

PATRYCJA ZWIECH

WPLYW MISJI I WIZJI PRZEDSIĘBIORSTWA  
NA *BALANCED SCORECARD*

WPROWADZENIE

Narzędzie zarządzania, jakim jest *Balanced Scorecard* (BSC), to niewątpliwie najgłośniejsza idea, która pojawiła się w biznesie w latach dziewięćdziesiątych. Wprowadzona przez Roberta Kaplana z Harvard Business School i Davida Nortona, założyciela firmy konsultingowej Nolan, Norton & Company (później Renaissance Strategy Group), opiera się na prostej obserwacji: „**dostajesz to, co mierzysz**”. Należy zatem mierzyć to, nad czym chcemy zachować strategiczną kontrolę.

R.S. Kaplan i D.P. Norton uważają że większość obecnie stosowanych wskaźników mierzących efekty rynkowej działalności przedsiębiorstw nie przystaje do współczesnych warunków, gdyż są pozostałością ery przemysłowej i zamiast wybiegać w przyszłość, mierzą efekty „wczorajszych” decyzji. Koncepcje strategiczne i planowanie działalności często zbyt jednostronnie opierają się na wskaźnikach finansowych. Pewne dziedziny o kluczowym znaczeniu, jak na przykład stosunki z klientami, nie są ujmowane w tradycyjnej sprawozdawczości<sup>1</sup>. Autorzy BSC nie odrzucają jednak czynnika finansowego, ale traktują go jako jedną z czterech, integralnych części BSC.

---

<sup>1</sup> Por. *Wszelchstronne doskonalenie działalności z pomocą Balanced Scorecard*. „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 9, s. 23–27.

BSC składa się z następujących rodzajów wskaźników<sup>2</sup>:

- zorientowanych na klienta (*customer perspective*),
- zorientowanych na wnętrze organizacji (*internal business perspective*),
- zorientowanych na innowacje i uczenie się (*innovation and learning perspective*),
- zorientowanych na finanse (*financial perspective*).

Pomiędzy wszystkimi czterema elementami BSC istnieją silne wzajemne zależności: klienci decydują o funkcjonowaniu firmy, gdyż kupują wytwarzane przez nią wyroby; aby je uzyskać i zaspokoić potrzeby nabywców, niezbędna jest właściwie funkcjonująca struktura wewnętrzna przedsiębiorstwa; do dalszego rozwoju niezbędne są też procesy innowacji i uczenia się, a wszystko zamyka się na wskaźnikach finansowych pokazujących trafność wcześniejszych decyzji<sup>3</sup>. Wszystko jest skoordynowane ze sobą i podporządkowane wizji i strategii firmy. Dzięki takiemu kompleksowemu spojrzeniu na funkcjonowanie organizacji można otrzymać bardziej wiarygodne informacje o jej obecnych i potencjalnych możliwościach.

### 1. ELEMENTY BSC

Pierwszym elementem w BSC są **klienci**, a właściwie ich potrzeby, których zaspokojenie jest celem każdego racjonalnie działającego przedsiębiorstwa. Należy tu odpowiedzieć na następujące pytanie: „W jaki sposób przedsiębiorstwo jest postrzegane przez swoich klientów?” R.S. Kaplan i D.P. Norton podają przykład jednej z firm produkujących półprzewodniki, która zadała podobne pytanie własnym klientom. Okazało się, że ma gorszą opinię od niektórych konkurentów. Natychmiast podjęte działania zaradcze doprowadziły tę firmę na szczyt rankingu.

Istnieją cztery kategorie, które z punktu widzenia nabywców odgrywają decydującą rolę przy dokonywaniu zakupów: czas, jakość, obsługa i koszt<sup>4</sup>. W dzisiejszych warunkach gospodarczych **czas** odgrywa nierzadko większą rolę

---

<sup>2</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton: *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. „Harvard Business Review” 1992, nr 1–2, s. 71–79.

<sup>3</sup> Por. M. Szałański: *Strategiczna tablica wyników. Balanced Scorecard*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1999, nr 10, s. 13–16.

<sup>4</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton: *op.cit.*, s. 73.

niż pozostałe elementy. Realizacja celów w zakresie czasu może być opisana terminem, jaki upływa od momentu złożenia zamówienia do chwili dostarczenia towaru<sup>5</sup>. W firmie konsultingowej BCG powstała koncepcja budowania przewagi konkurencyjnej wyłącznie na skracaniu czasu wszelkich operacji i procesów zachodzących w obrębie przedsiębiorstwa (*Time-Based Competition*). **Jakość** odgrywała decydującą rolę w latach osiemdziesiątych, obecnie jest standardem rynkowym, co znaczy, że wysoka jakość nie zapewnia przewagi konkurencyjnej, natomiast niska jakość może wyeliminować firmę z rynku. Jakość może być mierzona terminowością dostaw i trafnością przewidywań dostaw przez firmę<sup>6</sup>. **Obsługa klienta** odgrywa dużą rolę w zawieraniu transakcji, gdyż zwiększa wartość dodaną produktów i usług oraz buduje pożądany wizerunek firmy. **Koszty** w oczywisty sposób wpływają na decyzje o dokonaniu zakupu lub zawarciu transakcji.

Kolejnym elementem w BSC jest **wewnętrzna struktura przedsiębiorstwa**, umożliwiająca wytworzenie dóbr i usług oferowanych później klientom oraz zapewniająca właściwe funkcjonowanie samej organizacji. W ramach tego obszaru należy odpowiedzieć sobie na pytanie: „W czym musimy być wyśmienici?” Odpowiedź na tak postawione pytanie odnosi się zwłaszcza do dwóch kluczowych obszarów struktury wewnętrznej przedsiębiorstwa: **procesów biznesowych i kluczowych kompetencji**<sup>7</sup>.

Trzecim elementem w koncepcji BSC jest **proces innowacji i uczenia się**, które umożliwiają weryfikację i ewentualną zmianę kierunku działania organizacji. Przez innowacje i uczenie się przedsiębiorstwa mają zapewniony dalszy rozwój, gdyż mogą dostosowywać się do zmieniających się gustów konsumentów oraz warunków działania i konkurencji. O ile dwa poprzednie elementy BSC, czyli klienci i struktura wewnętrzna, odnosiły się do teraźniejszości i pozwalały mierzyć efektywność wewnętrznych i zewnętrznych działań w ramach przyjętej strategii, o tyle procesy innowacji i uczenia się pozwalają wybiec w przyszłość oraz ją współtworzyć przez weryfikacje dotychczasowych założeń. Miarą opisującą zdolność firmy do innowacji może być procentowy udział nowych wyrobów w całkowitej sprzedaży.

<sup>5</sup> Por. M. Szałański: *op.cit.*, s. 14.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 14.

<sup>7</sup> Szerzej na temat kluczowych kompetencji pisze P. Manorek: *Podstawowe determinanty wyboru strategii firmy*. W: *Problemy współczesnej gospodarki*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 249. Szczecin 1999, s. 181–193.

Ostatnim elementem BSC są **finanse**, najbardziej tradycyjna miara efektywności działania przedsiębiorstw. Wskaźniki finansowe pozwalają odpowiedzieć na pytanie: „Jak firma jest widziana przez udziałowców?” Pozwalają też spojrzeć „wstecz” na obecne rezultaty wcześniej podejmowanych decyzji, co w o wiele mniejszym stopniu weryfikuje skuteczność obecnie realizowanych działań. Menedżerowie mogą ocenić, w jaki sposób zostały zrealizowane zadania z przeszłości, ale również czy uzasadnione są oczekiwania wobec przyszłości<sup>8</sup>.

Wskaźniki finansowe można podzielić na trzy kategorie: **wskaźniki zapewniające przetrwanie** (na przykład *cash flow*), **wskaźniki zapewniające odniesienie sukcesu** (na przykład wskaźniki zyskowności) oraz **wskaźniki zapewniające rozwój i prosperity w długim okresie** (na przykład udział w rynku lub ROE).

R.S. Kaplan i D.P. Norton nie narzucają organizacjom żadnych konkretnych wskaźników. Wychodzą z założenia, że każda firma jest inna, niepowtarzalna i działa w różnym i ciągle zmieniającym się otoczeniu. Każda musi zatem wypracować odpowiedni dla niej zestaw wskaźników w obrębie każdego z czterech obszarów BSC. Zalecają przy tym ograniczenie się jedynie do kilku najważniejszych wskaźników, co pozwoli na właściwą interpretację zmian, a jednocześnie uchroni organizację przed zalewem zbędnych informacji. Istotą BSC jest pomoc w podejmowaniu decyzji strategicznych, a nie operacyjnych.

Wyróżnienie tych czterech płaszczyzn okazało się pomocne w analizie wielu przedsiębiorstw i branż. Jednak te cztery perspektywy nie powinny być traktowane jako jedyne. W niektórych przypadkach mogą być przydatne inne dziedziny, takie jak względ na dostawców czy społeczność lokalną<sup>9</sup>.

### Przykład BSC

BSC (zrównoważona karta wyników) może wyglądać jak w tabeli 1<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> W. Bonsiep, T. Fisher, J. Klich: *Zrównoważona karta wyników jako narzędzie kontroli*. „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2, s. 17.

<sup>9</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton: *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, London 1996, s. 34.

<sup>10</sup> Inny przykład zrównoważonego zestawu wskaźników podano w artykule *Wszechstronne doskonalenie działalności z pomocą Balanced Scorecard*. „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 9, s. 24.

Tabela 1

## Zrównoważona karta wyników

Wymiar	Cele strategiczne	Miary	Zadania
Finanse	F <sub>1</sub> : spełnić oczekiwania akcjonariuszy F <sub>2</sub> : wzrost sprzedaży F <sub>3</sub> : poprawić wyniki działalności	F <sub>1</sub> : zwrot z kapitału F <sub>2</sub> : sprzedaż F <sub>3</sub> : zysk brutto	F <sub>1</sub> : zwiększyć z 10 do 12 % F <sub>2</sub> : wzrost sprzedaży o 25 % F <sub>3</sub> : zwiększyć zysk brutto o 50 %
Klient	K <sub>1</sub> : zwiększyć udział w rynku K <sub>2</sub> : poprawić postrzeganie przez klientów K <sub>3</sub> : zwiększyć stopień zadowolenia klientów	K <sub>1</sub> : udział w rynku K <sub>2</sub> : wydatki na promocję K <sub>3</sub> : wskaźnik zadowolenia klientów	K <sub>1</sub> : wzrost o 15 % K <sub>2</sub> : zwiększyć o 50 000 zł K <sub>3</sub> : wzrost o 10 %
Procesy wewnętrzne	P <sub>1</sub> : obniżyć koszty jednostkowe P <sub>2</sub> : skrócić łączny cykl transformacji P <sub>3</sub> : opracować nowe produkty	P <sub>1</sub> : koszt na jednostkę wyrobu P <sub>2</sub> : łączny cykl transformacji P <sub>3</sub> : liczba nowych produktów	P <sub>1</sub> : zmniejszyć o 2,00 zł P <sub>2</sub> : skrócić o 12 dni P <sub>3</sub> : 2 na pół roku
Rozwój i wzrost	I <sub>1</sub> : podnieść poziom technologii I <sub>2</sub> : zwiększyć umiejętności pracowników	I <sub>1</sub> : wydatki IT na pracownika I <sub>2</sub> : wydajność	I <sub>1</sub> : 10 000 zł na pracownika I <sub>2</sub> : zwiększyć o 20 %

Źródło: W. Boniep, T. Fisher, J. Klich: *Zrównoważona karta wyników jako narzędzie kontroli*. „Przeгляд organizacji” 2000, nr 2, s. 17.

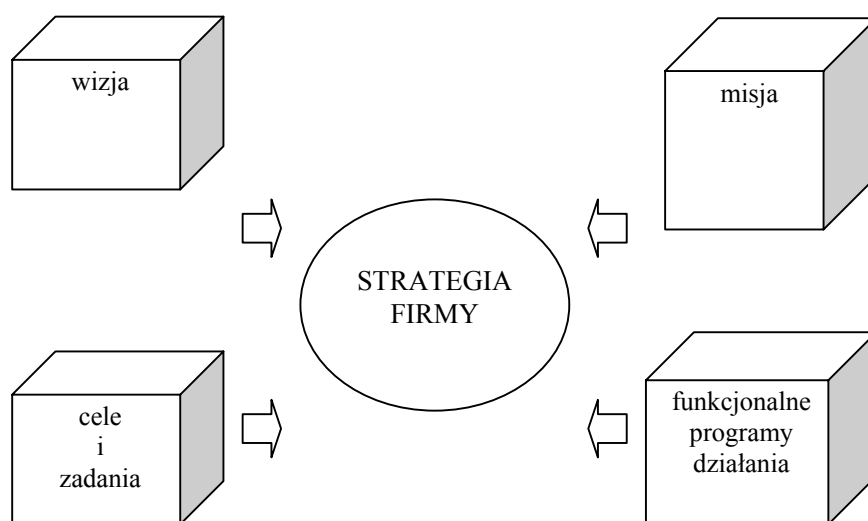
BSC niekoniecznie musi obejmować wszystkie cztery perspektywy, ale w praktyce jest to rozwiązanie standardowe. Firma powinna doceniać wszystkie te aspekty, ale może rozkładać priorytety odpowiednio do swojej kultury lub

sytuacji. W przedsiębiorstwach nie nastawionych na zysk najważniejsza jest perspektywa stosunków z klientami<sup>11</sup>.

## 2. BSC A STRATEGIA ZARZĄDZANIA

*Balanced Scorecard* jest ściśle związana ze strategią zarządzania. Podstawowymi elementami strategii są:

- misja przedsiębiorstwa,
- wizja strategiczna firmy,
- cele i zadania,
- strategia działania<sup>12</sup>, która obejmuje funkcjonalne programy działania.



Rys. 1. Elementy strategii

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Penc: *op.cit.*, s. 127–128.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 24–25.

<sup>12</sup> Zob. J. Penc: *Strategie zarządzania. Cz. I. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*. Placet, Warszawa 1994, s. 127.

Misja i wizja mają zasadnicze znaczenie przy wyborze wskaźników BSC ze względu na stosowane w firmie priorytety.

### 3. MISJA A BSC

Misja określa trwałe dążenie firmy do pożądanego stanu, na które zorientowane są lub powinny być działania podejmowane przez uczestników danej firmy, a więc przez właścicieli, menedżerów i pracowników. Formułujemy ją odpowiadając głównie na następujące pytania<sup>13</sup>:

- Po co istnieje przedsiębiorstwo?
- Do czego ma dążyć?
- Co ma osiągnąć?
- Czyje i jakie potrzeby powinno zaspokajać?
- Jakie jest jej społeczne przeznaczenie i posłannictwo?

Misja określa ramy biznesu, tworząc jego strukturę przez wyznaczenie wzajemnych proporcji między elementami biznesu<sup>14</sup>. Złożoność tych elementów sprawia, że misja sama w sobie jest trudna do zdefiniowania, dlatego wielu autorów próbuje wyjaśnić ją przez analogie, używając takich terminów jak „Gwiazda Polarna przedsiębiorstwa”, „główna idea” czy „myśl przewodnia”<sup>15</sup>. Misja przedsiębiorstwa może być przedstawiana ogólnie lub szczegółowo. Ujęcie ogólne zawiera cele i strategię firmy, a ujęcie szczegółowe akcentuje specyficzną rolę, jaką odgrywa przedsiębiorstwo na rynku<sup>16</sup>. Szczególnie ważne jest tu odniesienie do płaszczyzny zorientowanej na klienta w *Balanced Scorecard*.

Pierwsza interpretacja uzasadnia istnienie firmy na rynku i określa to, co powinna ona robić. Opisuje postawy i oczekiwania co do celów i kształtu firmy. Jest wizjonerskim poglądem na ogólną strategię przedsiębiorstwa i ma charakter trwały. Misja musi więc określić zakres działania przedsiębiorstwa, a więc jakie wyroby lub usługi chce sprzedawać firma, gdzie, czyli na jakim rynku i komu.

<sup>13</sup> Zob. *Zarządzanie – teoria i praktyka*. Red. A. Koźmiński, W. Piotrowski PWN, Warszawa 1995, s. 530.

<sup>14</sup> Zob. *Zarządzanie*. Międzynarodowa Fundacja Rynku Kapitałowego i Przekształceń Własnościowych w Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 1995, s. 25.

<sup>15</sup> Cyt. M. Moszkowicz: *Konceptualne podstawy strategii przedsiębiorstwa*. „Organizacja i Kierowanie” 1994, nr 4, s. 24.

<sup>16</sup> Zob. Z. Pierścioneck: *Strategie rozwoju firmy*. PWN, Warszawa 1996, s. 114.

Dokładne określenie klienta jest bardzo ważne, ponieważ firma bez własnych klientów nie ma tożsamości. Co prawda można przyjąć, że każdy klient, który płaci, jest dobry lecz jest to rozwiązanie prowadzące tylko do przetrwania, a nie do rozwoju. Wskaźniki stosowane w *Balanced Scorecard* z płaszczyzny zorientowanej na klienta, na przykład postrzeganie firmy przez klientów czy stopień zadowolenia klientów, są nierozzerwalnie związane z misją firmy. Misja organizacji powinna odpowiadać także na pytania dotyczące potrzeb, a więc<sup>17</sup>:

- Czyje potrzeby zaspokaja i dlaczego właśnie tych, a nie innych osób?
- Jakie potrzeby zaspokaja i dlaczego właśnie te?
- Jakie wartości decydują o tym, że takie potrzeby, w takim zakresie i w taki sposób są zaspokajane?

Misja powinna odpowiadać na pytania dotyczące również przyszłych potrzeb, a więc<sup>18</sup>:

- Czyje potrzeby firma mogłaby zaspokajać w przyszłości i dlaczego właśnie te?
- Jakie potrzeby przedsiębiorstwo mogłoby zaspokajać i dlaczego właśnie te?
- Jakie wartości powinny uzyskać priorytet w przyszłości?

Drugie, szczegółowe ujęcie misji akcentuje rolę, jaką odgrywa firma na rynku. Rola ta musi być nadzwyczajna, musi to być coś, czego nie dostarczają inne firmy. Może to być na przykład produkt najwyższej jakości, produkt po najniższej cenie, najlepsza obsługa czy najlepszy serwis posprzedażowy. Misja powinna określać, dlaczego klienci powinni kupować produkty danej firmy, czy korzystać z usług właśnie tej firmy. Misja powinna być formułowana w kategoriach służenia społeczeństwu i pomnażania korzyści, które uzyskuje klient. Pozwala to wyłonić priorytety dotyczące płaszczyzny klienta dla firmy.

Każde przedsiębiorstwo działa w określonym otoczeniu i zaspokaja potrzeby powstające w tym otoczeniu. Misja określa właśnie te dążenia, które firma chce zrealizować, dlatego jasne jej określenie ma tak duże znaczenie. Ponadto kształtuje ona *image* firmy w otoczeniu, wpływa na jej reputację, co jest bardzo istotne przy realizacji strategii. Określenie misji łagodzi konflikty i przyczynia się do identyfikacji dążeń poszczególnych grup z celami firmy. Pozwala na koncentrację wysiłków wokół jednego celu. Istnienie misji – szcze-

---

<sup>17</sup> Zob. B. Wawrzyniak: *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 1989, s. 47.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 47.



gólnie w przypadku dużych przedsiębiorstwach – jest niezbędne do osiągnięcia sukcesu, a przynajmniej zwiększa prawdopodobieństwo jego uzyskania.

Misja powinna być wyraźnie sprecyzowana. Musi być uzależniona od możliwości firmy, a nie od pragnień i nierealnych oczekiwań. Co prawda misja jest ogólnym stwierdzeniem najbardziej podstawowych intencji, często nawet nieosiągalnych, ale to nie znaczy, że ma się opierać na nierealnych założeniach. Musi być możliwa do wykonania (zrealizowania).

Misję przedsiębiorstwa określa zarząd, uwzględniając dążenia i cele innych grup, na przykład pracowników i akcjonariuszy. Na misję firmy duży wpływ ma też otoczenie. Przykładem misji jest zaspokajanie najbardziej wybrednych potrzeb odbiorców, czy jest w przypadku Volvo – bycie najlepszym na świecie.

Misja jest elementem strategii. Często trudno jest oddzielić misję od strategii firmy. Najważniejszą różnicą jest główny problem, czyli główne pytanie, na które odpowiadają misja i strategia (tabela 2).

Tabela 2

## Misja a strategia

Stopnie planowania	Stawianie problemów	Okresowość	Niezbędne, ważne informacje	Przykłady treści planów
Cel przewodni – misja	Po co istniejemy?	Długi okres (10–20 lat)	– Motywacja własna – Oczekiwania otoczenia – Tendencje światowe	– Jesteśmy przedsiębiorstwem o wysokiej technologii, przetwarzającym tworzywa sztuczne – Liczy się zasada wydajności pracy
Strategia	– Co zrobić? – W jakim kierunku podążać? – Jakie drogi wybierać do osiągnięcia celu?	Długi okres (5–15 lat)	– Analiza środowiska (szanse i ryzyko) – Analiza przedsiębiorstwa (strony słabe i silne)	– Chcemy osiągnąć wzrost obrotów w skali roku o 15 %, przy wzroście kosztów o 12 % – Chcemy objąć dostawami rynek UE – Chcemy dostarczać produkty i myśl techniczną

Źródło: B. Wawrzyniak: *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 1989, s. 58.

#### 4. WIZJA A BSC

Wizja strategiczna przedsiębiorstwa jest swoistym spojrzeniem w przyszłość i zastanowieniem się, jak będzie ono wyglądało za kilka lat. Jest to idea, do której powinni dążyć zarząd, pracownicy, akcjonariusze i wszyscy inni zainteresowani. Wizja ta określa pozycję firmy na rynku za kilka lub kilkanaście lat, jej wielkość, rynki, na których będzie działać, produkty, które będzie oferować. Wizja jest więc wyobrażeniem kierownictwa o przyszłym kształcie przedsiębiorstwa i jego pozycji na rynku. Musi ukazywać pozycję firmy w przyszłości w stosunku do innych firm, rynków krajowych i zagranicznych<sup>19</sup>.

Wizja powinna być oparta na analizach stwierdzających, co jest możliwe, a co nie. Jest więc wynikiem wiedzy, praktyki, umiejętności i zdolności firmy, a nie tylko samej wyobraźni. Ważną rolę odgrywa również ambicja, chęć wyróżnienia się, imponowania otoczeniu. Wizja powinna być dyskutowana w gronie specjalistów, menedżerów i doradców. Nie może być ona wynikiem przemyśleń tylko jednego człowieka-wizjonera, który narzuci swój „jedynie słuszny” punkt widzenia<sup>20</sup>. Wizja częsta wypływa z analizy wskaźników *Balanced Scorecard*.

#### 5. PROCEDURA WDROŻENIA BSC

Procedura wdrożenia BSC nie jest łatwa, ponieważ należy ją dostosować do indywidualnych cech charakterystycznych firmy i otoczenia, w którym działa. Pomocna może się okazać procedura wdrożeniowa proponowana przez autorów. Obejmuje ona osiem etapów.

1. **Przygotowanie** – organizacja musi określić, które jednostki biznesu (*Strategic Business Units*<sup>21</sup>) nadają się do wdrożenia BSC. Na tym etapie podstawowym warunkiem jest wola dokonania zmian.

---

<sup>19</sup> Zob. J. Penc: *Projektowanie strategii przedsiębiorstwa*. „Organizacja i Kierowanie” 1993 nr 2, s. 37–39.

<sup>20</sup> Zob. J. Penc: *op.cit.*, s. 129.

<sup>21</sup> Jednostki te są częścią składową jednego przedsiębiorstwa, prowadzą jednak różną działalność. Przykładem jest firma, która prowadzi zarówno działalność produkcyjną jak i handlową. Taka firma ma jedną strategię firmy i dwie biznesu – osobno dla zakładu produkcyjnego i dla hurtowni. Podobnie jest w przypadku produkcji dwóch czy większej liczby różnych dóbr lub usług oraz przy obsłudze różnych rynków. Strategie biznesu muszą być podporządkowane strate-

2. **Pierwsza runda rozmów** – wszystkie osoby z najwyższego kierownictwa danej jednostki otrzymują materiały na temat koncepcji BSC, misji, wizji i strategii przedsiębiorstwa. Następnie osoba odpowiedzialna za wdrożenie BSC (może to być ktoś z firmy lub konsultant zewnętrzny) przeprowadza około 90 minutowe wywiady z każdym kierownikiem, aby się dowiedzieć, jakie są jego oczekiwania w stosunku do BSC i co może wnieść do tej koncepcji. Wszelkie propozycje i sugestie są mile widziane.

3. **Pierwsza runda „warsztatów”** – wszyscy kierownicy i prowadzący zajęcia wspólnie określają wskaźniki w obrębie czterech obszarów *BSC*, czyli klientów, struktury wewnętrznej, innowacji oraz uczenia się i finansów. Grupa na nowo definiuje misję, wizję i strategię, a następnie odpowiada na pytanie: „Jeśli wizja zostanie pomyślnie zrealizowana, to jaki to będzie miało wpływ na klientów, strukturę wewnętrzną, zdolność do innowacji i uczenia się oraz udziałowców?”. Kolejnym krokiem jest zdefiniowanie kluczowych czynników sukcesu, a na ich podstawie wstępnej wersji BSC zawierającej zestaw wskaźników.

4. **Druga runda rozmów** – osoba odpowiedzialna za wdrożenie BSC przegląda i analizuje efekty pierwszej rundy wywiadów i ćwiczeń, a następnie ponownie przeprowadza rozmowy z kierownikami na temat wstępnej wersji BSC i ich sugestii co do zmian i sposobów wdrożenia.

5. **Druga runda „warsztatów”** – oprócz kierowników i prowadzącego powinni w nich uczestniczyć ich bezpośredni podwładni oraz większość kierowników średniego szczebla. Uczestnicy, pracując w grupach, analizują proponowane wskaźniki, ich powiązanie z misją, wizją i strategią firmy oraz przygotowują plan wdrożenia BSC. Na koniec każdy jest proszony o zaproponowanie celów, których osiągnięcie umożliwi stosowanie poszczególnych wskaźników.

6. **Trzecia runda „warsztatów”** – naczelne kierownictwo podsumowuje efekty dotychczasowych spotkań. Następuje przygotowanie i zatwierdzenie ostatecznej wersji programu wdrożenia BSC, łącznie ze sposobami komunikacji i uzyskania poparcia pracowników, integracji BSC z istniejącą w organizacji filozofią i rozwojem lub adaptacją systemu informacyjnego mającego wspierać działanie BSC.

---

gii firmy. Na tym poziomie ustala się również sposoby walki z konkurencją, a więc strategię konkurencji.

7. **Implementacja** – jest realizowana zgodnie z przyjętym programem przez specjalnie do tego celu powołany zespół.

8. **Okresowe przeglądy** – raz na miesiąc lub raz na kwartał kalkuluje się poszczególne wskaźniki BSC, natomiast raz do roku następuje weryfikacja ich przydatności powiązana z przygotowaniem nowej strategii i planów na kolejny rok.

## ZAKOŃCZENIE

*Balanced Scorecard* pomaga w przezwycięzeniu głównych barier w implementacji strategii<sup>22</sup>.

1. Pomaga w ustaleniu planu strategicznego. Sformułowanie naczelnego celu organizacji i środków prowadzących do jego realizacji to zasadnicza część koncepcji BSC (45 % przedsiębiorstw nie ma sformułowanego planu strategicznego – zrównoważona karta wyników nie zastępuje strategii, ale opisuje ją za pomocą wskaźników zrozumiałych dla każdego pracownika, dzięki czemu jest doskonałym narzędziem kontrolnym i motywacyjnym).

2. Ułatwia zrozumienie misji i wizji przedsiębiorstwa na wszystkich szczeblach organizacji. Firma musi wypracować wizję inspirującą każdego pracownika i bogatą w treść<sup>23</sup>. Dzięki temu może się wyraźnie zwiększyć stopień zrozumienia misji i wizji oraz identyfikacji z nimi (jasne rozumienie misji przedsiębiorstwa prezentuje 71 % przedstawicieli ścisłego kierownictwa, 40 % kierowników średniego szczebla i zaledwie 3 % pracowników, efektem wprowadzenia zrównoważonej karty wyników jest przepływ informacji o celach organizacji i stopniu ich realizacji do poszczególnych komórek i osób, a przez to zrozumienie ich wkładu w realizację misji firmy).

3. Umożliwia naczelnemu kierownictwu skoncentrowanie się na strategii. Dzięki rozdzieleniu zadań i dokładnym ich opisaniu za pomocą mierzalnych wskaźników menadżerowie najwyższego szczebla uzyskują łatwą kontrolę stopnia realizacji strategii; nie tracą czasu na kontrolowanie nieistotnych

---

<sup>22</sup> Uwagi krytyczne na temat funkcjonowania zasad BSC przedstawili W. Bonsiepe, T. Fischer, J. Klich: *Implementacja zrównoważonej karty wyników w praktyce przedsiębiorstw*. „Przegląd Organizacji” 2000, nr 3, s. 11–14.

<sup>23</sup> A. Campbell, M. Devine, D. Young: *Vision, Mission, Strategie*. Frankfurt–New York 1992, s. 185.

z punktu widzenia strategii czynników (w 45 % przedsiębiorstw naczelne kierownictwo poświęca mniej niż 10 % czasu na podejmowanie decyzji strategicznych; wdrożenie systemu miar podporządkowanego strategicznym celom przedsiębiorstwa pozwala naczelnemu kierownictwu powiązać kontrolę działalności operacyjnej z monitorowaniem długoterminowej strategii firmy).

4. Tłumaczy zapisy strategii na konkretne działania.

5. Ukierunkowuje aktywność wszystkich członków organizacji na realizację właściwych, ambitnych celów.

6. Pozwala na ciągle doskonalenie dzięki dostarczaniu istotnej informacji zwrotnej. Każdy system pomiarów niesie za sobą ryzyko wyboru złych kryteriów i utraty z pola widzenia innych obiecujących możliwości. R.S. Kaplan i D.P. Norton podkreślają, że zrównoważona karta wyników kształtuje cały układ komunikacji dotyczącej strategii i wizji w organizacji. Umożliwia to nieustanną dyskusję na temat przyjętych wskaźników i dokonanie ich zmian, jeżeli zajdzie taka potrzeba<sup>24</sup>.

7. Ułatwia konstruowanie rocznych budżetów na podstawie przyjętej strategii (w 57 % przedsiębiorstw roczne budżety nie wykazują wystarczająco silnego związku z przyjętą strategią długoterminową; perspektywa finansowa jest jedną z czterech stosowanych w zrównoważonej karcie wyników; kluczowym zagadnieniem jest stwierdzenie, że roczne plany finansowe mają służyć realizacji strategii przedsiębiorstwa, a nie odwrotnie).

8. Zwiększa prawdopodobieństwo stworzenia skutecznego systemu motywacyjnego. Dzięki sformułowaniu zadań opartych na konkretnych miarach można określać, w jakim stopniu poszczególni pracownicy przyczyniają się do realizowania strategii (80 % kierowników najwyższego szczebla dostrzega silną zależność między systemem zachęt a realizacją budżetu, jedynie 47 % widzi podobny związek między systemem motywacyjnym a realizacją strategii; zastosowanie zestawu wskaźników pozwala skonstruować system motywacyjny oparty na udziale poszczególnych działów i osób w realizacji strategii firmy).

Pomimo oczywistych trudności technicznych i organizacyjnych we wdrożeniu, BSC przez wprowadzenie silnego związku między misją, wizją i strategią przedsiębiorstwa a jego dziedzinami, całościowe i wieloaspektowe ujęcie pro-

---

<sup>24</sup> W. Bonsiep, T. Fischer, J. Klich: *op.cit.*, s. 12.

blematyki oceny działania, uwzględnienie nie tylko kryteriów finansowych<sup>25</sup>, jest bardzo przydatna w podnoszeniu skuteczności funkcjonowania firmy.

*Balanced Scorecard* ma ważną cechę autoadaptacji<sup>26</sup>, czyli możliwości dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia. Adaptacyjność oznacza, że narzędzie to zawsze może być aktualne, a wykorzystywane w twórczy sposób staje się narzędziem samouczącym się.

### INFLUENCE OF MISSION AND VISION OF THE FIRM ON BALANCED SCORECARD

#### Summary

Balanced Scorecard consists of four elements:

- customer perspective,
- internal business perspective,
- innovation and learning perspective,
- financial perspective.

The author presents influence of mission and vision on Balanced Scorecard. Mission enables to answer the following question: „What do we exist for?”. Vision of a company is its specific view of future. It is considered how the enterprise will look in several years.

*Translated by Patrycja Zwiech*

---

<sup>25</sup> Por. M. Lasek: *Karta wyników Balanced Scorecard do oceny inwestycji informatycznych*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2000, nr 8, s. 8.

<sup>26</sup> Por. L. Kociencki: *Balance Scorecard – nowoczesne metody zarządzania*. „*Home & Market*” 2000, grudzień, s. 64.