

Michał Pietrzak

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Jerzy Prokopowicz

FENICE Poland Sp. z o.o., Bielsko Biała

WDROŻENIE ZRÓWNOWAŻONEJ KARTY WYNIKÓW W FIRMIE FENICE POLAND – STUDIUM PRZYPADKU

1. Wstęp

Zrównoważona karta wyników (*balanced scorecard* – BSC) jest zaliczana do najciekawszych koncepcji biznesowych wypracowanych w latach dziewięćdziesiątych. Według badań firmy Bain & Co. ponad 60% dużych amerykańskich firm twierdzi, że wykorzystuje BSC. Zrównoważona karta wyników jest także coraz popularniejsza w polskich firmach, jednakże w literaturze nie ma, jak dotąd, wielu opisów wdrożeń BSC w Polsce. Niniejszy artykuł, prezentujący doświadczenia autorów w zakresie implementacji tego narzędzia w firmie FENICE Poland, ma na celu wzbogacenie wiedzy w tym zakresie.

2. Charakterystyka firmy FENICE Poland

Firma FENICE S.p.A. powstała w Turynie w 1992 r. w wyniku restrukturyzacji Grupy Fiat. FENICE zajmuje się dostawą czynników energetycznych i ochroną środowiska dla spółek należących do grupy Fiat. W ramach tych zadań firma przejęła od grupy zarządzanie urządzeniami oraz zasobami ludzkimi związanymi z produkcją i dystrybucją czynników energetycznych, gospodarką wodno-ściekową, a także gospodarką odpadami, przejmując kompleksową odpowiedzialność za te obszary.

W roku 1998 została utworzona FENICE Poland Sp. z o.o. z siedzibą w Bielsku-Białej. W roku 2001 FENICE S.p.A. z Turynu znalazła się, wraz ze spółkami

zależnymi (w tym z FENICE Poland), w strukturach jednego z największych koncernów energetycznych świata – ELECTRICITÉ DE FRANCE (EdF). FENICE uzupełnia ofertę Grupy EdF o szeroko rozumiane usługi *multi utility* dla przemysłu. Wraz ze spółką zależną – EC Fenice Poland Sp. z o.o. – FENICE Poland zatrudnia 501 pracowników. Do grona klientów FENICE Poland należą m.in.: Fiat Auto Poland SA, Fiat – GM Powertain Polska Sp. z o.o., Delphi Poland SA Oddział w Krośnie, Teksid Aluminium Poland Sp. z o.o., Teksid Iron Poland Sp. z o.o., WSK „PZL Rzeszów” SA, Delfo Polska Sp. z o.o.

Spółka FENICE stosuje zintegrowany system zarządzania, złożony z trzech systemów zarządzania: jakością (ISO 9001-2000), środowiskiem (ISO 14001) i bezpieczeństwem pracy (PN-N 18001). Oprócz tego firma posiada certyfikat Higly Protected Risk, nadany przez międzynarodową firmę ubezpieczeniową Factory Mutual Global, oraz certyfikat NCAGE, przyznawany przez NATO przedsiębiorstwom, który umożliwia prowadzenie działalności w sektorze militarnym. Zgodnie z wytycznymi dokumentu BSI: PD 6668:2000 (Managing Risk for Corporate Governance) oraz polityką Grupy EdF w FENICE Poland wdrożono systemu zarządzania ryzykiem.

FENICE Poland została nagrodzona szeregiem wyróżnień i tytułów, wśród których warto wymienić: Medal Europejski za Usługi (Business Centre Club i Komitet Integracji Europejskiej), Dobra Firma edycji 2003 i 2004 (Rzeczpospolita i Euler Hermes), Gazele Biznesu edycji 2003, 2004, 2005 (Puls Biznesu i Coface Intercredit). W dotychczasowej historii FENICE Poland realizowała dwucyfrowy wzrost przy jednoczesnym utrzymaniu rentowności – co pozwoliło wypracować wartość dla właścicieli wyższą niż w tzw. benchmarku odniesienia.

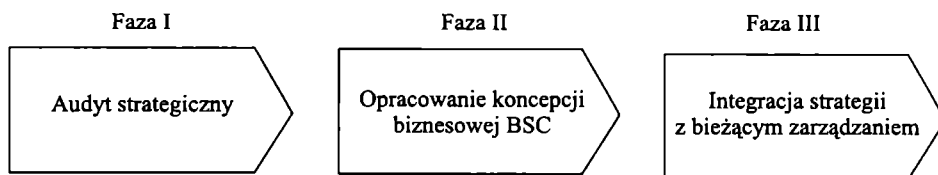
3. Przesłanki wdrożenia

Kierownictwo FENICE Poland uznało, że zrównoważona karta wyników to najlepsze narzędzie, wspierające realizację przyjętej na lata 2006-2010 strategii dynamicznego wzrostu. Przesłanki wdrożenia zrównoważonej karty wyników (BSC) w spółce były następujące:

- konieczność aktualizacji misji, wizji i strategii,
- potrzeba odzwierciedlenia strategii firmy w zestawie mierników,
- wyjaśnienie celów i mierników strategicznych oraz ich integracja z systemami zarządzania,
- wyznaczanie celów i określenie na tej podstawie inicjatyw strategicznych,
- powiązanie inicjatyw strategicznych z odpowiednią alokacją zasobów,
- komunikowanie strategii,
- rozwój strategicznego uczenia się organizacji,
- pomiar efektywności działań strategicznych.

4. Wdrożenie BSC w FENICE Poland

Metodyka wdrożenia. Zakres zrealizowanych w FENICE Poland prac wdrożeniowych przedstawiono na rys. 1. Faza I to audyt strategiczny – jej rolą w projekcie było przygotowanie odpowiedniej jakości „wsadu” (pobudzenie myślenia strategicznego w firmie, zaznajomienie z istotą BSC poprzez szkolenie, aktualizacja misji, wizji i strategii) do następnych faz wdrożenia. Celem fazy II (opracowanie koncepcji biznesowej BSC) było stworzenie systemu mierzalnych celów w poszczególnych perspektywach BSC, powiązanych siecią zależności przyczynowo-skutkowych. W ramach fazy III przeprowadzono prace zmierzające do integracji strategii z bieżącym zarządzaniem: kaskadowanie celów, opracowanie inicjatyw strategicznych i powiązanie ich z budżetem [Pietrzak 2005a]. Szczegółowy zakres prac zrealizowanych w ramach projektu przedstawiono w tab. 1.



Rys. 1. Zakres wdrożenia *balanced scorecard* w FENICE Poland

Źródło: [Dokumentacja... 2005].

Tabela 1. Podział faz projektu wdrożenia *balanced scorecard* w FENICE Poland na etapy

Faza/etap	Nazwa
1.	Audyt strategiczny
1.1.	Zgromadzenie i analiza materiałów istotnych z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa
1.2.	Wywiady z kadrą kierowniczą na temat misji, wizji i strategii
1.3.	Raport na temat realizowanej strategii i jej rozumienia wśród kadry kierowniczej
1.4.	Szkolenie na temat BSC
1.5.	Aktualizacja misji, wizji i strategii
2.	Opracowanie koncepcji biznesowej BSC
2.1.	Opracowanie mapy strategii
2.2.	Przypisanie mierników do celów strategicznych
2.3.	Opracowanie „słownika mierników”
2.4.	Przyjęcie wartości docelowych dla celów strategicznych z wykorzystaniem przypisanych mierników
2.5.	Normalizacja mierników
3.	Integracja strategii z bieżącym zarządzaniem
3.1.	Przypisanie odpowiedzialności za realizację celów z BSC
3.2.	Dekompozycja celów BSC na niższe szczeble zarządzania
3.3.	Opracowanie inicjatyw strategicznych dla poszczególnych celów strategicznych
3.4.	Konsolidacja inicjatyw w projekty strategiczne
3.5.	Przypisanie budżetu do inicjatyw i projektów strategicznych

Źródło: [Dokumentacja... 2005].

Organizacja prac wdrożeniowych. Jako jednorazowe działanie ze zdefiniowanym rezultatem końcowym – wdrożenie BSC nosi znamiona projektu (natomiast po zakończeniu wdrożenia zrównoważona karta wyników powinna stać się elementem regularnego procesu zarządzania strategicznego). W celu realizacji zadań związanych z wdrożeniem BSC powołano zespół projektowy. Istotnym założeniem wdrożenia BSC w FENICE był nacisk na zaangażowanie możliwie szerokiego kręgu kadry kierowniczej. Do zespołu projektowego weszli kierownicy czterech jednostek operacyjnych firmy oraz kierownicy i kluczowi specjaliści z działów centralnych. W skład zespołu weszło 15 osób. Duża liczebność zespołu wiązała się z pewnymi trudnościami natury organizacyjnej – dyskusje i ustalenia zajmowały więcej czasu, jednak takie rozwiązanie procentuje szerszą znajomością strategii i rolą BSC w jej wdrażaniu i wiąże się z poczuciem „własności” planów wśród tych, którzy będą je realizować.

Wdrożenie BSC nie jest projektem technicznym, lecz strategicznym, dlatego ważne jest umiejscowienie odpowiedzialności na wysokich szczeblach hierarchii organizacyjnej. Kierownikiem projektu został szef działu administracji i kontroli zarządzania (*controlling*) o silnej pozycji wśród kadry kierowniczej. Sponsorem projektu został wiceprezes zarządu, dyrektor generalny spółki. Wysoka pozycja sponsora zapewniała decyzyjność w ramach projektu – akceptacja zaktualizowanej misji, wizji i strategii, celów, mierników, wartości docelowych, budżetów inicjatyw itp. nie może nastąpić poniżej poziomu zarządu. Kierownik projektu był odpowiedzialny za organizację prac zespołu i bieżącą kontrolę realizacji projektu. Komitet sterujący, obejmujący sponsora projektu, kierownika projektu i konsultanta, odpowiadał za kontrolę strategiczną projektu. Zgodnie z przyjętą zasadą, że konsultant pomaga, lecz BSC opracowuje kadra kierownicza, rolą konsultanta było zapewnienie metodologii, służenie wiedzą i doświadczeniem oraz moderowanie prac zespołu projektowego, a nie budowanie gotowej karty wyników [Pietrzak 2005a]. To ostatnie było zadaniem członków zespołu projektowego, którzy systematycznie uczestniczyli w kolejnych etapach wdrożenia, pozyskiwali i analizowali niezbędne informacje, dokumentowali prace, budowali świadomości BSC i poparcie dla projektu w przedsiębiorstwie.

Audyt strategiczny. Celem przeprowadzenia audytu strategicznego jest zapewnienie wysokiej jakości wkładu dla dalszych faz wdrożenia *balanced scorecard* [Pietrzak 2005b]. W ramach tej fazy przeprowadzono szkolenie zapoznające zespół projektowy z istotą metody BSC, dokonano przeglądu misji, wizji i strategii przedsiębiorstwa (w formie wywiadów i dyskusji z kadrami kierowniczą) oraz ich aktualizacji (tab. 2) z uwzględnieniem wniosków z analizy strategicznej.

W ramach audytu strategicznego wykorzystano klasyczne narzędzia analizy strategicznej: analizę PEST (*political, economic, sociocultural, technological, factors*) analizę 5 sił Portera, łańcuch wartości, analizę SWOT oraz metody twórczego myślenia: burzę mózgów, *mind mapping* i metodę „sześciu kapeluszy” de Bono. Zaktualizowaną misję firmy i wizję jej przyszłości zaprezentowano w tab. 2. W za-

Tabela 2. Zaktualizowana misja i wizja FENICE Poland

MISJA Naszą misją jest tworzenie wartości dla klientów i właścicieli poprzez strategiczne partnerstwo w procesie outsourcingu działalności energetyczno-ekologicznej przedsiębiorstw przemysłowych. Zasady: orientacja na klienta, gospodarność, rozwój kompetencji i zaangażowania pracowników oraz odpowiedzialność społeczna są podstawą naszej tożsamości i przesłankami sukcesu firmy. WIZJA Pozycja <u>lidera</u> w zakresie outsourcingu energetyczno-ekologicznego przy utrzymaniu rentowności gwarantującej trwale tworzenie wartości dla właścicieli. Bycie liderem oznacza dla nas: – dominujący udział rynkowy w zdefiniowanej niszy rynkowej – zwiększenie udziału w pozostałej części rynku energetyki przemysłowej poprzez selektywny dobór klientów – trwale wyznaczanie kierunku rozwoju sektora w oparciu o najwyższe standardy zarządzania

Źródło: [Dokumentacja... 2005].

kresie strategii konkurencji założono koncentrację na zdefiniowanej niszy rynku outsourcingu energetyczno-ekologicznego i realizację w ramach tej niszy strategii zażyłości z klientem (*customer intimacy*) – według typologii Treacy’ego i Wiersemy [Obłój 1998]. W zakresie strategii rozwoju przyjęto strategię rozwoju rynku według klasyfikacji Ansoffa bazującą na wzroście organicznym i przejęciach [Faulkner, Bowman 1996].

Opracowanie modelu biznesowego BSC. Opracowanie koncepcji biznesowej BSC, obejmujące wizualizację strategii w formie mapy strategii oraz zdefiniowanie właściwej zrównoważonej karty wyników (faza II), stanowiło ogniwo pośrednie

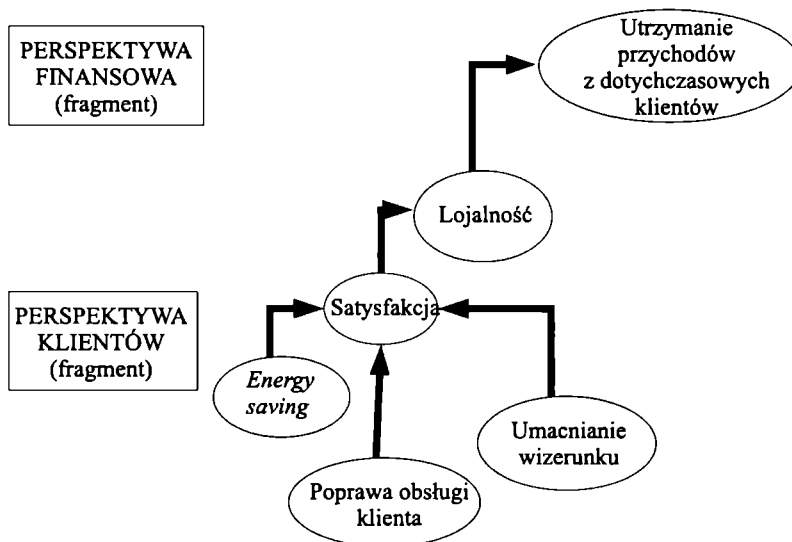


Rys. 2. Konkretyzacja misji, wizji i strategii FENICE Poland w toku realizacji projektu *balanced scorecard*

Źródło: opracowanie własne.

w przekładaniu misji, wizji i strategii na język konkretnych działań (rys. 2). Mapa strategii to forma opisu strategii przedsiębiorstwa bazująca na architekturze BSC (w klasycznym ujęciu: perspektywa finansowa, perspektywa klientów, perspektywa procesów oraz perspektywa wiedzy i rozwoju), której celem jest wizualizacja **powiązań przyczynowo-skutkowych** między **celami strategicznymi** – zarówno wewnątrz, jak i pomiędzy perspektywami.

Opracowanie mapy strategii FENICE było sposobem „opowiedzenia” strategii spółki. Podstawowymi komponentami tej „opowieści” są cele strategiczne i powiązania przyczynowo-skutkowe. Cel można zdefiniować przez takie wymiary, jak: zamiar (kierunek dążeń), miernik, wartość docelowa i termin realizacji. Na etapie szkicowania mapy strategii użyto celów strategicznych, czyli wynikających z misji, wizji i strategii, ogólnie sformułowanych zamierzeń w odniesieniu do danej perspektywy. Innymi słowy, określenie celów strategicznych dało odpowiedź na pytanie: dokąd zmierza FENICE? Kolejnym elementem „strategicznej opowieści” są zależności przyczynowo-skutkowe. Są to więzi, które w przekonaniu kierownictwa firmy łączą poszczególne cele strategiczne w ramach perspektyw oraz pomiędzy perspektywami. Dzięki połączeniu celów strategicznych siecią zależności mapa strategii stała się zbiorem, możliwych do testowania, hipotez strategicznych zakładających, że osiągnięcie jednego celu (przyczyna) wpłynie na osiągnięcie innego celu (skutek) – por. rys. 3.



Rys. 3. Fragment mapy strategii FENICE Poland

Źródło: [Dokumentacja... 2005].

Kolejnym krokiem w ramach opracowania koncepcji biznesowej BSC był dobór mierników do zidentyfikowanych w mapie strategii celów strategicznych

oraz wyznaczenie dla nich wartości docelowych na podstawie przyjętych mierników. Mierniki w zrównoważonej karcie wyników to kryteria, przy użyciu których jesteśmy w stanie określić w sposób mierzalny stopień osiągnięcia celów strategicznych. O ile cele strategiczne zdefiniowane w ramach mapy strategii FENICE określały ogólnie kierunek dążeń, o tyle poprzez dobór mierników uzyskano odpowiedź na pytanie – jak kadra kierownicza będzie sprawdzać, czy firma zmierza tam, gdzie założono? Dla przyjętych mierników opracowano tzw. słownik zawierający szczegółową charakterystykę każdego z mierników (por. tab. 3).

Dysponując zbiorem celów strategicznych (mapa strategii) i mierników (słownik), wyznaczono ambitne, napięte cele szczegółowe wraz z określeniem terminów realizacji. W ten sposób powstała właściwa karta wyników, czyli zestaw mierzalnych celów do osiągnięcia w perspektywach finansowej, klientów, procesów oraz wiedzy i rozwoju.

Tabela 3. Przykłady arkuszy ze słownika mierników firmy FENICE

Arkusz z perspektywy finansowej

ID celu	ID miernika	ID tematu
F1	F1M1	3
Cel		
Utrzymanie zysku ekonomicznego		
Nazwa miernika	Temat	Perspektywa
EVA	Optimalizacja kosztów	FINANSOWA
Opis miernika		
EVA mierzy zysk ekonomiczny wygenerowany w okresach rocznych. Zakłada się, że spółka będzie generowała w poszczególnych latach zysk ekonomiczny na określonym poziomie, co będzie oznaczało tworzenie wartości dla właścicieli (cel ten wynika z misji)		
Formuła miernika		
= NOPAT – WACC × IC; NOPAT – opodatkowany wynik z działalności operacyjnej; WACC – średni ważony koszt kapitału; IC – początkowa wartość kapitału zainwestowanego		
Jednostka	Polaryzacja	Właściciel celu
MPLN	stymulanta	Xxxx Xxxxxx
Źródło danych		
Finansowa sprawozdawczość zarządcza		

Arkusz z perspektywy procesów

ID celu	ID miernika	ID tematu
P10	P10M1	1
Cel		
Utrzymanie wysokiej dyspozycyjności		
Nazwa miernika	Temat	Perspektywa
Czas reakcji	Utrzymanie kontraktów	PROCESOWA
Opis miernika		
Mierzy dyspozycyjność w zakresie reakcji na zaistniałe awarie. Wskaźnik istotny dla utrzymania kontraktów		
Formuła miernika		
= Czas reakcji na zgłoszone awarie		
Jednostka	Polaryzacja	Właściciel celu
minuty	destymulanta	Nnnnn Nnnnnn
Źródło danych		
Raporty utrzymania ruchu jednostek operacyjnych		

Mierniki stosowane w FENICE zostały znormalizowane metodą unitaryzacji zerowanej [Kukuła 2000]. Dzięki temu ułatwiono interpretację mierników przez osoby nie będące specjalistami w danej dziedzinie miernika oraz porównanie mierników w czasie, a także poprawne porównania między miernikami [Brzozowski 2003].

Integracja strategii z bieżącym zarządzaniem. Kolejnym etapem wdrożenia było przypisanie odpowiedzialności za osiągnięcie celów z BSC. Trudno spodziewać się osiągnięcia celów, za które nikt nie czuje się odpowiedzialny. Każdy cel ze zrównoważonej karty wyników FENICE otrzymał swojego „właściciela” – osobę odpowiedzialną za jego osiągnięcie, oraz „kolekcjonera danych” – osobę odpowiedzialną za zasilanie danymi odpowiadającego mu miernika. W dalszych etapach przeprowadzono kaskadowanie celów z karty na specyficzne cele dla czterech jednostek operacyjnych spółki.

Następnym krokiem było opracowanie inicjatyw strategicznych mających zagwarantować postęp w osiąganiu celów BSC. Wykorzystano w tym zakresie zasady zarządzania projektami. Każda inicjatywa została rozplanowana według wykresów Gantta. Właściciele celów oszacowali zasoby potrzebne do realizacji inicjatyw. Oszacowania te były podstawą do dyskusji z naczelnym kierownictwem i w konsekwencji do przypisania im budżetu. Ustalenie budżetu dla inicjatyw strategicznych zamknęło projekt wdrożenia zrównoważonej karty wyników w FENICE. Zamknięcie projektu wdrożenia było jednocześnie rozpoczęciem procesu zarządzania strategicznego opartego na BSC.

5. Pierwsze efekty wdrożenia

Podstawą procesu zarządzania strategicznego opartego na BSC w FENICE Poland jest system zarządzania strategicznego (SZS). System ten obejmuje strukturę organizacyjną (podział odpowiedzialności) oraz przeglądy i audyty wraz z odpowiedzialną dokumentacją, porządkujące proces zarządzania strategią. Podstawą SZS jest uporządkowana hierarchicznie dokumentacja. Głównym dokumentem jest *Księga strategii* odzwierciedlająca misję, wizję i strategię firmy uszczegółowioną w postaci mapy strategii i zestawu mierzalnych celów dla czterech perspektyw BSC. Bezpośrednio z *Księgą strategii* związane są dokumenty wykonawcze oraz arkusze planistyczno-kontrolne. Następnie w hierarchii dokumentów plasują się procedury wykonawcze oraz wzorcowe formularze z obszaru zarządzania strategicznego zawarte w *Księdze procedur*, które są formalnym zapisem – koniecznych dla funkcjonowania SZS opartego na BSC – zadań w takich obszarach, jak: zasilanie danymi, przeglądy i audyty strategiczne.

Dokumentacja SZS oraz podział funkcji i odpowiedzialności znajdują odzwierciedlenie w *Regulaminie organizacyjnym* FENICE Poland. Zmiany w dokumentacji mogą być dokonywane na podstawie *zarządzenia wewnętrznego* lub *organizacyjnego*, zgodnie z przyjętymi w spółce regulacjami w tym zakresie. Raportowanie

przebiega w sposób określony w procedurach systemu zarządzania strategicznego zawartych w *Księdze procedur* z zastosowaniem formularzy i wzorów wskazanych w procedurze.

6. Podsumowanie

Wdrożenie BSC w FENICE Poland pozwoliło na zbudowanie strategii działania firmy z uwzględnieniem nie tylko wskaźników finansowych, ale także wskaźników w perspektywach: klienta, procesów wewnętrznych oraz wiedzy i rozwoju. Pozwoliło to skierować uwagę kadry zarządzającej nie tylko na osiąganie bieżących celów finansowych, ale również na realizację długofalowej polityki rozwoju organizacji.

Literatura

- Brzozowski A., *Monitorowanie realizacji strategii: cele i korzyści normalizacji mierników*, www.benten.com.pl, 2003.
- Dokumentacja projektu wdrożenia BSC w FENICE*, FENICE Poland Sp. z o.o., Bielsko-Biała 2005.
- Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner&Ska, Warszawa 1996.
- Kukuła K., *Metoda unitaryzacji zerowanej*, PWN, Warszawa 2000.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Pietrzak M., *Wdrożenie balanced scorecard – czy korzystać z usług zewnętrznego konsultanta*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2005a nr 2.
- Pietrzak M., *Audyty strategiczne w projekcie wdrożenia balanced scorecard*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2005b nr 7.

IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD – THE CASE STUDY OF FENICE POLAND COMPANY

Summary

The paper presents practical issues of BSC implementation based on the case of Fenice Poland. Firstly the company and its business profile are described. Then the implementation of BSC is analyzed step-by-step. Methodology, organization and all phases of the project are described. This description is illustrated by means of graphs and documents generated during the project. Finally the first results of the implementation are presented.