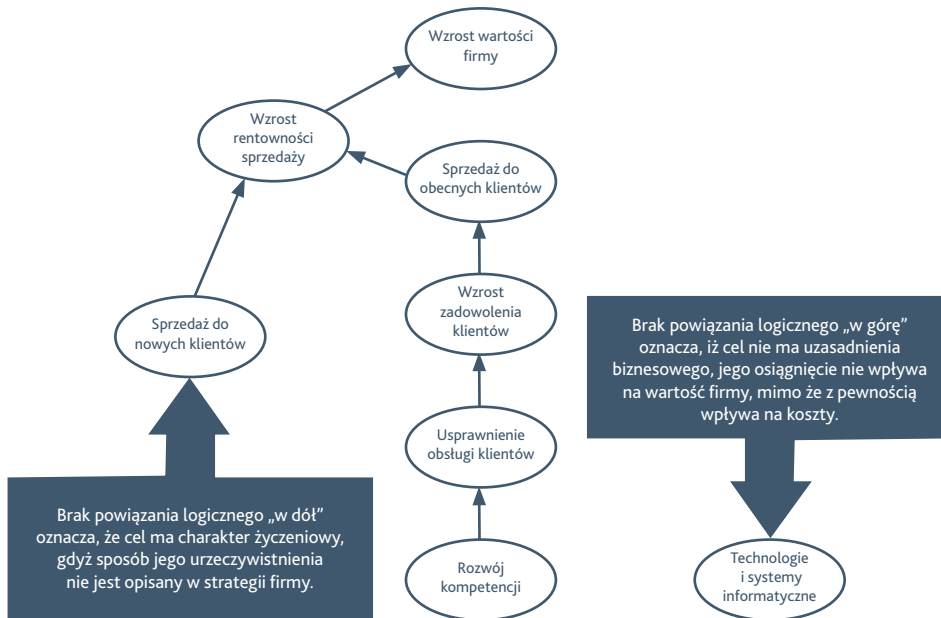


*Oczekiwania i dokonania firmy zgodnie z logiką BSC*

### Wszystkie cele przedstawione na mapie są powiązane wertykalnie zgodnie z kolejnością perspektyw

Weryfikacją poprawności związków logicznych mapy strategii jest kompletność powiązań logicznych między celami. Powiązań takich powinno być minimum po jednym prowadzącym w górę i w dół (w praktyce często występuje po kilka powiązań). Powiązanie w górę ilustruje, jak dany cel prowadzi do urzeczywistnienia finansowych celów firmy. Brak takiego powiązania oznaczałoby, że dany cel umieszczony na mapie strategii nie jest związany z głównym celem strategicznym perspektywy finansowej, jakim jest zwykle osiągnięcie zakładanego zysku. Innymi słowy, nakłady poniesione na osiągnięcie takiego celu byłyby nieuzasadnione. Z kolei powiązanie w dół weryfikuje zdolności firmy do osiągnięcia danego celu strategicznego. Wskazuje ono na inne cele i działania, których realizacja doprowadzi do uzyskania oczekiwanych rezultatów końcowych. Cele perspektywy finansowej, klienta

i procesów, które nie są powiązane z celami niższych perspektyw, wskazują na to, że firma może nie znać odpowiedzi na pytanie, co musimy zrobić, aby osiągnąć te cele. W skrajnym przypadku może to oznaczać, że cel ma charakter życzeniowy, a jego urzeczywistnienie może być bardziej dziełem przypadku niż realizacji zaplanowanej strategii.



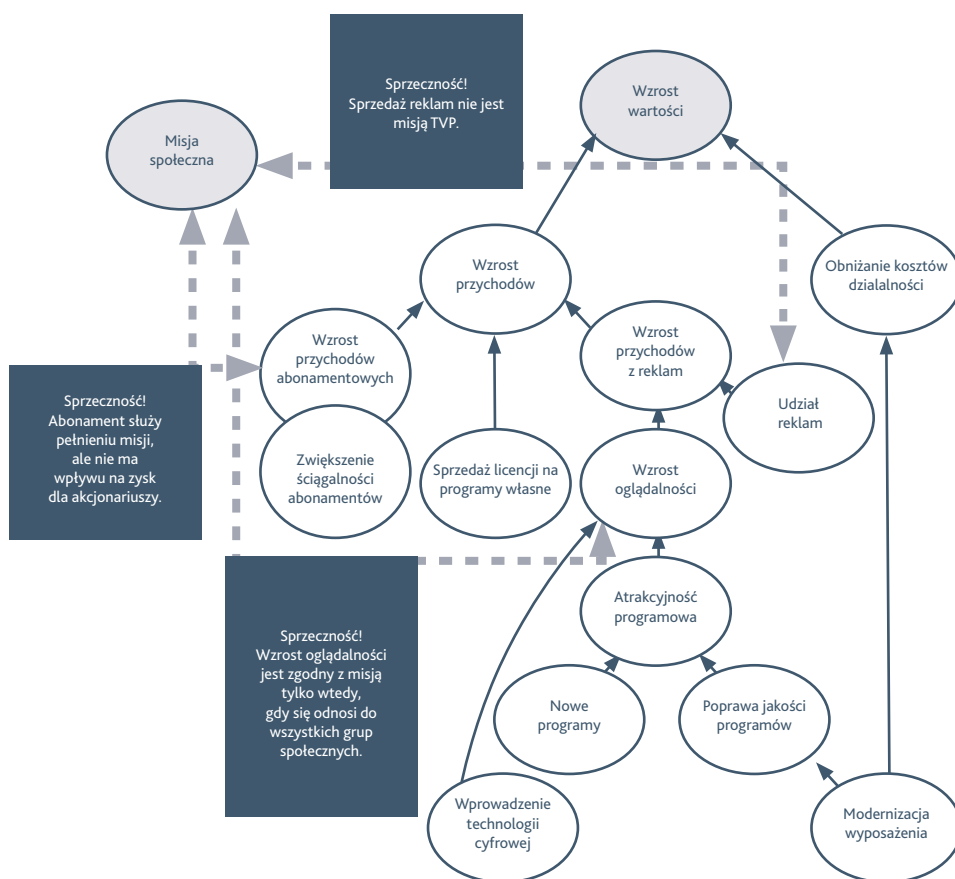
*Mapa jako narzędzie weryfikacji strategii*

### Mapa celów instytucji *non profit* lub jednostki organizacyjnej niebędącej centrum zysku

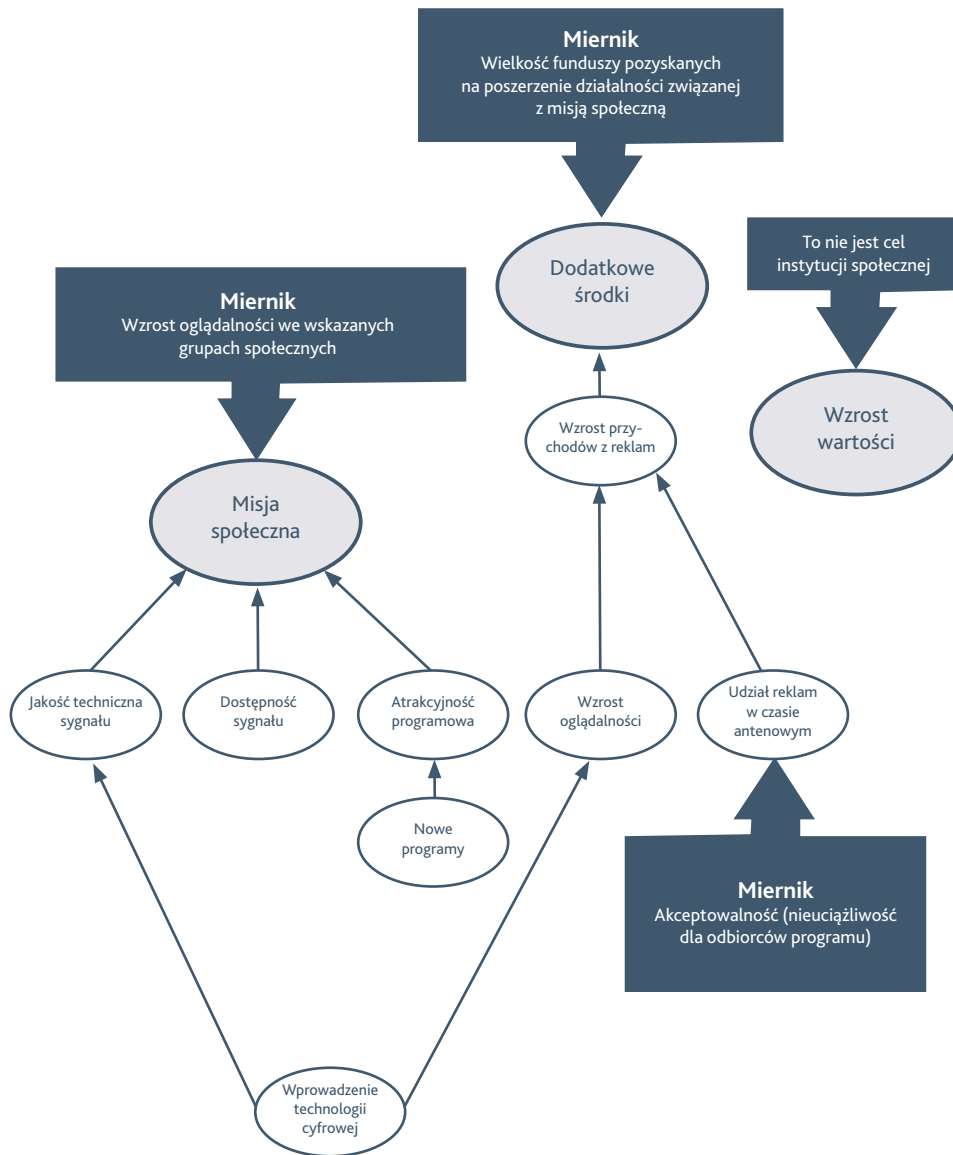
Nie każda organizacja stawia sobie za cel zarabianie pieniędzy. Przykładem mogą być organizacje pożytku publicznego, stowarzyszenia, jednostki administracji samorządowej i państwowej, a także jednostki pomocnicze firm komercyjnych, takie jak księgowość, dział informatyki czy biuro zarządzania zasobami ludzkimi.

W wypadku takich organizacji mapa strategii jest zwieńczona celami perspektywy klienta, podczas gdy celem finansowym (będącym fundamentem mapy) jest utrzymanie kosztów w przyznanym budżecie. Jeżeli instytucja *non profit* lub jednostka pomocnicza prowadzą działalność nastawioną na klienta zewnętrznego, to efekty finansowe

tej działalności są metodą powiększenia budżetu przyznanego im na realizację zadań podstawowych (statutowych), których odbiorcą jest klient wewnętrzny, a tym samym zwiększenia zakresu i jakości realizowanych dla niego świadczeń. Gdy zaś cele finansowe wynikające z obsługi klienta zewnętrznego zostaną postawione na równi z celami statutowymi, to nieunikniony jest konflikt interesów i rozmycie odpowiedzialności za końcowe rezultaty. Cele statutowe nie będą realizowane po pozorem konieczności poprawy wyniku finansowego, a wynik finansowy nie zostanie osiągnięty na skutek „konieczności” urzeczywistniania celów statutowych. Przykładem jest działalność telewizji publicznej, spółek przesyłowych i innych instytucji, które w swojej strategii umieszczają misję publiczną na równi ze wzrostem wartości dla akcjonariuszy.



Zysk a misja przedsiębiorstwa publicznego na przykładzie TVP



*Cele finansowe przedsiębiorstwa publicznego polegają na powiększeniu otrzymanego budżetu w celu poszerzenia zakresu pełnionej misji, a nie w celu pozyskania środków dla donatorów (na przykładzie TVP)*



## Weryfikacja mapy strategii

Mapa strategii nie jest mapą ostateczną. Będzie modyfikowana pod wpływem przemysła zespołu projektowego, uwag zarządu oraz wyników symulacji finansowych. Proces opracowania mapy ma ogromne znaczenie dla rezultatów całego projektu, gdyż narzuca uczestnikom reguły opracowania BSC, takie jak:

- precyzja opisu strategii,
- logika powiązań przyczynowo-skutkowych,
- otwartość w dyskusji o uzyskiwanych rezultatach,
- jednoosobowa odpowiedzialność za uzyskiwane efekty.

Mapę strategii można zaprojektować na dwa sposoby:

- Na mapę nanosimy cele strategiczne zawarte w odpowiednich dokumentach i weryfikujemy związki logiczne między nimi, łącząc cele i przesuwając w odpowiednie miejsca. Wynikiem pracy jest usunięcie z mapy firmy celów, które nie spełniają wymagań powiązań logicznych, i pojawienie się nowych, koniecznych do zapewnienia kompletności mapy.
- Korzystamy z mapy modelowej, zastępując wzorcowe nazwy celów celami indywidualnymi lub usuwając niektóre z nich, jeśli nie mają zastosowania w danej firmie. Rezultatem jest mapa odpowiadająca logice czterech perspektyw dopasowania do realiów strategicznych firmy.

O wyborze metody może zdecydować konsultant po przejrzeniu dokumentacji strategii i rozmowach z kierownictwem firmy. Poprawność mapy od strony metodycznej można zweryfikować, sprawdzając, czy poszczególne cele są powiązane z innymi pionowo na osi góra – dół. Brak takiego powiązania jest dopuszczalny jedynie w wypadku celów perspektywy finansowej (powiązania wyłącznie w dół) oraz rozwoju (powiązania wyłącznie w górę). Przed rozpoczęciem kolejnych etapów pracy mapa strategii powinna zostać zatwierdzona przez zarząd firmy. W tym celu warto przedstawić mapę każdemu z członków zarządu w trakcie osobnego spotkania, aby przed opracowaniem wersji do zatwierdzenia zapoznać się z ich indywidualnymi uwagami.

Ostateczna mapa strategii powinna powstać po opracowaniu modelu symulacyjnego, który umożliwi wstępną weryfikację hipotez strategicznych zawartych na mapie, a przed rozpoczęciem procesu kaskadowania, którego wynikiem będzie odwzorowanie mapy firmy w postaci celów wyznaczonych dla jej poszczególnych jednostek organizacyjnych.

## Krok 4. Opis celów strategicznych

<b>Cel prac</b>	Zapewnienie jednoznaczności rozumienia celów. Sporządzenie dokumentacji umożliwiającej odwołanie się do rezultatów prac.
<b>Uzyskany rezultat</b>	Wypełnione tabele opisu celów, zatwierdzone przez osoby odpowiedzialne i kierownika projektu BSC.
<b>Metodyka i narzędzia</b>	Spotkania studyjne lub warsztatowe (jeśli grupa pracuje nad kilkoma celami równocześnie) z wykorzystaniem szablonów opisu celów i mierników.
<b>Uczestnicy i role</b>	Osoba odpowiedzialna za cel – precyzyjne zdefiniowanie celu. Konsultant – zgodność z metodyką BSC.
<b>Wymagania na wejściu</b>	Mapa strategii z przypisaną odpowiedzialnością za cele.

### Opis celów przy użyciu definicji i mierników

Koncepcja BSC zakłada, że opis każdego z celów strategicznych zawiera jego definicję, mierniki, wykaz inicjatyw oraz wskazanie osoby odpowiedzialnej za realizację założonych wartości docelowych.

Definicja celu to jedno- lub kilkudzaniowy opis, dzięki któremu cel od chwili jego zdefiniowania jest jednoznacznie rozumiany bez względu na upływ czasu również przez pracowników firmy nieuczestniczących w procesie tworzenia mapy strategii. Dzięki istnieniu takiej definicji na mapie strategii cel może być przedstawiony w postaci krótkiego hasła, co zwiększa czytelność mapy i jej znaczenie dla komunikacji strategii. Na przykład sformułowanie „sprzedaż pod marką własną” oznacza, że celem jest wzrost udziału w sprzedaży produktów oferowanych pod własną marką do 60% w celu uzyskania zwiększenia marży ze sprzedaży do 40% (tu warto zwrócić uwagę na różnicę między wyrażeniem „do 60%” a „o 60%” – w opisie BSC dba się o to, by sformułowania były precyzyjne, i unika się takich, które mogą prowadzić do powstawania nieporozumień). Pełne zrozumienie znaczenia celu strategicznego najlepiej uzyskać, zapoznając się z definicją miernika przyporządkowanego danemu celowi. W przytoczonym przykładzie brzmiałaby ona następująco: „Sprzedaż pod własną marką to stosunek wielkości sprze-

daży wyrażonej w PLN produktów oferowanych na rynku pod marką własną do wielkości sprzedaży wyrażonej w PLN produktów oferowanych na rynku jako bezmarkowe przeznaczonych do dalszej odsprzedaży pod marką dystrybutora”.

1	Nazwa celu	Misja społeczna
2	Definicja celu	„Emisja programów informacyjnych, edukacyjnych i kulturalnych, których celem jest wzrost wiedzy, umiejętności i kultury osobistej społeczeństwa”.
3	Perspektywa i numer identyfikacyjny celu	Perspektywa klienta K1
4	Odpowiedzialny za osiągnięcie celu	Dyrektor programowy
5	1. Nazwa miernika i jego waga	Liczba godzin programów poświęconych tematom wskazanym przez radę programową
	Definicja miernika	Godziny wg ramowych założeń (odchylenie w %)
	Źródło informacji i częstotliwość pomiaru	Program ramowy – tygodniowo
	Wartość docelowa (oraz obecna)	0% odchylenia od założeń
	2. Nazwa miernika i jego waga	Oglądalność programów
	Definicja miernika	Liczba widzów w odpowiednich kategoriach, np. (1) świadomi swoich potrzeb, (2) nowi widzowie
6	Nazwa inicjatywy (projektu)	Opracowanie programu ramowego odpowiadającego wytycznym
	Odpowiedzialny za podjęcie inicjatywy	
	Termin podjęcia inicjatywy	
	Koszty podjęcia inicjatywy	Zakup licencji na programy odpowiadające wytycznym
7	Cele zależne	
	Cele, od których cel jest bezpośrednio zależny	Nowe programy P2, wzrost jakości sygnału P4
	Cele bezpośrednio zależne od celu	Podwyższenie opłaty abonamentowej F3
8	Czy cel jest objęty pomiarem w ramach controllingu?	Nie
9	W jakim procesie są wykonywane są główne czynności prowadzące do osiągnięcia celu?	Opracowanie programu ramowego i programów tygodniowych

*Przykład opisu celu strategicznego TVP*

Na tym etapie prac tabelę celów:

- nie obejmują inicjatyw, które mogą zostać wiarygodnie zdefiniowane dopiero po ustaleniu oczekiwanych wartości docelowych, co wymaga opracowania modelu symulacyjnego,
- powinny uwzględniać perspektywę czasową strategii, w tym zmiany w czasie założonych wartości docelowych mierników.

### Cele a mierniki

Każdemu z celów może być przyporządkowany jeden lub więcej mierników. Zastosowanie kilku mierników pozwala na lepszą kontrolę nad tym, czy zostaną zachowane intencje zawarte w definicji celu. Na przykład efektywność sprzedaży może być mierzona wielkością przychodów, przy równoczesnym pomiarze wielkości marży. Dzięki temu unikamy ryzyka, że oczekiwany wzrost wartości miernika nie zawsze może być zgodny z interesami firmy (np. wzrost przychodu kosztem obniżenia marży ze sprzedaży).

Sprzedaż	Cel	Miernik	Waga miernika
F	Stopień realizacji planu sprzedaży	sprzedaż zrealizowana / sprzedaż planowana > 100%	20%
F	Stopień realizacji marży	marża zrealizowana / marża planowana > 100%	80%

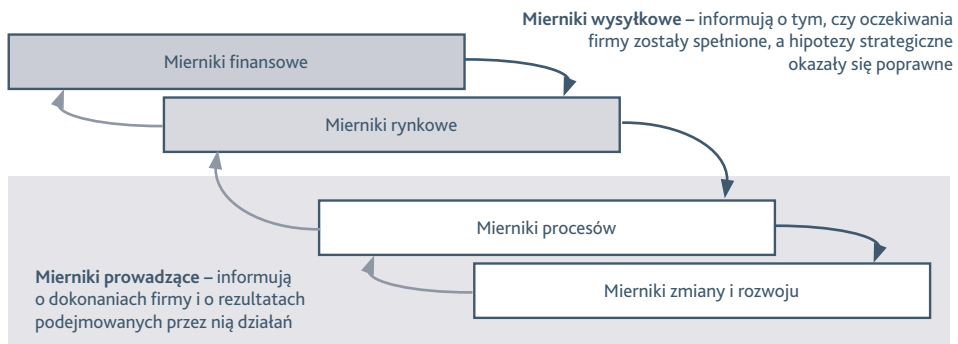
### Przykład opisu celów perspektywy finansowej dla działu sprzedaży

Jeżeli stosuje się więcej niż jeden miernik, to aby zwiększyć koncentrację na intencji związanej z wyznaczonym celem, miernikom przypisuje się wagi, proporcjonalnie do ich zakładanego wpływu na osiągnięcie celu. W przytoczonym przykładzie przypisanie do wartości sprzedaży wagi 80%, a do marży – 20% oznaczałoby, że firmie zależy przede wszystkim na udziale w rynku, podczas gdy wagi odpowiednio 40% i 60% oznaczałyby, że priorytetem jest zyskowność sprzedaży.

Przedmiotem szczególnego zainteresowania są mierniki odnoszące się do najważniejszych celów strategicznych. Te mierniki, których pozytywna wartość ma istotne znaczenie dla osiągnięcia celów firmy, są równoważne ze znanymi w zarządzaniu strategicznym kluczowymi wskaźnikami sukcesu (KPI). Jak po raz kolejny widać, koncepcja BSC korzysta z wielu sprawdzonych wcześniej metod, porządkując je jedynie i integrując w jednolity system zarządzania.

## Mierniki prowadzące i wynikowe

Porządek perspektyw BSC (od dołu: rozwój ► procesy ► klient ► finanse) pozwala na czytelne przedstawienie roli mierników związanych z tymi perspektywami. Mierniki opisujące pozycję rynkową i sytuację finansową należą do tzw. mierników wynikowych. Opisują rezultaty wynikające z podejmowanych przez firmę działań, co pozwala na ocenę tych działań i ich ewentualną korektę. Na wartość mierników wynikowych wpływają również działania konkurencji i klientów, tak więc mierniki te nie są zależne wyłącznie od woli i decyzji firmy, tak jak ma to miejsce w wypadku mierników perspektywy procesowej i rozwoju. Te ostatnie są nazywane miernikami prowadzącymi. Monitorowanie ich wartości pozwala na ocenę realizacji wcześniej przyjętych planów. Można założyć, że konsekwencją braku założonych wartości mierników prowadzących będzie wystąpienie takiej samej niezgodności co do mierników wynikowych. W sytuacji odwrotnej nie ma tak prostej zależności. Ponieważ czynniki rynkowe nie są pod kontrolą firmy, poprawne wartości mierników prowadzących nie gwarantują oczekiwanych wartości mierników wynikowych.



### Mierniki wynikowe i prowadzące

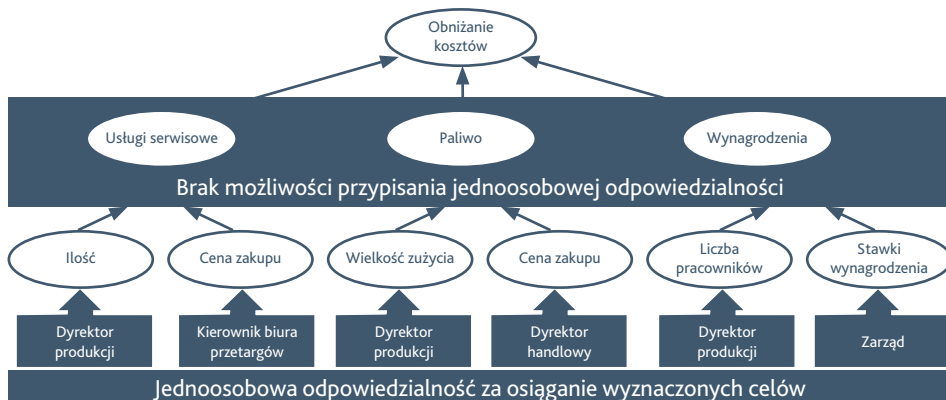
Brak gwarancji uzyskania rezultatów perspektywy rynkowej i finansowej, pomimo osiągnięcia celów perspektywy procesów i rozwoju, jest oczywisty, jeśli uwzględnimy fakt, że związki przyczynowo-skutkowe przedstawione na mapie celów nie są wiernym odwzorowaniem rzeczywistości rynkowej (nie znamy jej do końca dobrze), lecz tylko hipotezą, podobnie jak strategia, którą ilustruje mapa celów. Obserwacja rzeczywistych wartości mierników pozwala nam tę strategiczną hipotezę zweryfikować, a jeśli weryfikacja nie wypadnie pomyślnie, uzupełnić i udoskonalić. Oczekiwania wielu menedżerów, że pozytywne wartości mierników rozwoju i procesów powinny gwarantować rezultaty finansowe, są nie do zrealizowania i nie mają uzasadnienia. Gdyby taka

sytuacja wystąpiła, to sukces rynkowy firmy zależałby wyłącznie od jej własnych działań bez względu na zachowanie klientów, konkurencji i zmiany warunków otoczenia zewnętrznego. BSC nie byłoby wtedy metodą „uczenia się” organizacji w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Doborowi mierników często towarzyszy spór o ich funkcję i miejsce na mapie. Na przykład poziom satysfakcji klientów jest często uznawany za miernik perspektywy klienta o charakterze prowadzącym („jak klienci będą zadowoleni, to udział w rynku wzrośnie”). Można tak stwierdzić, niemniej naszym zdaniem jest to głównie miernik wyników związany z procesem wytwarzania, dystrybucji i obsługi posprzedażnej.

### Odpowiedzialność za osiągnięcie celów

Często poruszaną kwestią jest optymalna liczba celów, które powinny się znajdować na mapie strategii. Autorzy koncepcji BSC sugerują, aby celów tych nie było więcej niż dwadzieścia pięć. Mapy opracowane z udziałem Akademii Zarządzania, poza bardzo nielicznymi wyjątkami, zawierają po kilkanaście celów. Uważamy, że większa ich liczba zmniejsza czytelność mapy i koncentrację na najważniejszych zagadnieniach. Wiele z początkowo wskazywanych celów mapy głównej znajduje lepsze miejsce na mapach niższego stopnia, opisujących strategię jednostek organizacyjnych. Istotna jest nie tylko liczba, ale także jakość celów zawartych na mapie. Stanowi o niej precyzyjne i jednoznaczne przypisanie odpowiedzialności za ich osiągnięcie. Niekiedy właściwe przypisanie odpowiedzialności wymaga umieszczenia na mapie wielu szczegółowych celów. Zaniedbanie w tym względzie prowadzi do jednej z głównych przyczyn niepowodzenia wdrażania strategii – niejasnego podziału zadań i braku odpowiedzialności.



*Szczegółowość mapy strategii a zakres odpowiedzialności (na przykładzie producenta energii elektrycznej)*

## Krok 5. Kaskadowanie strategii

### Cel prac

Przypisanie odpowiedzialności za urzeczywistnianie celów strategicznych i celów im podporządkowanych, ale osiągniętych na niższych szczeblach struktury organizacji.

### Uzyskany rezultat

Mapy celów jednostek niższego rzędu.  
Zrozumienie wzajemnej relacji pomiędzy celami firmy a celami wyznaczonymi dla jednostek organizacyjnych.  
Uzgodnienie formuł mierników opisujących zależności pomiędzy dokonaniem poszczególnych jednostek organizacyjnych.

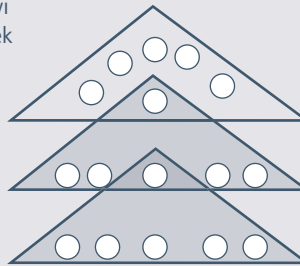
### Metodyka i narzędzia

Kolejność działań w ramach kaskadowania to:

- wybór obszarów kaskadowania – jest to zwykle możliwe po opracowaniu mapy głównej, z której wynika, jakie obszary działalności firmy wymagają uszczegółowienia w postaci osobnej mapy celów,
- ustalenie sposobu kaskadowania odpowiadającego specyfice firmy i potrzebom projektu,
- opracowanie mapy niższego szczebla,
- zatwierdzenie wartości docelowych mierników,
- zapewnienie zgodności formy opisu i zawartości mapy niższego szczebla i inicjatyw z nią związanych z mapą strategii firmy.

### Uczestnicy i role

- Kierownicy i kluczowi pracownicy jednostek organizacyjnych.
- Konsultant.



Współpraca grupowa w celu opracowania BSC spółki zarządu

Współpraca grupowa w celu opracowania BSC obszaru – dyrektora

Współpraca grupowa w celu opracowania BSC dla działu – kierownika

*Uczestnicy procesu kaskadowania*

### Wymagania

Mapa strategii firmy.  
Opis celów strategicznych.  
Model symulacyjny strategii firmy.  
Struktura organizacyjna firmy.

### Pomocne pytania

Za które cele z mapy firmy możesz wziąć odpowiedzialność?  
Które cele z innych map możesz wesprzeć?

## Kaskadowanie celów

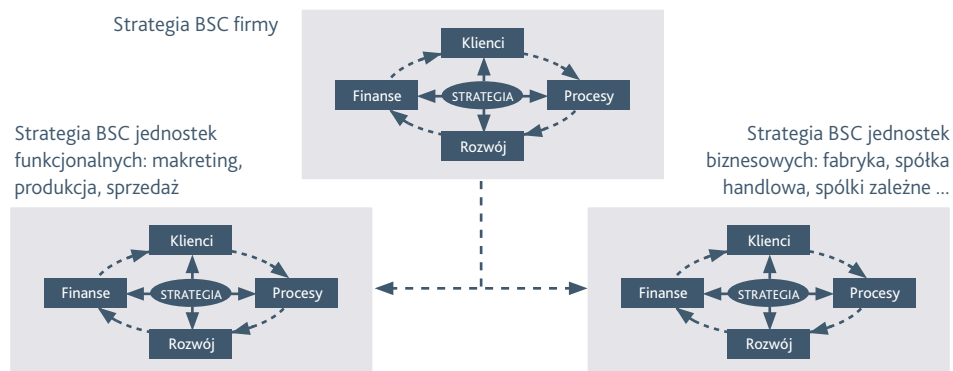
Kaskadowanie celów polega na przyporządkowaniu celom strategicznym wyznaczonym dla firmy celów niższego rzędu osiąganych przez jednostki organizacyjne. W trakcie kaskadowania wykonuje się kolejne mapy celów (tzw. mapy niższego rzędu) wraz z ich opisem. Celem kaskadowania jest identyfikacja cząstkowych rezultatów wpływających na sukces firmy i przypisanie odpowiedzialności za ich uzyskanie menedżerom odpowiednich jednostek biznesowych. Jednocześnie, dzięki kaskadowaniu, nie zmniejsza się czytelność głównej mapy celów (często nazywanej mapą firmy, mapą korporacyjną lub mapą zarządu).

Kaskadowanie to nie tylko podział zadań, lecz także bardzo skuteczna metoda komunikowania pracownikom zamierzeń związanych ze strategią firmy. Wyznaczając cele dla jednostek organizacyjnych, zarząd przekazuje precyzyjny komunikat dotyczący planów firmy i swoich własnych oczekiwań (komunikacja od góry do dołu). Uczestniczący w opracowaniu celów i inicjatyw związanych z mapami niższego rzędu menedżerowie i pracownicy mają możliwość uwzględnienia w planach firmy swojego punktu widzenia, wynikającego z lepszej orientacji w poszczególnych obszarach działania firmy i spełnianych funkcji (komunikacja od dołu do góry). Dzięki kaskadowaniu pracownicy lepiej rozumieją swoje zadania, a zarząd może wprowadzić korekty dotyczące operacyjnej zdolności firmy do realizowania strategii.

## Zasady i metody kaskadowania celów

Dwa podstawowe sposoby kaskadowania celów to:

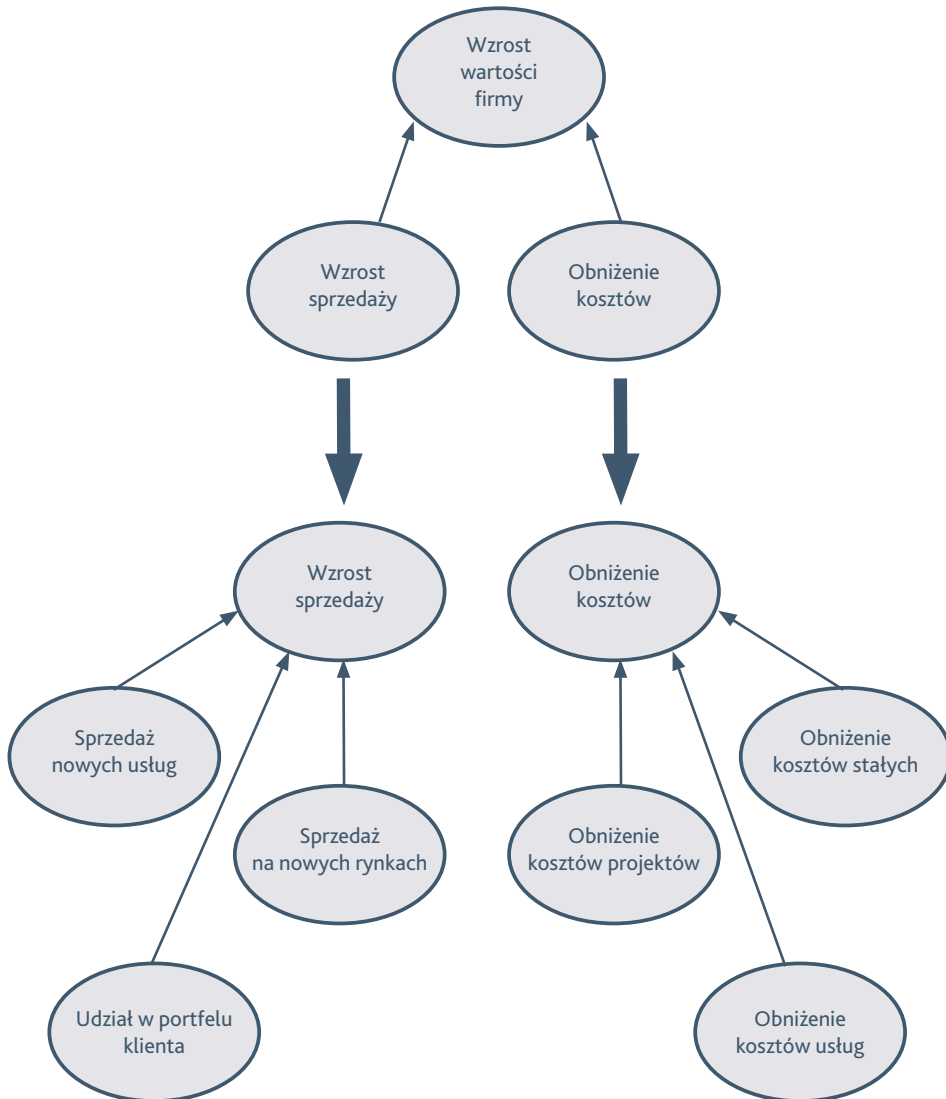
1. Kaskadowanie wg struktury organizacyjnej – w wyniku takiego kaskadowania powstają mapy odpowiednich jednostek funkcjonalnych lub tzw. strategicznych jednostek biznesu (np. mapa sprzedaży, logistyki, zakładu produkcyjnego, spółki zależnej).



*Kaskadowanie wg struktury organizacyjnej*



2. Kaskadowanie wg problemu (tematu strategicznego) – w wyniku takiego kaskadowania powstają mapy opisujące sposób osiągnięcia celu (np. obniżenie kosztów, wzrost liczby klientów itp.).



*Kaskadowanie wg problemu lub tematu strategicznego*

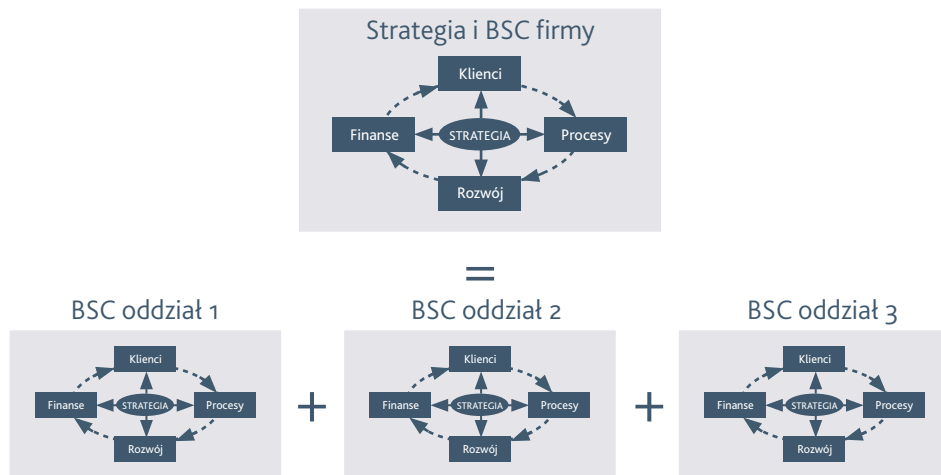
Wśród wielu metod kaskadowania zgodnie ze strukturą organizacyjną na wyróżnienie zasługują:

- wzorcowe BSC kilku jednostek zależnych,
- niezależne BSC jednostki podległej,
- ściśle podporządkowane BSC jednostki podległej (BSC jednostki pomocniczej),
- przyporządkowanie zadań indywidualnych do BSC.

### Wzorcowe BSC dla kilku jednostek zależnych

Jest to dobra metoda dla takich firm, jak na przykład banki, których oddziały regionalne wykonują podobne zadania, wykorzystując jednolity model procesów biznesowych. Każdy z oddziałów otrzymuje do wykonania identyczną mapę celów, a nawet podobny program inicjatyw, z tym że wartości oczekiwane poszczególnych mierników mogą się różnić. Różnice wynikają z potencjału regionów, ze zróżnicowanej pozycji konkurencyjnej firmy w danym regionie i z innej specyfiki każdego z nich.

Przykładowo – w każdym z regionów jest podejmowana inicjatywa corocznego spotkania firmowego, którego zadaniem jest wsparcie następujących celów: nawiązanie przez dyrektora regionu bezpośrednich relacji z głównymi klientami oraz tworzenie wizerunku firmy. Jednakże w każdym z regionów może to być inna inicjatywa, np. turniej tenisowy, bankiet charytatywny itp. Inna też będzie liczba ewentualnych gości, podobnie jak wielkość oczekiwanej sprzedaży wyznaczona dla poszczególnych regionów.

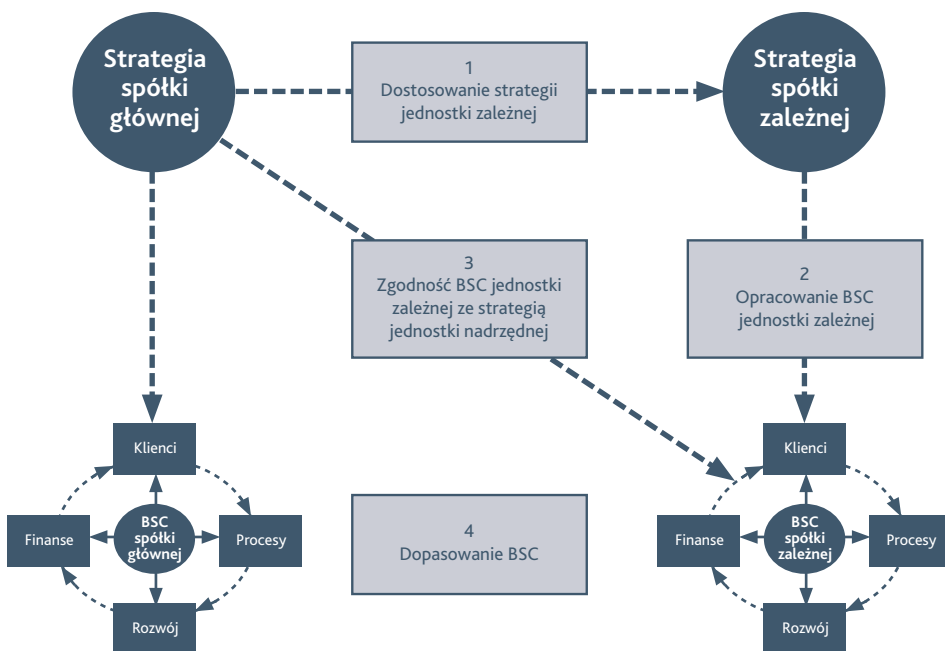


*BSC jednostek zależnych są takie same jeśli chodzi o definicję celów, różnią się zaś wielkością oczekiwanych wartości mierników*

## Niezależne BSC jednostki podległej

Ta metoda kaskadowania zakłada, że BSC jednostki zależnej powstaje bezpośrednio na podstawie strategii jednostki nadrzędnej (np. spółki matki), nawet jeśli jednostka ta nie opracowała dla siebie BSC. Taki sposób postępowania jest uzasadniony niezależnością jednostki podległej działającej na odmiennym rynku, która może wyznaczyć sobie cele strategiczne niebędące jedynie prostym powieleniem celów spółki matki.

Na przykład sieć handlowo-usługowa zależna od producenta opon, która została powołana w celu zapewnienia zbytu spółce matce, chcąc uzyskać odpowiednią pozycję rynkową i rentowność, musi świadczyć wiele usług dodatkowych: wymiana oleju, przeglądy okresowe itp. Taka działalność wymaga opracowania indywidualnej BSC. Oczywiście jest, że strategia spółki zależnej nie może być sprzeczna z interesami spółki nadrzędnej. Nie może ona przecież w celu zwiększenia satysfakcji klientów sprzedawać opon konkurencyjnych marek. Z tego powodu niezależnie opracowane BSC spółki córki wymaga weryfikacji pod kątem zgodności z interesami korporacji.

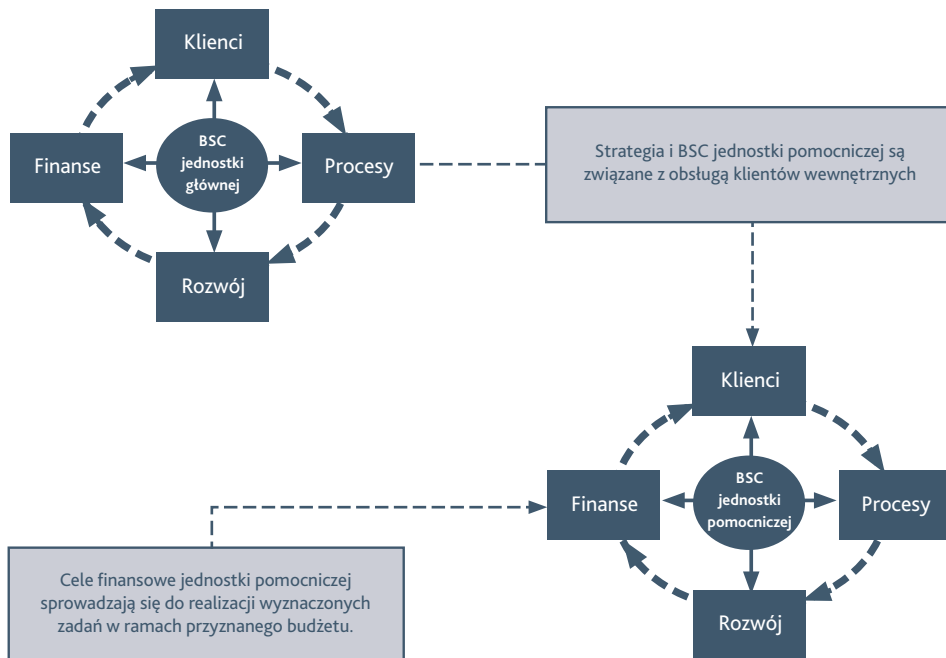


*Dopasowanie BSC do celów strategicznych jednostki nadrzędnej*

## BSC jednostki pomocniczej

Jest to model kaskadowania typowy dla jednostek pomocniczych, których celem jest realizacja usług dla klientów wewnętrznych. Strategia takiej jednostki powstaje na podstawie identyfikacji celów jednostki nadrzędnej, które ma ona wesprzeć swą działalnością. Na przykład głównym celem strategicznym pionu informatyki może być usprawnienie przepływu informacji (a odpowiednią inicjatywą – wdrożenie systemu IT). Wokół tego celu mierzonego stopniem dostępu do informacji i zadowolenia klienta wewnętrznego są wyznaczane cele perspektywy procesów (sprawność usuwania awarii, czas trwania procesów związanych z instalacją i uruchamianiem oprogramowania) i perspektywy rozwoju (kompetencje informatyków, dostępność narzędzi wspierających informatyków). Analogicznie będzie w wypadku takich działów, jak:

- księgowość (celem jest poprawne rozliczenie jednostek biznesowych i ich klientów),
- biuro zarządzania zasobami ludzkimi (celem jest zapewnienie kompetencji na stanowiskach pracy w jednostkach biznesowych),
- utrzymanie ruchu itd.



*BSC jednostki pomocniczej*

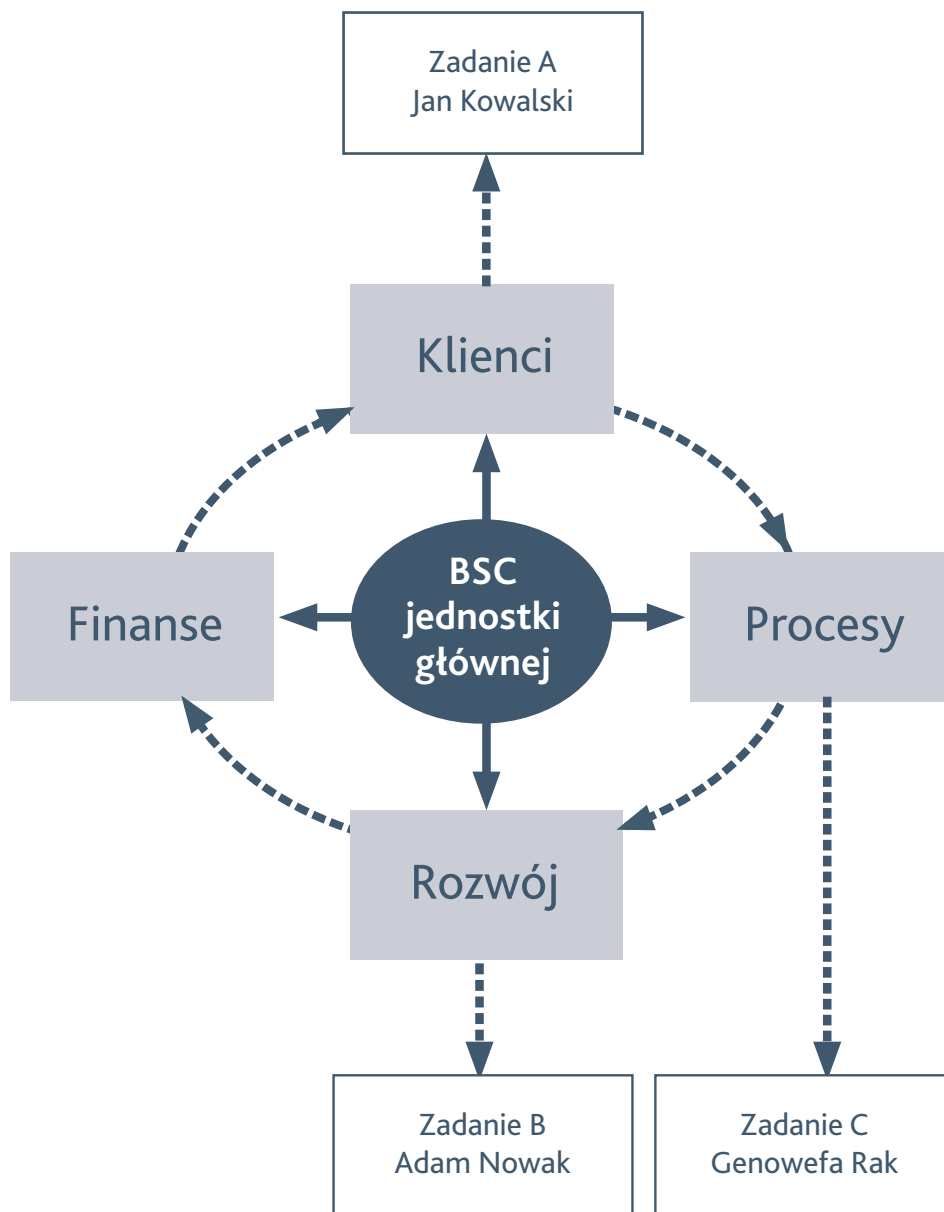
W wypadku jednostki nienastawionej na zysk główny cel strategiczny jest przypisany do perspektywy klienta (celem działania jednostki pomocniczej nie jest zarabianie pieniędzy, lecz usprawnienie działania innych jednostek organizacyjnych). Perspektywa finansowa nie jest wówczas umieszczona na szczycie mapy strategii. Opisuje zasoby konieczne do osiągnięcia celów perspektywy rozwoju oraz procesów i znajduje się pod nimi. Wielkość środków, jakie firma chce wydać na spełnianie funkcji pomocniczych, jest określona przez odpowiedni budżet, którego wielkość jest wyznaczana uznaniowo na podstawie porównania z podobnymi usługami dostępnymi na rynku (outsourcing) lub oferowanymi przez inne firmy (benchmarking).



*Umieszczenie perspektywy finansowej w BSC jednostki pomocniczej lub organizacji non profit*

### Przyporządkowanie zadań indywidualnych do BSC

Bardzo efektywnym sposobem kaskadowania celów może być przypisanie odpowiedzialności za osiągnięcie celu lub wykonanie związanego z nim zadania bezpośrednio odpowiednim pracownikom. W wielu firmach średniej wielkości, czyli tych, gdzie wykorzystanie BSC może być najbardziej efektywne, ta metoda kaskadowania jest zupełnie wystarczająca. Cała firma pracuje, wykorzystując jedną mapę, a mapy niższego rzędu są tworzone tylko w tych obszarach, gdzie wymaga tego skomplikowanie związków przyczynowo-skutkowych i precyzyjny podział odpowiedzialności (najczęściej są to mapy sprzedaży i produkcji).



*Wyznaczenie zadań jako najprostszy sposób kaskadowania*

## Krok 6. Opracowanie planu operacyjnego uwzględniającego BSC

<b>Cel prac</b>	Podporządkowanie planu działań operacyjnych strategicznym celom firmy.
<b>Uzyskany rezultat</b>	Plan działań operacyjnych zawierający: wykaz zadań i osób odpowiedzialnych za ich wykonanie, harmonogramy realizacji zadań, budżet realizacji zadań, które wykraczają poza budżet działań podstawowych.
<b>Uczestnicy i role</b>	Lider projektu. Controller/planista. Konsultant – weryfikacja planu.
<b>Wymagania</b>	Mapy celów firmy i jej jednostek organizacyjnych. Budżet firmy i jednostek organizacyjnych.

### Inicjatywy strategiczne

Inicjatywy strategiczne to działania, które muszą zostać podjęte po to, by osiągnąć wyznaczony cel.

Często jedna inicjatywa odpowiada na potrzeby wynikające z kilku celów strategicznych. W trakcie projektowania i wdrażania BSC dokonuje się zestawienia inicjatyw, ich oceny i selekcji tak, aby wszystkim celom strategicznym przypisać inicjatywy (bez nich cel nie będzie urzeczywistniany, a więc także osiągnięty), oraz tak, aby nie podejmowano w firmie inicjatyw niezwiązanych z celami strategicznymi.

Inicjatywa, tak jak każdy projekt, musi mieć swój szczegółowy opis zawierający opis oczekiwanych rezultatów (uzyskanych produktów), harmonogram, budżet oraz listę niezbędnych zasobów, w tym pracowników i ich kompetencji. W projekcie BSC opisy inicjatyw strategicznych są podstawą tworzenia planu działalności operacyjnej przedsiębiorstwa.

Nazwa inicjatywy/projektu		Data rozpoczęcia projektu			
		Data zakończenia projektu			
Produkty dostarczone w ramach realizacji projektu		Sponsor projektu			
Wymagane zasoby (ludzie, środki finansowe, infrastruktura, inne zasoby firmy)					
Korzyści		Razem	1. rok	2. rok	3. rok
	Wynik				
	Przychody				
	Koszty				
	koszty ujęte w planie				
	pozostałe koszty				
Wpływ na cele strategiczne					
Uwagi					

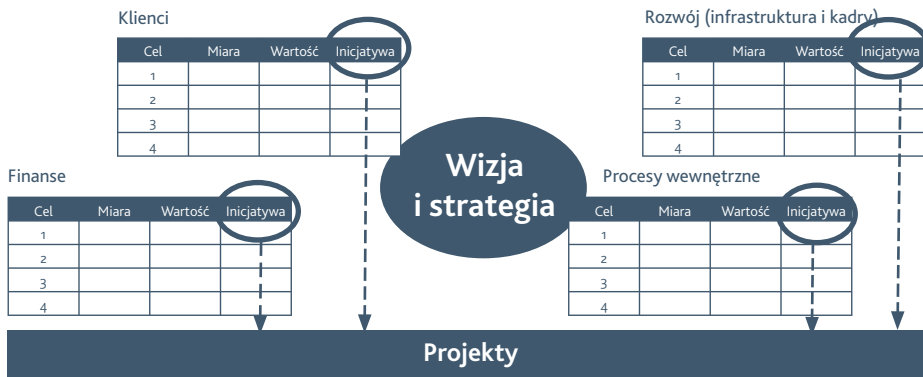
Szablon „Opis inicjatywy strategicznej”



## BSC a zarządzanie projektami

O jakości realizacji strategii decyduje zdolność firmy do zarządzania projektami. Wdrożenie strategii jest realizowane w ramach procesów wewnętrznych lub inicjatyw strategicznych traktowanych jako osobne projekty.

Kompetencje związane z planowaniem i zarządzaniem projektami to w niektórych przypadkach podstawowe wymaganie perspektywy rozwoju. Ma to znaczenie szczególnie wtedy, gdy duża liczba projektów powoduje trudności w dostępie do zasobów (ludzi i urządzeń).



Cele zawarte na mapie strategii są podstawą biznesowego uzasadnienia realizacji projektów, w tym projektów inwestycyjnych. Zestawienie celów strategicznych z planowanymi przez firmę projektami w postaci matrycy umożliwia przegląd tych ostatnich pod kątem ich wpływu na przyjętą strategię.

Perspektywa	Cel strategiczny					Program				
	Nazwa inicjatywy	Nazwa inicjatywy	Nazwa inicjatywy	Nazwa inicjatywy	Nazwa inicjatywy	Nazwa inicjatywy	Nazwa inicjatywy	Nazwa inicjatywy	Nazwa inicjatywy	Nazwa inicjatywy
Finanse	1									
	2									
	3									
	4									
	5									
Rynek	6	Perspektywa finansowa musi być bezpośrednio związana z inicjatywami ze względu na jej wynikowy charakter.								
	7									
	8									
	9									
	10									
Procesy	11									
	12									
	13	Po zaznaczeniu powiązań pomiędzy inicjatywami i celami strategicznymi można dokonać analizy luki. Jej efektem będzie wskazanie celów, którym nie są przypisane inicjatywy, oraz inicjatyw nieprzypisanych celom (prawdopodobnie niepotrzebnych).								
	14									
	15									
Wzrost	16	Podliczenie budżetów przypisanych inicjatywom pozwoli ocenić ich przydatność (efektywność).								
	17									
	18									
	19									
	20									
<b>Łączny budżet inicjatyw</b>										
Tutaj wpisujemy wielkości budżetów poszczególnych inicjatyw.										

Zestawienie celów firmy i inicjatyw strategicznych

## Krok 7. Sporządzenie raportów BSC – controlling procesów

<b>Cel prac</b>	<p>Sporządzenie raportów opisujących sytuację firmy i stopień wykonania strategii na potrzeby:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• porównania wyników z planami oraz działań doskonalących,</li> <li>• wewnętrznej motywacji kadry kierowniczej i pracowników wynikającej ze świadomości pomiaru.</li> </ul>
<b>Uzyskany rezultat</b>	<p>Wymagania względem systemu BI/IT – tabela BI. Dostosowanie funkcjonującego w firmie systemu IT/BI do potrzeb BSC. Uzyskanie pierwszego raportu wskaźników BSC.</p>
<b>Metodyka i narzędzia</b>	<p>7 kroków controllingu procesów wg Akademii Zarządzania (osobna publikacja dostępna na stronie <a href="http://www.vbm.pl">www.vbm.pl</a>).</p>
<b>Uczestnicy</b>	<p>Lider projektu BSC. Właściciele procesów. Controller. Informatyk. Konsultant.</p>
<b>Wymagania</b>	<p>Informacje o systemach pomiaru firmy, w tym systemach informatycznych – audyt IT.</p>

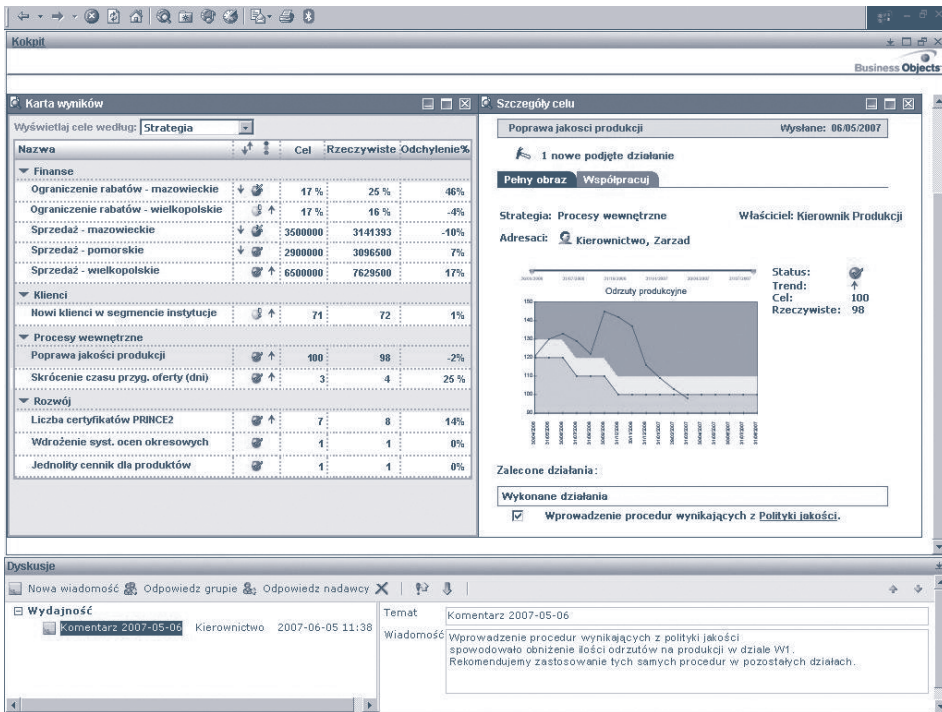
Zapewnienie systematycznego raportowania mierników jest koniecznym warunkiem wdrożenia BSC. Odpowiednie raporty umożliwiają monitorowanie wykonania strategii, a jednocześnie motywują kadrę kierowniczą i pracowników do uzyskiwania coraz lepszych wyników. Uzyskanie odpowiednich raportów wymaga wiedzy związanej z BPM (*Business Process Management*) – oczekiwane rezultaty powstają na skutek działań składających się na procesy biznesowe – oraz informatyką (system raportujący musi być oparty na odpowiednio skonfigurowanej hurtowni danych).

### Systemy informatyczne wspierające BSC

Pełne wdrożenie BSC wymaga wsparcia informatycznego. Dane zasilające system mierników mogą być w znacznej części pozyskiwane i przeliczane automatycznie.

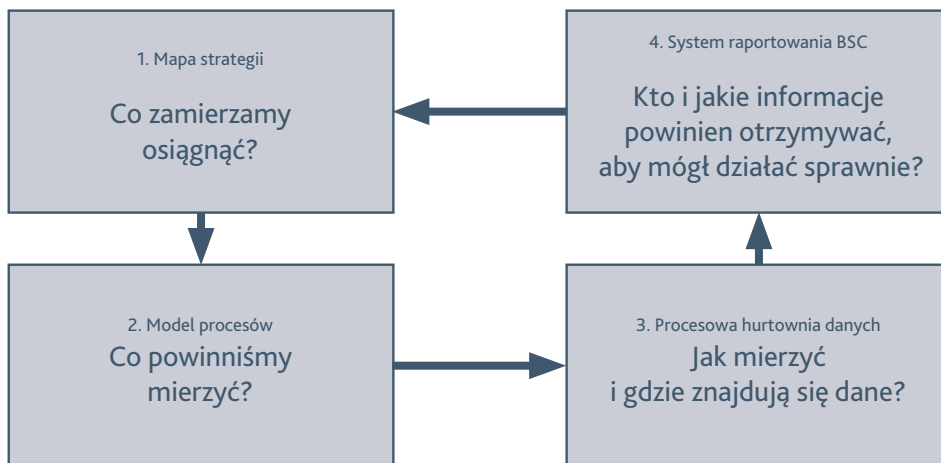
System informatyczny umożliwia również raportowanie wyników, przez co wspiera proces obiegu informacji. Producenci IT dostarczają systemy tworzone z myślą o BSC,

które mają wiele dodatkowych funkcji, np. prezentują wskaźniki z podziałem na cztery perspektywy. Naszym zdaniem zakup specjalnego oprogramowania dedykowanego BSC nie jest konieczny. Wiele firm ma systemy informatyczne klasy Business Intelligence, które doskonale nadają się do wsparcia procesu wdrożenia BSC, nawet jeśli formalnie nie były do tego przeznaczone. Standardowy, tabelaryczny układ z odpowiednio nazwanymi grupami mierników jest całkowicie wystarczający dla prezentacji najważniejszych mierników i komunikacji wyników BSC.



*Przykładowy system do raportowania (Business Objects) wykorzystany do prezentacji wyników BSC*

Za najważniejszy element systemu IT wspierającego zarządzanie efektywnością uważamy procesową hurtownię danych. Dzięki odpowiedniej strukturze odpowiadającej modelowi procesów firmy umożliwia ona uzyskanie potrzebnych danych za pomocą dowolnego systemu raportującego z uwzględnieniem zmiennych potrzeb wynikających ze zmian organizacyjnych firmy.



*Model zasilania mierników BSC z systemów informatycznych wspartych procesową hurtownią danych*

Rozważając możliwość informatyzacji BSC, należy pamiętać o tym, że BSC polega głównie na zaangażowaniu pracowników w zrozumienie i realizację zadań związanych ze strategią – system raportowania może być jedynie narzędziem pomocniczym, ale nie zapewni zmiany sposobu zarządzania.

Przykładem niepełnego wykorzystania posiadanych przez firmy systemów informatycznych jest znikomy odsetek przedsiębiorstw korzystających z dostępnych w tych systemach modułów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.

## Krok 8. Zapewnienie komunikacji i akceptacji projektu BSC

<b>Cel prac</b>	Zapewnienie zrozumienia i pozytywnego nastawienia do projektu BSC.
<b>Uzyskany rezultat</b>	Zrozumienie przydatności projektu BSC dla procesu zarządzania i jego pozytywnego wpływu na warunki pracy w firmie.
<b>Metodyka i narzędzia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szkolenie kadry i pracowników – najlepsze praktyki BSC.</li> <li>• Prezentacja mapy strategii i oczekiwanych wartości mierników.</li> <li>• Prezentacja zadań dla poszczególnych działów i osób oraz prezentacja koncepcji pomiaru efektywności.</li> <li>• Prezentacja wyników pomiaru wraz z komentarzem.</li> <li>• Informacje o wprowadzonych i planowanych zmianach w systemie zarządzania.</li> </ul>
<b>Uczestnicy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specjalista PR.</li> <li>• Specjalista HR.</li> <li>• Lider projektu.</li> <li>• Przedstawiciel zarządu</li> </ul>
<b>Pomocne pytania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kto w ciągu ostatniego miesiąca przeprowadził szczerą rozmowę ze swoim szefem lub podwładnym pracownikiem?</li> <li>• Czy chciałbyś, aby wyniki Twojej pracy były znane Twoim kolegom i podwładnym?</li> <li>• Jaka jest wartość dodana Twojej pracy? Kto jest jej odbiorcą?</li> </ul>

Zapewnienie pozytywnego odbioru projektu BSC i przygotowanie pracowników firmy do zmiany sposobu zarządzania z wykorzystaniem wyników pomiaru efektywności jest trudnym sprawdzianem dla kierownictwa. W firmach, w których przyjęto założenie, że opracowanie oraz zdefiniowanie celów i mierników samoczynnie spowoduje zmianę kultury pracy, najczęściej nie dochodziło do rzeczywistego wdrożenia BSC.

## Krok 9. Opracowanie systemu oceny pracowników opartego na BSC

<b>Cel prac</b>	Wsparcie wdrożenia BSC przez usprawnienie komunikacji między przełożonym i podwładnymi tak, aby możliwe było ich wspólne działanie na rzecz doskonalenia procesów.
<b>Uzyskany rezultat</b>	System ocen spójny z celami firmy i dokonaniem pracownika.
<b>Metodyka i narzędzia</b>	Opracowanie założeń i procedur systemu oceny pracowników przy uwzględnieniu praktyki firmy i wymagań BSC. Szkolenie dla kadry kierowniczej i pracowników. Przeprowadzenie oceny zerowej. Opracowanie zasad uwzględnienia BSC w systemie premiowania.
<b>Uczestnicy i role</b>	Szef HR. Lider projektu. Konsultant HR.
<b>Wymagania</b>	
<b>Problemy i metody ich rozwiązywania</b>	Niechętnie nastawienie do wdrożenia systemu ocen traktowanego jako narzędzie kontroli, a nie wsparcia pracowników i menedżerów można zmienić dzięki odpowiednio zaplanowanemu procesowi komunikacji i szkoleń.

### BSC a zarządzanie zasobami ludzkimi

Wdrożenie BSC jest zgodne z jednym z głównych postulatów nowoczesnego zarządzania, jakim jest wzrost zaangażowania pracowników i wykorzystania ich potencjału oraz kreatywności.

Powiązanie celów i zadań osobistych ze strategią firmy przyczynia się do wzrostu świadomości biznesowej i zaangażowania pracowników. Większa otwartość i kreatywność są konieczne dla procesu „uczenia się” organizacji. Świadomość systematycznego pomiaru dokonań i upowszechnianie jego wyników zarówno wśród przełożonych, jak i współpracowników oraz podwładnych pozytywnie wpływa na poziom wewnętrznej motywacji.

Stosowane w firmach narzędzia HR mogą wspierać i być wspierane przez wdrożenie BSC w następujący sposób:

**System rozwoju kompetencji** – identyfikacja procesów realizacji kluczowych z punktu widzenia przyjętej strategii i analiza kompetencji potrzebnych do ich sprawnego wykonywania pozwala na określenie tzw. luki kompetencji, czyli wykazu umiejętności, które powinny być doskonalone dla zapewnienia jakości wykonania zadań. Luka kompetencji jest podstawą wiarygodnego zdefiniowania programów szkoleniowych i polityki rekrutacji (potencjalnych celów perspektywy rozwoju).

**System ocen** – pracownicy w firmie stosującej BSC wykonują zadania związane z celami strategicznymi, a kryteria ich okresowej oceny uwzględniają rangę tych zadań. Dzięki temu jedno z podstawowych narzędzi oceny okresowej, czyli rozmowa podwładnego z przełożonym, może się odbyć na podstawie jasno sprecyzowanych celów i jednoznacznych mierników. Stanowi to dużą wartość dla obu stron tej rozmowy.

**System motywacyjny i premiowy** – zadania związane z realizacją strategii i rozwojem istotnych dla firmy kompetencji są podstawą oceny okresowej i wyznaczenia wielkości premii oraz innych elementów systemu motywacyjnego. Oparcie systemu motywacyjnego na jednoznacznych wskaźnikach sprzyja atmosferze otwartości i satysfakcji pracowników.

Wprowadzając mierniki BSC do systemu ocen i systemu premiowego, należy pamiętać o tym, że w początkowej fazie stosowania koncepcji są one niedoskonałe i często się zmieniają.



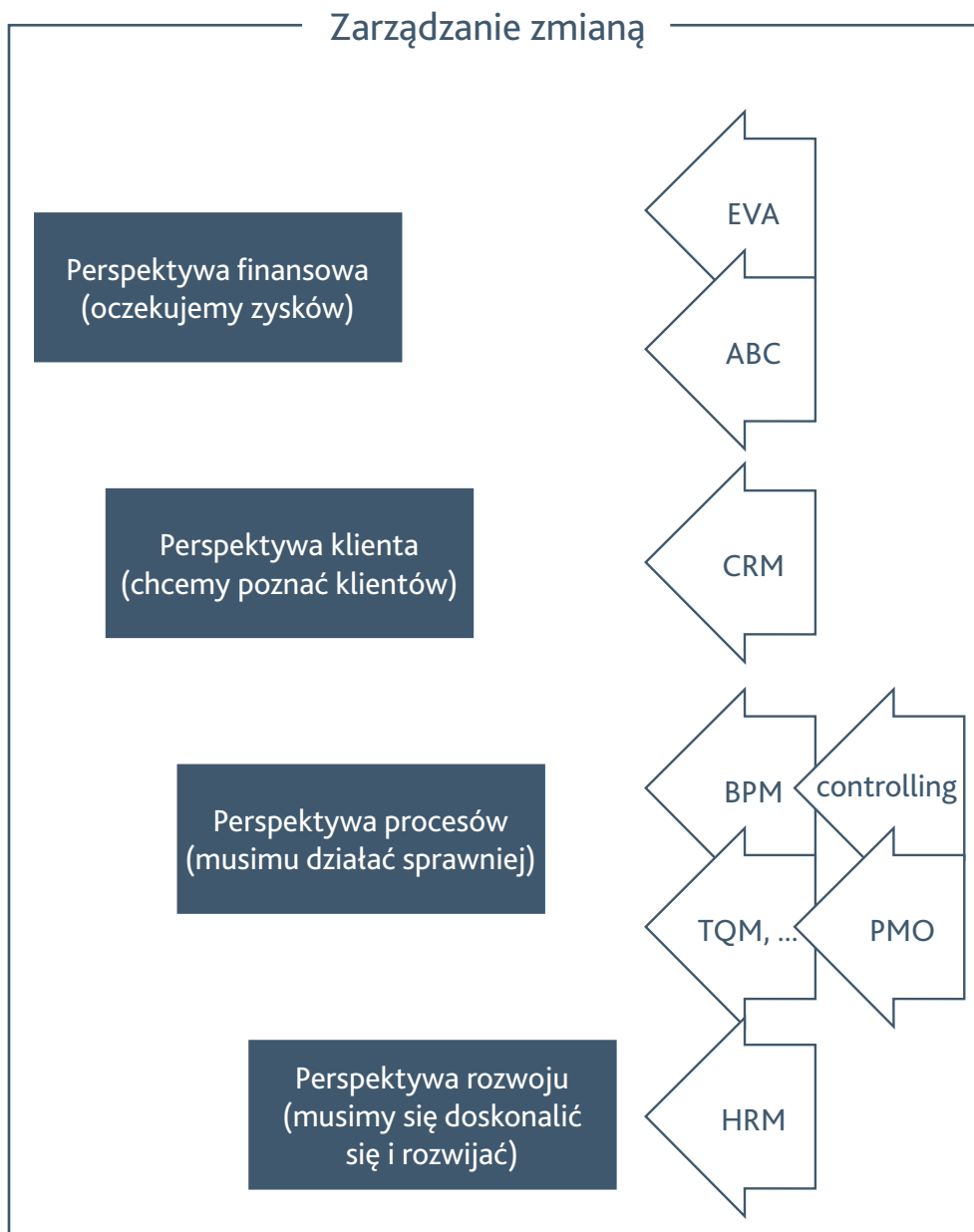
## Krok 10. Integracja systemów zarządzania

<b>Cel prac</b>	Uzyskanie spójnego systemu zarządzania opartego na metodyce BSC.
<b>Uzyskany rezultat</b>	Spójność metod zarządzania. Przejrzyste i zwięzłe raporty. Rekomendacje zmian systemu zarządzania w celu jego ujednolicenia.
<b>Metodyka i narzędzia</b>	Przegląd stosowanych w firmie systemów zarządzania i ich analiza pod kątem ich spójności i zgodności z BSC. Opracowanie zasad unifikacji systemów zarządzania z BSC, w tym regulaminu organizacyjnego i zmian struktury.
<b>Uczestnicy i role</b>	Controller. Lider projektu. Konsultant – rekomenduje zmiany: jakie funkcje i raporty uzupełnić, czego zaniechać, gdzie wprowadzić zmiany.
<b>Problemy</b>	Niezrozumienie ze strony osób odpowiedzialnych za poszczególne narzędzia wspierające zarządzanie, np. system ocen, ISO.

### Integracja systemu zarządzania przedsiębiorstwem na podstawie BSC

Wdrożenie BSC to zmiana w systemie zarządzania firmą, głównie w sposobie komunikacji i zarządzania zmianą. Jedną z zalet *Balanced Scorecard* jest nastawienie na wykorzystanie dobrych praktyk wypracowanych w trakcie wdrażania już stosowanych przez przedsiębiorstwo metod usprawnienia jego działalności. W procesie opracowania i wdrożenia BSC można i warto korzystać z rezultatów innych projektów. Kilka najczęściej spotykanych w naszej praktyce doradczej obszarów synergii to:

- BSC a zarządzanie strategiczne,
- BSC a zarządzanie wartością firmy i ekonomiczna wartość dodana,
- BSC a zarządzanie relacjami z klientem,
- BSC a zarządzanie procesami – znaczenie perspektywy procesowej,
- BSC a zarządzanie projektami.



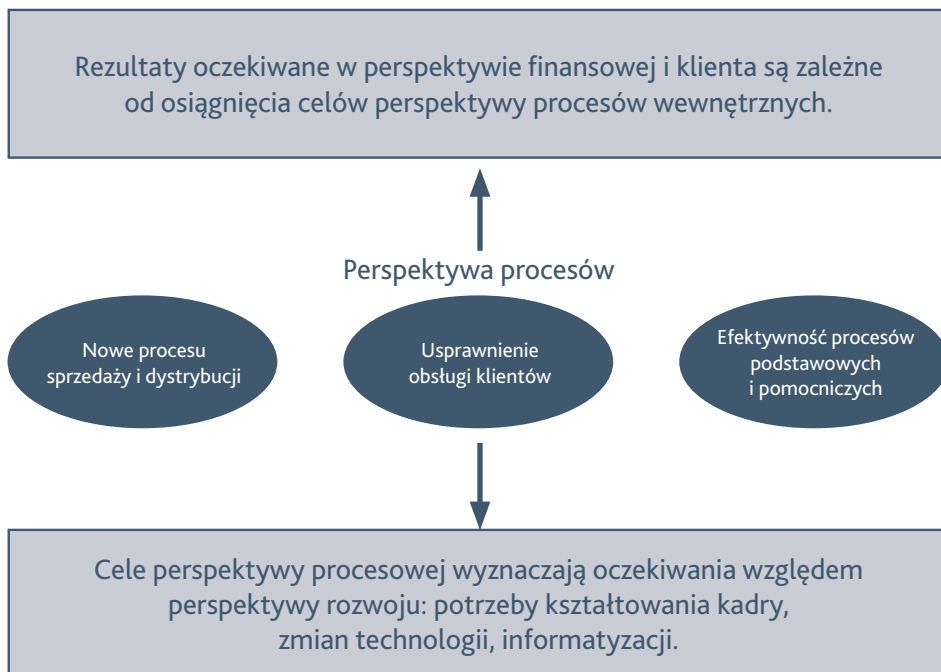
*Rola BSC w integracji systemu zarządzania*

Większość przedstawionych na rysunku kwestii została poruszona we wcześniejszych rozdziałach. Uwagi dotyczące pozostałych znajdują się poniżej.

### BSC a zarządzanie procesami – znaczenie perspektywy procesowej

Perspektywa procesowa ma ogromne znaczenie zarówno w procesie uzgodnienia, jak i wdrażania strategii.

W trakcie uzgadniania i weryfikacji strategii ocena zdolności do osiągnięcia celów procesów wpływa na wiarygodność i zatwierdzenie celów w perspektywie klienta i perspektywie finansowej. Równocześnie cele procesowe uzasadniają cele perspektywy rozwoju, gdzie podejmuje się wiele kosztownych i czasochłonnych inicjatyw, takich jak inwestycje w infrastrukturę i informatykę, zmiany organizacyjne, nabór i szkolenia personelu.



### Znaczenie perspektywy procesów BSC

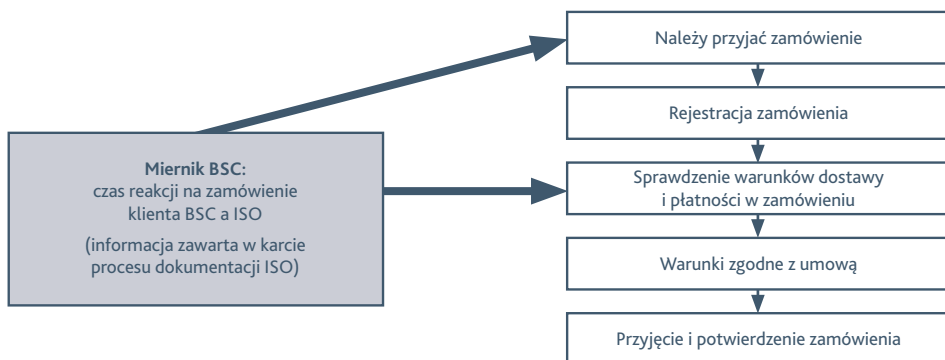
Wynikowy charakter perspektywy finansowej i perspektywy klienta powoduje, że o osiągnięciu celów w nich zwartych decyduje wykonanie zadań związanych z perspektywą procesów. Wszystko, co możemy osiągnąć w ramach realizacji strategii, pochodzi

z wykonywanych czynności, które składają się na procesy wewnętrzne firmy. Nie ma celu strategicznego, który nie byłby związany ze sprawnym wykonaniem któregoś z procesów.

Identyfikacja głównych kluczowych procesów i zarządzanie nimi jest jedynym sposobem na zapewnienie wdrożenia strategii.

Firma o niskiej świadomości procesów wewnętrznych, która nie zarządza rezultatami procesów, nie jest w stanie wdrożyć BSC. Nie wszystkie firmy mające opis procesów lub certyfikat ISO są organizacjami procesowymi. W Akademii Zarządzania przyjęliśmy następującą definicję organizacji procesowej. Organizacja procesowa to firma, której pracownicy znają swoją rolę w procesie biznesowym i wiedzą, jakiej wartości dodanej się od nich oczekuje, gdyż jest ona podstawą ich pozytywnej oceny. Rozumieją, kto jest ich klientem (w tym klientem wewnętrznym) i jak określa on jakość otrzymywanych produktów lub usług. Potrafią definiować wymagania względem swoich dostawców tak, aby uzyskać optymalne parametry dla procesu, za którego rezultaty sami odpowiadają.

Jeżeli w firmie jest wdrożony system ISO, może on być wykorzystany w projekcie BSC jako przewodnik po procesach firmy. Jednakże efekty wdrożenia projektu BSC, takie jak wyznaczenie mierników procesów, przypisanie odpowiedzialności za osiągnięcie celów związanych z procesami oraz systematyczny przegląd dokonań nastawiony na stałe doskonalenie, są w pełni zgodne z postulatami ISO. Należy jednak pamiętać o tym, że BSC dotyczy procesu zarządzania i nie może zostać powierzone do realizacji działowi jakości, ponieważ pracownicy tego działu nie mają najczęściej ani odpowiednich kompetencji, ani dostępu do informacji, ani wystarczająco mocnej pozycji w przedsiębiorstwie gwarantującej skuteczne wprowadzanie koniecznych zmian.



### Wykorzystanie dokumentacji ISO w procesie raportowania BSC

Integracja BSC z ISO polega na weryfikacji i wykorzystaniu wybranych mierników procesów oraz zapewnieniu ich stałego monitorowania oraz zaangażowania pracowników w działania na rzecz doskonalenia tych procesów.

### BSC a planowanie, budżetowanie i controlling

Controlling rozumiany jako system pomiaru jest koniecznym warunkiem wdrożenia BSC. Nieco uproszczając, można powiedzieć, że BSC to controlling strategiczny lub że oprócz etapu mapowania strategii to system controllingu i planowania strategicznego.

Dzięki BSC zostają wyznaczone główne obszary controllingu: obserwacji, doskonalenia i planowania.

BSC pozwala na ewolucję postrzegania controllingu w firmie dzięki zaakcentowaniu doskonalenia planowania zamiast koncentrowania się na funkcji kontrolnej. Opracowanie planów operacyjnych z wykorzystaniem metodyki BSC uzupełnienia planowanie *top-down* o elementy *down-top* oparte na tej rzeczywistej (popartej wskaźnikami) wiedzy o możliwości operacyjnych firmy do realizacji strategii. Dzięki temu można zbudować plan operacyjny uwzględniający faktyczną zdolność firmy do jego wykonania. Podejście BSC ucina tradycyjne spory o budżety – zgodnie z koncepcją VBM każdy menedżer może dysponować dowolnym budżetem, który wpływa jednakże na jego osobiste wyniki przez poziom całkowitego kosztu kapitału.

Planowanie (budżetowanie) oparte na BSC jest efektywniejsze od tradycyjnego również ze względu na swoją elastyczność. Niewykorzystane środki się nie marnują w „buforach”, tylko powiększają pulę środków do wykorzystania w skali całej firmy i dają szansę na wykonanie nowych zadań (analogicznie do tradycyjnych korekt budżetowych, lecz z większym naciskiem na realizację zadań przypisanych budżetom).

BSC prowadzi do eliminacji odchyleń przez usprawnienie planowania.



**Balanced Scorecard**

*pomiar, który motywuje*

# Słownik



**BI (*Business Intelligence*)** – zestaw aplikacji i technologii służących do zbierania, analizowania i udostępniania danych po to, aby pomóc pracownikom organizacji w podejmowaniu lepszych decyzji. Do aplikacji BI możemy zaliczyć systemy wspomagania decyzji (DSS – *Decision Support Systems*), systemy raportująco-pytające (Q & R – *Query & Reporting*), *OnLine Analytical Process* (OLAP), analizy statystyczne, prognozowanie i eksplorację danych.

**Biznesowe uzasadnienie procesu** – zbiór argumentów uzasadniający potrzebę realizacji procesu z biznesowego punktu widzenia.

**BPM (*Business Process Management*)** – działania podejmowane w celu optymalizacji procesów biznesowych lub przystosowania ich do nowych potrzeb organizacyjnych. Działania te są zazwyczaj wspomagane przez narzędzia oprogramowania. W związku z tym termin BPM jest używany równoległe w odniesieniu do narzędzi oprogramowania.

**BSC (*Balanced Scorecard*)** – instrument zarządzania strategicznego umożliwiający umiejscowienie długookresowej strategii firmy w systemie zarządzania przedsiębiorstwem przez mechanizm pomiaru. Jest alternatywną propozycją do tradycyjnych systemów finansowych, która opisuje i wyjaśnia, co powinno być w przedsiębiorstwie mierzone, aby jak najlepiej ocenić efektywność firmy w realizowaniu strategii, a także by móc jak najszybciej ocenić adekwatność samej strategii.

**Controlling procesów** – udostępnienie wiarygodnych informacji o parametrach procesów na potrzeby zarządzania.

**Cel** – stan lub obiekt, do którego się dąży. Najważniejszą charakterystyką celu jest to, że wymaga podjęcia działania i ma jakąś subiektywną oczekiwaną użyteczność.

**CRM (*Customer Relationship Management*)** – zestaw narzędzi i procedur pomocnych w zarządzaniu kontaktami z klientami w celu uzyskania optymalnej relacji pomiędzy zadowoleniem klienta a korzyściami dla firmy.

**EBITDA (*Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*)** – zysk przed potrąceniem odsetek od zaciągniętych kredytów, podatków i amortyzacji.

**EVA (*Economic Value Added*)** – ekonomiczna wartość dodana liczona jako różnica pomiędzy wielkością sprzedaży a kosztami, w tym kosztami kapitału (EVA = sprzedaż – koszty – koszty kapitału); EVA jest znakiem zastrzeżonym przez firmę Stern Stewart.

**HRM (*Human Resource Management*)** – zarządzanie zasobami ludzkimi, które zakłada strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowym kapitałem firmy, czyli jej pracownikami. W ujęciu tym pracownicy są główną siłą organizacji, ponieważ w sposób indywidualny i zbiorowy przyczyniają się do realizacji jej strategii i osiągnięcia celów.

**Inicjatywy** – działania, które są podejmowane dla osiągnięcia celów strategicznych.

**ISO (*International Organization for Standardization*)** – Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna odpowiedzialna za ustanawianie światowych norm i standardów w praktycznie wszystkich dziedzinach ludzkiej wiedzy.

**Kompetencje** – zakres wiedzy, umiejętności, doświadczenia oraz uprawnień uczestnika procesu. Zdolność do realizacji wyznaczonych zadań.

**KPI (*Key Performance Indicators*)** – kluczowe wskaźniki efektywności, najważniejsze wskaźniki informujące o stanie przedsiębiorstwa.

**Mapa strategii** – graficzna ilustracja celów strategicznych oraz łączących je związków przyczynowo-skutkowych.

**Perspektywy** – cztery wyróżnione obszary pomiaru dokonań firmy: finansowa (mierniki opisujące rezultaty finansowe), klienta (opisuje pozycję firmy na rynku), procesów wewnętrznych (opisuje stopień dostosowania firmy do realizacji zadań zgodnie z potrzebami klientów i wymaganiami założonej rentowności), rozwoju (opisuje gotowość firmy do zmian wynikających z potrzeby usprawnienia lub reorganizacji procesów).

**PMO (*Project Management Office*)** – biuro projektów; wyodrębniona jednostka organizacyjna mająca na celu wdrożenie metodyki zarządzania projektami w przedsiębiorstwie.

**PRINCE2 (*Projects in a Controlled Environment*)** – metodyka zarządzania projektami, standard stosowany w organizacjach rządowych Wielkiej Brytanii i powszechnie akceptowany w Unii Europejskiej. Metodyka PRINCE2 może być wdrożona w każdej organizacji, dla każdego rodzaju projektów.

**Proces biznesowy** – spójny zespół działań, których celem jest osiągnięcie określonej wartości w postaci produktu. Do wytworzenia produktu są wymagane zasoby, inne produkty lub półprodukty (surowce) oraz reguły (zasady), według których tworzony jest produkt. Produkt musi się dać opisać (zdefiniować) i być mierzalny.

**Programy, projekty strategiczne** – inicjatywy, które zostały wyróżnione ze względu na swą wielkość i zakres; często prowadzą do osiągnięcia więcej niż jednego celu strategicznego.



**Strategia** – hipoteza, która zakłada, że osiągając wskazane cele, organizacja przybliży się do realizacji swojej wizji; strategia zawiera informacje na temat planowanych działań i sposobu ich ogólnego wykonania.

**VBM (Value Based Management)** – system zarządzania przedsiębiorstwem, który koncentruje się na podnoszeniu jego wartości.

**Temat strategiczny** – cel strategiczny o nadrzędnym wymiarze, np. ograniczenie kosztów, poprawa jakości lub wejście na nowe rynki.

**Właściciel procesu** – osoba nadzorująca proces, odpowiedzialna za jego wynik.

**Wskaźniki prowadzące** – prowadzą do końcowego rezultatu (np. rozwój kompetencji, zapewnienie infrastruktury, czas realizacji zamówienia).

**Wskaźniki wynikowe** – opisują końcowy rezultat (np. pozyskanie klienta, zysk).

**Związki przyczynowo-skutkowe** – sposób powiązania celów firmy i podejmowanych przez nią działań, który zakłada wzajemne zależności między nimi; graficznie reprezentowany na mapie strategii w postaci strzałek łączących cele; przykładowo uzyskanie dobrej opinii klienta wpływa na zdobycie kolejnych zamówień, a skrócenie czasu wykonania – na możliwość podjęcia dodatkowych prac i obsługę nowych klientów.

# Informacje o Akademii Zarządzania

Misją Akademii Zarządzania jest wspieranie zarządzania firmami przez zapewnienie menedżerom dostępu do informacji zwrotnej o wynikach podejmowanych przez nich działań.

Kompleksowość naszych usług najlepiej oddaje hasło „Projekty doradcze i wdrożenia IT”. Dostarczamy naszym klientom wiedzę (szkolenia i doradztwo), metodykę (procedury zarządzania) i technologię (informatyka). Oferowane przez nas usługi skupione są w trzech grupach:

<b>Doradztwo biznesowe</b>	<b>Business Intelligence – BI+</b> raporty o uzyskanych wynikach	<b>Value in People – VIP</b> wzrost kompetencji i motywacji pracowników
Wzrost wartości firmy (VBM i CRM)	Mierniki finansowe (controlling)	Systemy kompetencyjne
Strategiczna karta wyników (BSC)	Mierniki strategiczne (BSC)	Systemy ocen
Zarządzanie procesami (BPM) i projektami (PMO)	Mierniki procesów (CP)	Systemy motywacyjne

Nasze usługi i produkty IT kierujemy do menedżerów korporacji i dużych firm prywatnych, a także do organizacji publicznych.

Projekty Akademii Zarządzania są realizowane z uwzględnieniem najlepszych praktyk zarządzania projektami, co stanowi jedną z naszych podstawowych kompetencji. Opracowując założenia projektu, kładziemy nacisk na relację kosztów do korzyści (ROI), chętnie wykorzystując rozwiązania organizacyjne i informatyczne już stosowane przez naszych klientów. Są nimi największe firmy polskie i międzynarodowe (lista i referencje są dostępne pod adresem [www.vbm.pl](http://www.vbm.pl)).

Zespół wdrożeń IT Akademii Zarządzania współpracuje z renomowanymi dostawcami rozwiązań informatycznych, w tym z Oracle-Siebel, Cognos, Business Objects, Microsoft, Xten, SAP. Oferujemy naszym klientom wsparcie procesu informatyzacji na etapie opracowania specyfikacji wymagań, wdrożenia oraz stałego utrzymywania dostarczonego systemu.

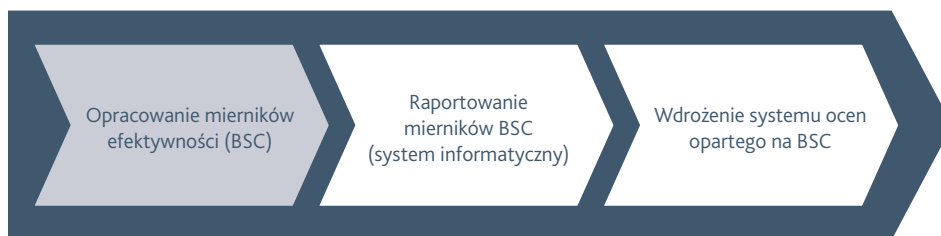
Akademia Zarządzania skutecznie pozyskuje środki finansowe UE. Korzystając z funduszy Europejskiego Funduszu Społecznego EFS, zrealizowaliśmy duże projekty szkoleniowe dla PCC Rokita i KGHM Polska Miedź. Mamy akredytację Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Oferujemy naszym klientom wsparcie na wszystkich etapach wdrożenia *Balanced Scorecard*, w szczególności przez:

- warsztaty diagnozująco-wprowadzające – ustalenie szczegółowego celu projektu BSC (opracowanie Dokumentu Inicjującego Projekt),
- opracowanie mapy celów i systemu mierników,
- kaskadowanie strategii firmy na zadania dla jej jednostek organizacyjnych,
- opracowanie planu działań operacyjnych opartego na BSC,
- wdrożenie systemu informatycznego na potrzeby BSC,
- opracowanie systemu ocen okresowych.

Proponujemy także:

- szkolenia pracowników i inne działania wspierające wdrożenie zmiany modelu zarządzania,
- modelowanie procesów biznesowych i mierników ich efektywności.



*Modelowe wdrożenie BSC zgodnie z ofertą Akademii Zarządzania*