

Michał Pietrzak

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

SYSTEM ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO OPARTY NA ZRÓWNOWAŻONEJ KARCIE WYNIKÓW

1. Wstęp

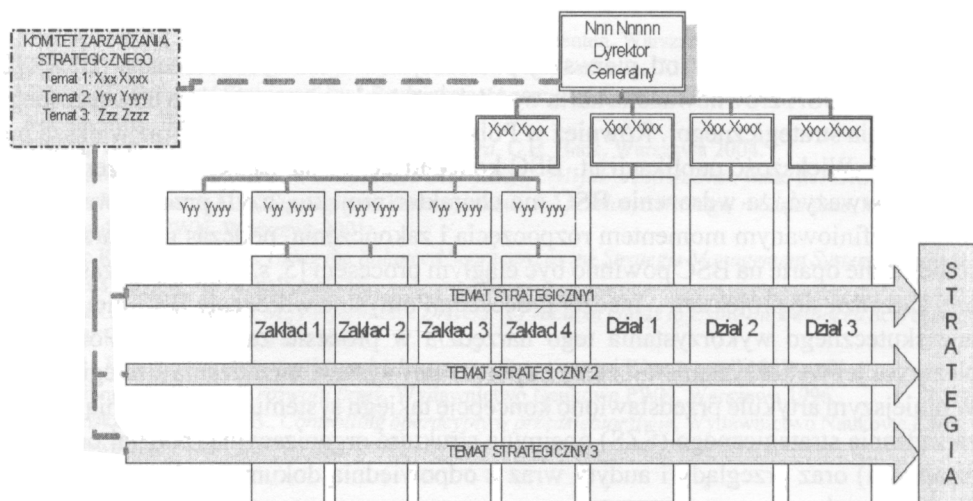
Minęło piętnaście lat od pierwszej publikacji nt. Balanced Scorecard (BSC) [2, s.71-79]. W USA zrównoważona karta wyników stała się już standardem nowoczesnego zarządzania strategicznego¹. Również w Polsce narzędzie to zyskuje coraz większą popularność. Większość publikacji nt. BSC koncentruje się na aspekcie wdrożeniowym. Warto zauważyć, że wdrożenie BSC ma charakter projektu, czyli przedsięwzięcia ze ściśle zdefiniowanym momentem rozpoczęcia i zakończenia, podczas gdy zarządzanie strategiczne oparte na BSC powinno być ciągłym procesem [5, s. 359]. Tymczasem inaczej zarządza się projektem – inaczej procesem. Pomyślnie wdrożenie BSC nie gwarantuje skutecznego wykorzystania tego narzędzia w procesie zarządzania. Pomocą w bieżącym jej wykorzystaniu może być opracowany system zarządzania strategicznego. W niniejszym artykule przedstawiono koncepcję takiego systemu. Zgodnie z nią, system zarządzania strategicznego (SZS) obejmuje strukturę organizacyjną (podział odpowiedzialności) oraz przeglądy i audyty wraz z odpowiednią dokumentacją, porządkujące proces zarządzania strategią.

2. Struktura organizacyjna

Struktura organizacyjna definiuje podział odpowiedzialności w procesie zarządzania strategicznego, obejmującego zarówno zadania związane bezpośrednio z wdra-

¹ Według badań Bain & Co., ponad 60% dużych amerykańskich firm twierdzi, że wykorzystuje BSC.

zaniem strategii, jak i zadania związane z utrzymaniem SZS. Ponieważ strategia i jej wdrażanie to problem o charakterze międzyfunkcyjnym, dlatego nie jest dobrym rozwiązaniem podział odpowiedzialności przebiegający zgodnie z funkcjonalnymi „silosami” w przedsiębiorstwie. Wskazane jest bazowanie na tzw. tematach strategicznych². Tematy strategiczne grupują pionowo powiązane cele, reprezentujące główne komponenty strategii (np.: zwiększenie przychodów, ograniczanie kosztów, wzrost produktywności). Tematy strategiczne, będące w istocie fragmentami mapy strategii, przecinają niejako w poprzek perspektywy BSC. Dzięki temu tematy stają się przydatnym narzędziem w procesie zarządzania strategią. Tematy strategiczne ułatwiają podział odpowiedzialności za realizację strategii poprzez wyznaczenie właścicieli tematów strategicznych – odpowiedzialnych za realizację zbioru powiązanych przyczynowo-skutkowo celów i odpowiadających im inicjatyw strategicznych. Jak to przedstawiono na rys. 1, struktura organizacyjna zarządzania strategicznego powinna mieć charakter struktury macierzowej. W takim ujęciu właściciele tematów koordynują działania strategiczne podejmowane w różnych działach przedsiębiorstwa. Umożliwia to zachowanie integralności strategii poprzez skierowanie uwagi na logiczne powiązania pionowe między celami w poszczególnych perspektywach [4, s. 25].



Rys. 1. Proponowana struktura organizacyjna zarządzania strategicznego

Źródło: [4, s. 25].

²Temat strategiczny reprezentuje główny komponent strategii, przy czym większość strategii można wyrazić za pomocą 3-5 tematów. Tematy zazwyczaj odzwierciedlają zagadnienia związane z kluczowymi procesami, propozycją wartości dla klienta lub celami finansowymi. Kluczową kwestią jest fakt, że temat grupuje cele z różnych perspektyw, powiązane pionowymi zależnościami przyczynowo-skutkowymi [6].

Tabela 1. Role (funkcje) w systemie zarządzania strategicznego i związany z nimi zakres odpowiedzialności

Rola w SZS	Odpowiedzialność	
	w zakresie wdrażania strategii	w zakresie utrzymania SZS
Dyrektor Generalny	– zgodność z misją i wartościami – realizacja wizji – wdrażanie strategii jako całości – przydział środków na inicjatywy strategiczne	– przewodniczenie przeglądom i audytom strategicznym – zatwierdzanie raportów z przeglądów i audytów strategicznych – zatwierdzanie zmian w założeniach strategicznych – zatwierdzanie dokumentacji SZS i jej zmian
Pełnomocnik Dyrektora ds. Zarządzania Strategicznego (ewentualnie wspierany przez Sekretarza)	-	– nadzór nad stosowaniem dokumentacji SZS – aktualizacja dokumentacji SZS – dystrybucja dokumentacji SZS – organizacyjne przygotowanie przeglądów/audytów
Komitet Zarządzania Strategicznego (ewentualnie wspierany przez Sekretarza)	-	– sporządzanie raportów z przeglądów/audytów – propozycje modyfikacji dokumentacji ZSZ – wnioskowanie o audyt nadzwyczajny
Właściciele Tematów Strategicznych	– realizacja komponentu strategii zawartego w temacie – osiągnięcie wartości docelowych związanych z tematem – zarządzanie portfelem inicjatyw strategicznych przyporządkowanych do celów związanych z tematem	– przygotowanie prezentacji na przeglądy i audyty
Właściciele Celów	– osiągnięcie wartości docelowej – zarządzanie inicjatywą strategiczną przyporządkowaną do danego celu	– pomoc Właścicielom Tematów w przygotowaniu prezentacji na przeglądy i audyty
Kolekcjonerzy Danych	-	– zasilanie danymi i terminowa aktualizacja wartości mierników

Źródło: opracowanie własne.

W ramach podziału odpowiedzialności można zaproponować następujące role (funkcje) w procesie zarządzania strategicznego³:

- Dyrektor Generalny,
- Pełnomocnik Dyrektora ds. Zarządzania Strategicznego (ewentualnie wspierany przez Sekretarza),

³Zaproponowany podział ról jest właściwy dla dużych przedsiębiorstw. W przypadku małych i średnich firm należałoby go uprościć (integrując poszczególne role) proporcjonalnie do stopnia złożoności organizacji. Należy także pamiętać, że rola nie jest tożsama z etatem – obowiązki wynikające z danej roli nie wyczerpują bynajmniej zakresu prac wykonywanych przez daną osobę na rzecz przedsiębiorstwa.

- Właściciele Tematów,
- Komitet Zarządzania Strategicznego (złożony z Pełnomocnika ds. Zarządzania Strategicznego i Właścicieli Tematów),
- Właściciele Celów,
- Kolekcjonerzy Danych.

Szczegółową charakterystykę wyżej wymienionych ról zaprezentowano w tab. 1. Warto zwrócić uwagę, że odpowiedzialność za wdrożenie strategii wiąże się z trzema spośród wymienionych ról (Dyrektora Generalnego, Właścicieli Tematów, Właścicieli Celów). Pozostałe role mają za zadanie utrzymanie SZS.

3. Przeglądy i audyty strategiczne

Przeglądy i audyty strategiczne są formą kontroli i strategicznego uczenia się. Przegląd strategiczny to cykliczne (minimum raz na kwartał) spotkanie tzw. kluczowych osób zaangażowanych w realizację strategii. Jego zadaniem jest ocena postępów w zakresie realizacji inicjatyw strategicznych, analiza dokonań organizacji w przekroju celów BSC oraz analiza ewentualnych odchyłeń i uzgodnienie środków zaradczych. Zasadnicze pytania, na które ma dać odpowiedź przegląd strategiczny, brzmią: czy utrzymujemy założony kurs? Czy nie zboczyliśmy z wyznaczonej trajektorii? Jeśli tak – to jak na nią powrócić? Przegląd strategiczny powinien obejmować następujące etapy:

- sprawozdanie z realizacji „kamieni milowych” w ramach inicjatyw strategicznych,
- przyjęte cele BSC a rzeczywiście osiągnięte rezultaty,
- analiza odchyłeń i propozycje środków zaradczych oraz nauka na przyszłość,
- dyskusja i ustalenia,
- przygotowanie raportu z przeglądu.

Audyt strategiczny to cykliczne (raz na rok) lub powołane w trybie nadzwyczajnym (na wniosek Komitetu Zarządzania Strategicznego) spotkanie tzw. kluczowych osób zaangażowanych w realizację strategii. Jego zadaniem jest weryfikacja aktualności misji, wizji i strategii oraz założonych wartości docelowych, a także wyznaczenie wartości docelowych na kolejny okres planistyczny. Zasadnicze pytania, na które ma dać odpowiedź audyt strategiczny, brzmią: czy w świetle dotychczasowych doświadczeń założony kurs ma nadal sens? Czy w świetle nowej wiedzy nie należy zmodyfikować wyznaczonej trajektorii? Jeśli tak – to w jakim stopniu? Audyt strategiczny powinien obejmować następujące etapy:

- ocenę stopnia osiągnięcia celów BSC,
- strategiczne uczenie się – co się udało, co się nie udało i dlaczego,
- krytyczny przegląd misji, wizji i strategii,
- ewentualną modyfikację misji, wizji i strategii,
- krytyczny przegląd mapy strategii,
- ewentualną modyfikację mapy strategii,
- krytyczny przegląd BSC,

- ewentualną modyfikację mierników/wartości docelowych BSC,
- przedłużenie horyzontu planistycznego BSC o kolejny rok,
- przygotowanie raportu z audytu.

W przypadku zwołania nadzwyczajnego audytu strategicznego⁴ jego struktura będzie wyglądać inaczej i obejmie następujące etapy:

- przesłanki zwołania audytu nadzwyczajnego,
- konieczne modyfikacje misji, wizji i strategii,
- konieczne modyfikacje mapy strategii,
- konieczne modyfikacje mierników/wartości docelowych BSC,
- przygotowanie raportu z audytu nadzwyczajnego.

4. Dokumentacja SZS

Podstawę SZS stanowi uporządkowana hierarchicznie dokumentacja. Wiodącym dokumentem jest Księga Strategii⁵. Księga Strategii powinna definiować misję, wizję i strategię przedsiębiorstwa. Zgodnie z metodyką BSC, strategia firmy powinna być uszczegółowiona w postaci mapy strategii i przełożona na zestaw mierzalnych celów wyznaczonych w czterech perspektywach BSC. Księga Strategii powinna być uzupełniona (w formie załącznika) słownikiem mierników (tab. 2). Załącznikiem do Księgi Strategii może być również aktualna analiza strategiczna przedsiębiorstwa oraz słownik pojęć i terminów związanych z BSC.

Na następnym miejscu w hierarchii dokumentacji plasuje się Księga Procedur SZS. Jest ona formalnym zapisem zadań, koniecznych dla funkcjonowania SZS opartego na BSC. Procedury powinny obejmować co najmniej takie zagadnienia, jak:

- zasilanie danymi SZS,
- przeglądy strategiczne,
- audyty strategiczne.

W ramach każdej procedury należy zdefiniować: cel i zakres stosowania procedury, odpowiedzialność i uprawnienia osób zaangażowanych (w oparciu o przyporządkowane role), sposób realizacji procedury (można go zilustrować schematem blokowym), dokumenty związane (tab. 3).

⁴ Audyt nadzwyczajny należy zwołać, gdy obecna strategia i leżące u jej podstaw założenia w sposób oczywisty tracą aktualność – np. wskutek nieprzewidzianego wejścia na rynek bardzo groźnego konkurenta lub radykalnego załamania się popytu.

⁵ W zakresie hierarchii dokumentacji koncepcja SZS nawiązuje do systemów zarządzania jakością.

Tabela 2. Przykładowy arkusz ze słownika mierników

ID celu	ID miernika	ID Tematu
F1	F1M1	3
Cel		
Utrzymanie zysku ekonomicznego		
Nazwa miernika	Temat	Perspektywa
EVA	Optymalizacja 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 x 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		

Źródło: [5, s. 362].

Tabela 3. Przykładowa procedura SZS

Strona: 5/12	KSIĘGA PROCEDUR SZS	Data: 02.04.2007
	Procedura nr 2 – Przegląd BSC	Wydanie nr 1

Cel Celem procedury jest zapewnienie prawidłowego przebiegu i regularności przeglądów BSC. Zakres procedury Procedura swoim zakresem obejmuje czynności kontrolne – sprawdzające zgodność rzeczywistości organizacyjnej z przyjętymi w BSC założeniami planistycznymi. Odpowiedzialność i uprawnienia • Dyrektor Generalny: przewodniczenie przeglądom, akceptacja raportów z postępów w realizacji celów BSC. • Pełnomocnik Dyrektora ds. Zarządzania Strategicznego: organizacyjne przygotowanie przeglądu. • Komitet Zarządzania Strategicznego: wnioskowanie o zmiany w dokumentacji SZS, wnioskowanie o audyt nadzwyczajny. • Właściciele tematów: przygotowanie prezentacji na temat postępów w realizacji celów BSC. • Właściciele celów: wsparcie właścicieli tematów w przygotowaniu prezentacji poprzez merytoryczną analizę odchyleń i propozycje działań korygujących. • Sekretarz: sporządzanie notatek z dyskusji.

Sposób realizacji

Przeglądy odbywają się 4 razy w roku w cyklu kwartalnym w terminach ustalonych z rocznym wyprzedzeniem. Przeglądy przygotowuje od strony organizacyjnej Pełnomocnik Dyrektora ds. Zarządzania Strategicznego (przypomnienie o terminie, sala, wyposażenie itp.). Przeglądom przewodniczy Dyrektor Generalny. Rolą Sekretarza jest sporządzanie notatek z dyskusji, które posłużą Komitetowi Zarządzania Strategicznego do opracowania raportów z przeglądów. Oprócz wymienionych wyżej osób w przeglądzie uczestniczą właściciele celów BSC. Najpóźniej na tydzień przed przeglądem uczestnicy powinni otrzymać od Pełnomocnika Dyrektora ds. Zarządzania Strategicznego zestawienie wielkości planowanych i zrealizowanych przekroju celów BSC w ujęciu absolutnym i znormalizowanym oraz prezentacje od Właścicieli Tematów. W ramach właściwego przeglądu każdy Właściciel Tematu wygłasza prezentację (maks. 60 minut) o postępach w realizacji komponentu strategii zawartego w danym temacie. Ramową strukturę takiej prezentacji zawiera instrukcja SZS nr 1. Po prezentacji odbywa się sesja pytań i dyskusja, która powinna zakończyć się ewaluacją tematu (instrukcja SZS nr 2). Po wszystkich prezentacjach odbywa się dyskusja podsumowująca. Po właściwym przeglądzie odbywa się spotkanie Komitetu Zarządzania Strategicznego celem przygotowania raportu z przeglądu – jego ramową strukturę zawiera instrukcja SZS nr 3. Raport musi zostać zaakceptowany przez Dyrektora Generalnego.

Dokumenty związane

- Instrukcja SZS nr 1
- Instrukcja SZS nr 2
- Instrukcja SZS nr 3

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Szablon karty monitorowania celu strategicznego

Temat*	Perspektywa*	Cel strategiczny*	Właściciel celu*
ID miernika	Miernik		Wartość wyjściowa*
Wartość docelowa w perspektywie 5 lat*	Wartość docelowa w bieżącym okresie planistycznym*		Wartość rzeczywista*
Analiza odchylenia/przewidywanych trudności w osiągnięciu celu**			
Działania zaradcze**			
Wnioski i nauka na przyszłość**			

* Odpowiedzialny za wypełnienie – Kolekcjoner Danych,

** Odpowiedzialny za wypełnienie – Właściciel Celu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1, s. 79].

Jeśli dane przedsiębiorstwo nie korzysta z oprogramowania dedykowanego BSC, zazwyczaj narzucającego pewne rozwiązania w tym względzie – warto sprecyzować sposoby planowania inicjatyw w formie wzorcowych formularzy (np. formularze WBS, macierzy RAM, harmonogramu i budżetu inicjatyw [4, s. 24]), monitorowania stopnia osiągnięcia celów (tab. 4) i tematów strategicznych (tab. 5) i dodanie ich jako załączników do Księgi Procedur.

Tabela 5. Szablon karty zbiorczej monitorowania tematu strategicznego

Perspektywa	Cel	Nazwa miernika	Wartość docelowa	Wartość rzeczywista	Status	Analiza odchylenia (skrót*)	Działania zaradcze (skrót*)	Nauka na przyszłość (skrót*)

* Na podstawie karty monitorowania celu (por. tab. 4).

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1, s. 81].

Oprócz Księgi Strategii i Księgi Procedur, które wraz z dokumentami związanymi tworzą ramy funkcjonowania systemu zarządzania strategicznego – dokumentacja SZS obejmuje również tworzone na bieżąco raporty z przeglądów i audytów strategicznych.

Raport z przeglądu strategicznego powinien zawierać:

- sprawozdanie z postępu realizacji strategii,
- zestawienie osiągnięć i niepowodzeń w realizacji strategii w danym okresie wraz z komentarzem,
- rekomendacje,

oraz odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy w świetle wiedzy uzyskanej w ramach przeglądu podstawowe założenia (misja, wiza, strategia, mapa strategii) są nadal uzasadnione?
- Czy potrzebny jest audyt nadzwyczajny?
- Czy w świetle wiedzy uzyskanej w ramach przeglądu wartości docelowe BSC powinny zostać zaktualizowane?

Raport z audytu strategicznego powinien udzielić odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy w świetle wiedzy zdobytej w minionym roku sformułowanie misji, wizji i strategii jest nadal właściwe?
- Czy w świetle wiedzy zdobytej w minionym roku mapa strategii nadal właściwie opisuje strategię? Czy potwierdzają się spodziewane zależności przyczynowo-skutkowe pomiędzy celami?

- Czy w świetle wiedzy zdobytej w minionym roku przyjęty zestaw mierników pozostaje odpowiedni do pomiaru postępów w realizacji strategii?
- Czy przyjęte wartości docelowe są nadal aktualne? Jakie wartości docelowe należy przyjąć na kolejny rok w cyklu planistycznym?
- Czy inicjatywy strategiczne przyniosły oczekiwane rezultaty? Czy należy je kontynuować/porzucić? Czy potrzebne są nowe inicjatywy?

5. Podsumowanie

W wielu przedsiębiorstwach problemem trudniejszym od samego sformułowania strategii jest jej realizacja. Badania pokazują, że aż 70 do 90% przedsiębiorstw nie udaje się skutecznie wdrożyć strategii [3, s. xi]. Warunkiem skutecznego wdrożenia strategii jest ugruntowany proces zarządzania nią, sprawiający, że staje się ona codzienną sprawą pracowników a nie jednorazowym wydarzeniem z okazji corocznej sesji strategicznej, o którym to wydarzeniu wszyscy szybko zapominają pod naporem bieżących obowiązków. Ważnym czynnikiem ułatwiającym ugruntowanie procesu realizacji strategii jest jego formalizacja poprzez stworzenie systemu zarządzania strategicznego. Jasny podział odpowiedzialności za strategię, systematyczne przeglądy i audyty strategiczne oraz klarowna dokumentacja zwiększają prawdopodobieństwo, że przygoda przedsiębiorstwa z BSC nie ograniczy się do samego projektu implementacji, lecz że BSC stanie się narzędziem ukierunkowującym codzienne działania kadry kierowniczej na realizację strategii.

Literatura

- [1] Babich P., *Hoshin Handbook, Total Quality Engineering*, Poway 2002.
- [2] Kaplan R.S., Norton D. P., *The balanced scorecard – measures that drive performance*, „Harvard Business Review” 1992 Jan/Feb, s. 71-79.
- [3] Kaplan R.S., Norton D. P., *Strategy Maps*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
- [4] Pietrzak M., *Integracja strategii z bieżącym zarządzaniem*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2006, nr 10, s. 22-25.
- [5] Pietrzak M., Prokopowicz J., *Wdrożenie Zrównoważonej Karty Wyników w firmie Fenice Poland – studium przypadku*, [w:] E. Nowak (red.), *Tendencje rozwojowe współczesnej rachunkowości zarządczej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, AE, Wrocław 2006, s. 356-364.
- [6] *Theme*, https://www.bscol.com/bsc_online/learning/glossary/, 2007.

STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM BASED ON THE BALANCED SCORECARD

Summary

The paper presents the idea of strategic management system (SMS) based on the balanced scorecard. The key issues of such a system are organizational structure (responsibilities), strategic reviews and audits and documentation. The paper describes these issues. Preparing SMS formalizes the process of executing strategy.