

MACIEJ WASZCZYK

*Politechnika Gdańska*

## **Zrównoważony rozwój organizacji w oparciu o koncepcję Zrównoważonej Karty Wyników**

*Czego nie można mierzyć, tym nie można zarządzać.*

R. S. Kaplan i D. P. Norton

### **1. Wstęp**

W niniejszym tekście autor chciałby krótko podsumować dwa lata doświadczeń we wdrażaniu Zrównoważonej Karty Wyników (*ang. Balanced Scorecard*, dalej: BSC) w Wirtualnej Polsce SA w kontekście zagadnienia zrównoważonego rozwoju organizacji. Koncepcja wprowadzania zrównoważonego rozwoju w organizacjach w oparciu o BSC jest dziełem profesorów R. Kaplana i D. Nortona, którzy opublikowali tę koncepcję po raz pierwszy w artykule z 1992 roku [Kaplan, Norton 1992]. Nazwa tej koncepcji jest tłumaczona na język polski jako „Strategiczna Karta Wyników” lub bardziej dosłownie „Zrównoważona Karta Wyników” i zakłada ona, że organizacje powinny rozwijać się nie tylko w perspektywie finansowej, ale także w perspektywie klienta, procesów oraz nauki i rozwoju. W ten sposób następuje połączenie celów krótkoterminowych z długoterminowymi i za-

pewniony jest zrównoważony rozwój. W artykule autor chciałby przybliżyć efekty stosowania BSC w Wirtualnej Polsce SA (dalej: WP SA) w aspekcie rozwoju organizacji i stara się odpowiedzieć na pytanie, czy Zrównoważona Karta Wyników faktycznie zapewnia zrównoważony rozwój organizacji. W artykule zostanie także rozważona kwestia wprowadzania dodatkowych perspektyw, w tym między innymi perspektywy etycznej.

## **2. Długofalowe podejście do zagadnienia rozwoju organizacji**

Idea zrównoważonego rozwoju, immanentna dla BSC, leży w preferowaniu podejścia warstwowego. Wyróżnienie warstw, nazywanych w tej koncepcji perspektywami, stanowi punkt równoważenia w następujących aspektach:

- perspektywy stanowią o rozdzieleniu celów krótkookresowych i długookresowych,
- perspektywy stanowią o wydzieleniu sfery finansów, jako jednej z kilku sfer działalności firmy.

W ramach BSC definiuje się bowiem najczęściej cztery równoważne perspektywy:

- finansów,
- klientów,
- procesów wewnętrznych,
- nauki i rozwoju.

Istnieją co prawda propozycje, żeby perspektywom tym nadawać różne wagi, zależnie od etapu rozwoju organizacji, jednak w kontekście mówienia o rozwoju zrównoważonym należy przykładać do nich równą wagę. Niektórzy proponują także, aby wydzielać większą liczbę perspektyw. Najczęściej w tym kontekście mówi się o wydzieleniu perspektywy pracowników. Autor niniejszego tekstu uznaje jednak, że perspektywa ta w zupełności zawiera się w perspektywie nauki i rozwoju. W niej bowiem, w sposób adekwatny można opisać i zmierzyć podstawowe aspekty rozwoju kadry, jak: kompetencje czy motywacja, a w razie potrzeby także bardziej szczegółowe, jak system szkoleń czy projektowanie ścieżki kariery zawodowej. H.R. Friedag. i W. Schmidt z kolei proponują [2003] wprowadzenie w uzasadnionych przypadkach takich perspektyw, jak: autorów (pracowników zewnętrznych), dostawców, dynamiczna, innowacji, Internetu, komunikacji,

koncernu, konkurencji, kooperacji, marketingu, mediów elektronicznych, organizacyjna, pracownika, przyjaciół, publiczna, rodziny, urzędów, wdrożeniowa, zawodowa. I znowu, jak się wydaje, wydzielenie tylu perspektyw nie znajduje uzasadnienia; każdą z nich można bowiem ulokować w czterech klasycznie wyróżnionych przez Kaplana i Nortona. Nieśmiertelna zasada Ockhama niemnożenia bytów nad potrzebę znajduje uzasadnienie i w tym wypadku bowiem każdą z wyróżnionych wyżej perspektyw można opisać w jednej z czterech podstawowych lub też niektóre w kilku. Na przykład perspektywa koncernu mieści się zarówno w perspektywie, finansowej, klienta, procesów oraz nauki i rozwoju. Zależy to od zdefiniowania punktu widzenia, czy koncern jest rozumiany jako akcjonariusz, klient wewnętrzny, właściciel procesu czy też dostawca *know-how*. Można postawić także pytanie o zasadność odrębnego wydzielenia perspektywy etycznej. Znowu, autor niniejszego tekstu jest przekonany, że mierniki, które mogłyby się znaleźć w tej perspektywie można zaprojektować w perspektywie procesów (mierząc proces etyczności analogicznie do pomiaru procesu kreatywności) bądź nauki i rozwoju (mierząc poziom wzrostu etyczności). Wskaźniki te mogłyby dotyczyć pomiaru poziomu i dynamiki zachowań etycznych lub nieetycznych bądź też świadomości etycznej personelu i zarządu firmy. Na przykład można zaprojektować bazę danych, w której pracownicy mogliby anonimowo zamieszczać informacje o nieetycznych zachowaniach (niezgodnych z kodeksem etycznym firmy) innych pracowników bez wskazań personalnych. Osoba administrująca tą bazą musiałaby być zobowiązana do zachowania tajemnicy odnośnie do treści tych „donosów” i powinna co miesiąc generować statystyki zgłoszeń. Można także robić okresowe ankiety badające znajomość wśród pracowników kodeksu etycznego firmy bądź też subiektywnej oceny jego funkcjonowania.

Wspomniane rozdzielanie celów krótkookresowych i długookresowych wynika z tego powodu, że perspektywę finansową uznaje się za perspektywę mówiącą o tym, jak firma realizowała strategię w przeszłości a pozostałe perspektywy jako mówiące o tym, jak firma będzie realizowała strategię w przyszłości. Kaplan i Norton wyrażają się nawet w bardziej radykalny sposób pisząc: „mierniki finansowe tylko częściowo opisują działania zrealizowane w przeszłości i nie dają odpowiednich wskazówek co do tego, jakie działania należy podjąć dziś i jutro, by tworzyć przyszłą wartość ekonomiczną” [Kaplan, Norton 1996, s. 40]. Z kolei wydzielenie perspektywy finansowej jako jednej z wielu znajduje uzasadnienie w tym, że celem dzia-

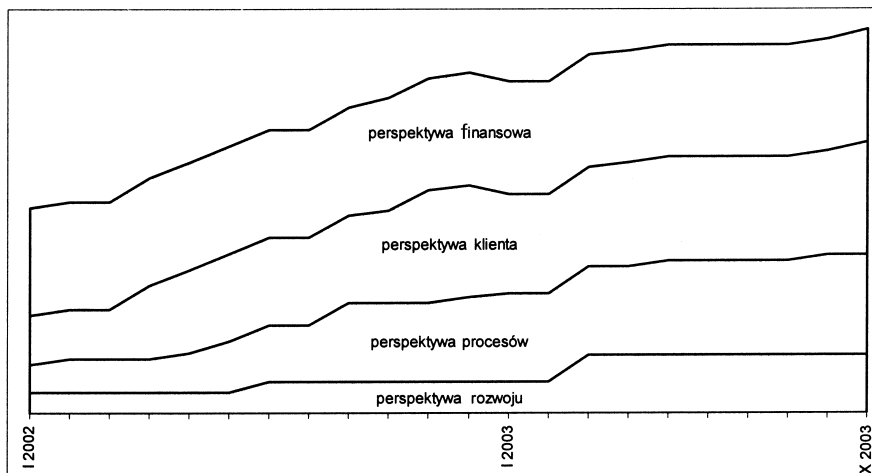
łania przedsiębiorstw nie może być jedynie przynoszenie zysku akcjonariuszom, ale podnoszenie jakości życia zarówno akcjonariuszy, jak i pozostałych udziałowców zewnętrznych, w tym całego społeczeństwa. Wydzielenie perspektywy finansowej, jako jednej z wielu znajduje uzasadnienie nie tylko więc w kontekście zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, ale także w kontekście zrównoważonego rozwoju jego otoczenia. Poprzez wydzielenie perspektyw w BSC tworzone są zatem podstawy dla długofalowego planowania rozwoju organizacji w sposób zrównoważony.

### 3. Uruchamianie mierników w perspektywach

Z perspektywy dwóch lat, podstawową korzyścią z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju, którą osiągnięto w WP w wyniku wdrożenia BSC, wydaje się włączenie w proces zarządzania obszarów do tej pory nie uświadamianych. Zgodnie z przesłaniem Kaplana i Nortona to, czego nie można mierzyć, tym nie można zarządzać. Wydzielenie perspektyw w WP odbyło się w styczniu 2001 roku i związane było ze zbudowaniem mapy strategii. Wydzielono cztery podstawowe dla BSC perspektywy, w których sformułowano pierwotnie czterdzieści jeden szczegółowych celów strategicznych oraz osiemnaście mierników. W ciągu pół roku liczba mierników wzrosła do dziewięćdziesięciu, a w ciągu kolejnego pół roku liczba szczegółowych celów strategicznych spadła do szesnastu. Obrazuje to rolę mapy strategii [Kaplan, Norton 2002] w formułowaniu BSC, która w możliwie szczegółowej i rozbudowanej formie, ułatwia proces poszukiwania mierników, natomiast po ich znalezieniu może zostać zagregowana do bardziej ogólnego poziomu. Jak się wkrótce okazało, tylko część mierników mogła zostać uruchomiona od razu.

Uświadczenie sobie tego prostego faktu było jednym z najważniejszych momentów z punktu widzenia *zarządzania* organizacją, ponieważ wymusiło określenie działań, które należało podjąć, aby uruchomić nieczynne mierniki. Z kolei te działania wymuszały uruchomienie szeregu procesów, innymi słowy: brak możliwości uruchomienia szeregu mierników umożliwił dostrzeżenie obszarów, które do tej pory nie były dostatecznie eksplorowane. Wzrost liczby uruchomionych mierników obrazuje zatem postęp w zrównoważonym rozwoju organizacji poprzez włączanie kolejnych elementów w proces zarządzania [rysunek 1].

**Rysunek 1.** Poziom uruchomienia mierników w perspektywach BSC WP SA w latach 2002–2003 (opracowanie własne)



Jak wynika z przedstawionej ilustracji, od początku wdrożenia BSC uruchomiono niemal wszystkie mierniki finansowe. Stosunkowo krótko trwały uruchamianie mierników w perspektywie klienta. Dłuższego okresu wymagało uruchomienie mierników w perspektywie procesów, zaś najdłuższego w perspektywie rozwoju. Powyższe stanowi doskonałe potwierdzenie dla tezy, że perspektywa finansowa ma charakter krótkoterminowy, co oznacza, że stosunkowo łatwo można mierzyć wskaźniki finansowe w oparciu o gromadzone dane historyczne i bieżące w zakresie przychodów i kosztów. Pozostałe perspektywy mają charakter długoterminowy, to znaczy, że uruchomienie mierników w poszczególnych perspektywach wymaga przeprowadzenia określonych projektów organizacyjnych. Na przykład włączenie mierników w perspektywie klienta może wymagać uruchomienia procesu mierzenia poziomu satysfakcji klientów lub stopnia odnawiania zakupu produktów. Włączenie mierników w perspektywie procesów może wymagać przeprowadzenia projektu identyfikacji procesów, ich opisu i formalizacji. Z kolei włączenie mierników w perspektywie rozwoju może wymagać przebadania kadry, określenia aktualnych i pożądanych kompetencji oraz zaprojektowania i wdrożenia systemu szkoleń.

Każdy z tych procesów jest dużym i kosztochłonnym przedsięwzięciem i nie każdą firmę stać na przeprowadzenie ich wszystkich w tym samym czasie. Ponadto niektóre z projektów muszą być następstwem przeprowadzenia innych, wcześniejszych. Uruchamianie mierników w perspektywach BSC jest zatem przedsięwzięciem długotrwałym i obrazującym stopień zrównoważonego rozwoju organizacji, czyli dochodzenia przez firmę do doskonałości organizacyjnej.

#### 4. Dowożenie i pomiar mierników w perspektywach

W Wirtualnej Polsce SA dopracowano się oryginalnego sposobu prezentacji wyników BSC poprzez system wag i powiązań między miernikami [rysunek 2].

**Rysunek 2.** Dowożenie mierników w ramach BSC WP SA (opracowanie własne)

		Karta pionu 1	Karta pionu 2	Karta pionu 3	Karta pionu 4	Karta pionu 5	Karta pionu 6
Karta korporacyjna	<i>KK</i>	<i>K1</i>	<i>K2</i>	<i>K3</i>	<i>K4</i>	<i>K5</i>	<i>K6</i>
Perspektywa finansowa	<i>P1</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>
miernik	<i>o</i>	-	-	-	<i>c</i>	-	-
miernik	<i>p</i>	<i>a</i>	<i>b</i>	-	-	-	-
miernik	<i>r</i>	-	<i>d</i>	-	<i>e</i>	-	-
miernik	<i>s</i>	<i>f</i>	-	-	<i>g</i>	-	-
miernik	<i>t</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	-	-	-	-
miernik	<i>u</i>	<i>j</i>	-	<i>k</i>	-	<i>l</i>	<i>m</i>
miernik	<i>w</i>	-	<i>n</i>	-	-	-	-
Perspektywa klienta	<i>P2</i>	<i>G</i>	<i>H</i>	<i>I</i>	<i>J</i>	<i>K</i>	<i>L</i>
Perspektywa procesów	<i>P3</i>	<i>M</i>	<i>N</i>	<i>O</i>	<i>P</i>	<i>R</i>	<i>S</i>
Perspektywa rozwoju	<i>P4</i>	<i>T</i>	<i>U</i>	<i>W</i>	<i>X</i>	<i>Y</i>	<i>Z</i>

Ilustracja powyższa wymaga następujących wyjaśnień:

$$KK = K1 + K2 + K3 + K4 + K5 + K6 = P1 + P2 + P3 + P4 = 100\%$$

$$P1 = A+B + C + D + E = o+p + r + s + t + u = 25\%$$

$$P2 = G + H + I + J + K + L = 25\%$$

$$P3 = M + N+O + P + R + S = 25\%$$

$$K1 = A + G + M+T$$

$$K2 = B + H + N+U$$

$$K3 = C + I+O+W$$

$$K4 = D + J + P+X$$

$$K5 = E + K + R + Y$$

$$K6 = F+L+S+Z$$

$$A = a +f+ h +j$$

$$B = b + d + i + n$$

$$C = k$$

$$D = c + e + g$$

$$E = l$$

$$F = m$$

$$o = c$$

$$p = a + b$$

$$r = d + e$$

$$s = f+g$$

$$t = h + i$$

$$u = j + k + l + m$$

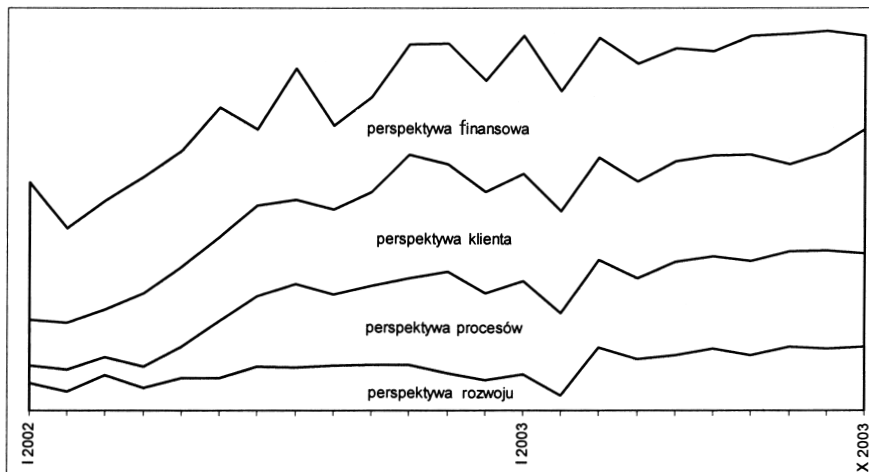
$$w =n$$

Jak widać, poszczególne wagi sumują się w pionie (przekroju wertykalnym) do wyników kart oraz w poziomie (przekroju horyzontalnym) do wyników poszczególnych perspektyw. Z kolei wagi perspektyw i pionów sumują się dalej, dając w efekcie 100% wagę realizacji strategii w WP. Efektem takiego podejścia jest możliwość określenia z miesiąca na miesiąc poziomu realizacji strategii nie tylko w odniesieniu do poszczególnych mierników, ale także jednostek organizacyjnych, perspektyw, a w końcu całej firmy. Można także w ten sposób mierzyć poziom realizacji strategii oraz co za tym zrównoważonego rozwoju organizacji [rysunek 3].

Z powyższego rysunku wynika, że w ciągu niespełna dwóch lat poziom realizacji strategii mierzony BSC w Wirtualnej Polsce SA wzrósł niemal dwukrotnie. Gdyby mierzyć poziom realizacji strategii jedynie w perspektywie finansowej, to średnio osiągano wynik na założonym poziomie, jednak włączenie do pomiaru pozostałych perspektyw pokazuje, że w zakresie zrównoważonego rozwoju organizacji dokonano znacznego postępu, dużo większego, niż wynikałoby to jedynie z obserwacji wskaźników finansowych. Z drugiej strony obserwacja wyników BSC wskazuje, że osiągnięcie

zadowolającego poziomu wymaga jeszcze znacznej pracy, którą należy włożyć przede wszystkim w uruchamianie procesów w perspektywach długofalowych, jak perspektywa procesów czy nauki i rozwoju.

**Rysunek 3.** Poziom wykonania strategii w WP SA w latach 2002–2003 (opracowanie własne)



## 5. Podsumowanie

Poziom zrównoważonego rozwoju organizacji może być mierzony za pomocą Zrównoważonej Karty Wyników. BSC mierzy nie tylko poziom wykonania strategii ale, jeżeli jest prawidłowo skonstruowana, wskazuje także na obszary, które wymagają w danej organizacji większej uwagi i rozwoju. Z kolei poziom tego rozwoju może być obrazowany, jak w tym artykule, poprzez wskazanie na uruchamianie mierników w perspektywach albo też, poprzez wskazanie na poziom rozwoju organizacji mierzony systemem wag, którego założenia wyżej przybliżono.



## LITERATURA

- Becker B. E., M. A. Huselid, D. Ulrich: *The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Performance*, Boston-Massachusetts, Harvard Business School Press 2001.
- Friedag H. R., W. Schmidt: *My Balanced Scorecard – Moja Strategiczna Karta Wyników*, Wydawnictwo C.H. BECK 2003.
- Gadiesh O., J. L. Gilbert: *Transforming Corner-Office Strategy into Fronline Action*, „Harvard Business Review”, May 2001.
- Kaplan R.S., D. P. Norton: *Having Trouble with Your Strategy. Then Map It*, „Harvard Business Review”, September-October 2000.
- Kaplan R.S., D. P. Norton: *The Strategy Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston-Massachusetts, Harvard Business School Press 2001.
- Kaplan R.S., D. P. Norton: *Translating Strategy into action. The Balanced Scorecard*, Boston-Massachusetts, Harvard Business School Press 1996.
- Kaplan R.S., D. P. Norton: *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, „Harvard Business Review”, January-February 1992.
- Kaplan R.S., D. P. Norton: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, „Harvard Business Review”, January-February 1996.
- Kaplan R.S., D. P. Norton: *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, tłum. K. Pniewski, A. Jaruga, M. Polakowski, PWN, Warszawa 2001.
- Waszczyk M.: *Metodyka budowania Strategicznej Karty Wyników na przykładzie Wirtualnej Polski SA*, Kwartalnik Naukowy „Pieniądze i Więź”, 2002, 16–17 (lato-jesień).
- Waszczyk M.: *Method of Building the Balanced Scorecard in Wirtualna Polska SA*, (w:) Kubka J. (red.), *Economics and Values. Acten*, Gdańsk 2002.
- Waszczyk M.: *Nasz sposób na kartę – budowanie architektury Balanced Scorecard w Wirtualnej Polsce SA*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, grudzień 2002.
- Waszczyk M.: *Edukacja Balanced Scorecard w Wirtualnej Polsce SA*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, październik 2003.
- Waszczyk M.: *Zarządzanie wiedzą w firmie w oparciu o Strategiczną Kartę Wyników*, (w:) Leja K. (red.), *Zarządzanie wiedzą. Wybrane Problemy*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2003.
- Waszczyk M.: *Etap edukacji we wdrażaniu strategicznej karty wyników w Wirtualnej Polsce SA*, (w:) E. Skrzypek (red.) *Value 2003. Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy*, tom I.

Maciej Waszczyk

BALANCED ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT ON THE BALANCED  
SCORECARD WAY

S u m m a r y

In this paper author describes two years of experience in the introduction of the *Balanced Scorecard* in Wirtualna Polska S.A. in context of balanced organizational development. Author characterizes construction of BSC in four perspectives and a system of measure weights. Figures show level of balanced development of the organization as a result of setting processes in motion and as a result of increase of the measures.