

*Jacek Wysocki\**

## STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW W ZARZĄDZANIU WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM

**Z a r y s t r e ś c i:** Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga nie tylko intuicji, ale i odpowiedniej wiedzy ekonomicznej. Przydatna jest zwłaszcza znajomość koncepcji zarządzania strategicznego, która stanowi holistyczne ujęcie tego zagadnienia, dodatkowo oferując zbiór różnorodnych metod i narzędzi, dzięki którym możliwe jest usprawnienie procesu zarządzania organizacją. Przykładem takiej kompleksowej metody, skutecznie wspierającej podejmowanie decyzji biznesowych, jest strategiczna karta wyników, która przekładając cele strategiczne na działania operacyjne i monitorując uzyskiwane wyniki pozwala na eliminowanie błędów dotyczących nieefektywnego zarządzania przedsiębiorstwem.

**S ł o w a k l u c z o w e:** Strategiczna karta wyników, strategia, zarządzanie strategiczne, przedsiębiorstwo

**K l a s y f i k a c j a J E L:** L 21

### WSTĘP

We współczesnej gospodarce rynkowej mamy do czynienia z nieustannie i dynamicznie zachodzącymi zmianami, które zmuszają przedsiębiorstwa do poszukiwania coraz skuteczniejszych sposobów zarządzania, zarówno w wymiarze całych koncepcji, jak i metod oraz narzędzi wspomagających ten proces. Jest to o tyle istotny problem, iż decyduje o przetrwaniu i rozwoju przedsiębiorstwa w długim okresie. W związku z tym, każda chcąca się liczyć na rynku organizacja powinna dla celów zarządczych posiadać sformułowany

---

\* Adres do korespondencji: Jacek Wysocki, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Instytut Przedsiębiorstwa, Zakład Zarządzania Innowacjami, al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, e-mail: [jacekwysocki@sgh.waw.pl](mailto:jacekwysocki@sgh.waw.pl);

plan działania, który będzie wyraźnie wskazywał kierunek jej rozwoju, określał cele strategiczne oraz sposoby ich realizacji. Najlepiej, gdy jego wyrazem stanie się strategia rozwojowa, opracowana przy zastosowaniu odpowiednich metod i narzędzi analizy strategicznej. Oczywiście, nie wszystkie metody wspierają ten proces w sposób jednakowy, stąd warto koncentrować się na tych, które pozwalają na zastosowanie podejścia kompleksowego. W rezultacie, celem artykułu uczyniono wskazanie istoty strategicznej karty wyników oraz roli, jaką może ona pełnić w rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, w tym w aspekcie poprawy procesów i działań realizowanych w organizacji, w szczególności ze względu na pełny zakres przedmiotowy analizy oraz szerokie możliwości zastosowania w całym procesie zarządzania strategicznego, tj. zarówno w trakcie formułowania i wyboru strategii, jak i podczas jej wdrażania oraz kontroli.

## ZNACZENIE STRATEGII I METOD ANALIZY STRATEGICZNEJ W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

W dzisiejszych czasach podstawowym instrumentem zarządzania przedsiębiorstwem, a zwłaszcza organizacji nastawionej na wzrost swojej wartości i długofalowy rozwój, staje się niewątpliwie sformalizowana strategia działania. Wynika to z faktu, że strategia jest nie tylko długoterminowym planem funkcjonowania organizacji, któremu wiele podmiotów zawdzięcza swój sukces rynkowy i przetrwanie na rynku, ale także instrumentem, który potrafi wyjaśnić przyczyny niepowodzeń wynikających z błędów popełnianych w trakcie jej formułowania i realizacji [Koźmiński, Piotrkowski, 1995, s. 123; Berliński, Penc-Pietrzak, 2004, s. 37]. Dodatkowo, opracowanie właściwej strategii wiąże się ze znalezieniem odpowiedzi na postawione przed organizacją pytania strategiczne, których newralgiczny charakter determinuje przeprowadzenie określonych analiz o wymiarze strategicznym, a przy tym kluczowych dla prawidłowego zarządzania przedsiębiorstwem. Niestety, mimo iż przedsiębiorstwa opracowują strategię, to większość z nich nadal nie wykorzystuje tego dokumentu w praktyce. Z badań przeprowadzonych przez R. Kaplana i D. Nortona wynika, iż zaledwie od 10% do 30% sformułowanych strategii zostaje skutecznie zrealizowanych [Kaplan, Norton, 2001, s. 2].

We współczesnym przedsiębiorstwie przygotowanie strategii rozwojowej oznacza najczęściej świadome i zaprogramowane działanie na poszukiwanie szans rozwoju, nowych technologicznych rozwiązań, nowych produktów, nowych form marketingu oraz sposobów kształcenia kadr, aby były one zdolne do ich tworzenia i adekwatnego wdrażania wobec oczekiwań rynkowych [Drucker, 1994, s. 387-389; Penc, 1999, s. 308]. Proces ten wymaga jednak licznych i pogłębionych analiz, szczególnie w zakresie dostępności zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa, pomysłu będącego przedmiotem strategii, ryzyka związanego

z jej formułowaniem i realizacją, kosztów jej implementacji oraz możliwości odniesienia sukcesu.

W klasycznym podejściu do formułowania strategii proces ten możemy podzielić na dwie fazy, tj. fazę analizy i fazę decyzji oraz odpowiadające im etapy, wymagające konkretnych działań, którymi są: analiza otoczenia przedsiębiorstwa, sformułowanie strategii, wyłonienie strategii firmy, wyłonienie strategii konkurencyjnych, zbudowanie planów wdrożenia strategii, monitorowanie realizacji strategii [Pomykalski, 2001, s. 289-291]. W praktyce, jak już wcześniej nadmieniono, proces formułowania i wyboru strategii może odbywać się w sposób bardziej lub mniej sformalizowany, ale zawsze z wykorzystaniem adekwatnych metod analizy strategicznej, których zastosowanie staje się wręcz wymagane w przypadku przyjęcia koncepcji zarządzania strategicznego [Griffin, 2000, s. 233]. Wspomniane metody analizy strategicznej lub szerszej planowania strategicznego skutecznie wspierają realizację wszelkich działań rozwojowych firmy, zwiększając jednocześnie prawdopodobieństwo osiągnięcia założonych celów [Byars, 1987, s. 8-9].

W ramach przeprowadzanej analizy strategicznej wykorzystuje się zarówno metody proste, jak i bardziej skomplikowane, do tego o różnym stopniu kompleksowości. Metody te różnią się od siebie sposobem podejścia do analizy, gdyż część z nich bazuje na analizach jakościowych, a część na analizach ilościowych. Ich różnorodność wiąże się także z odmiennymi celami poszczególnych analiz, stąd dobór właściwej metody analitycznej jest ważny, gdyż eliminuje zagrożenia wynikające z nieodpowiedniego rozpoznania uwarunkowań otoczenia czy nieprzemyślanego rozdzielania posiadanych zasobów i umiejętności pomiędzy alternatywne pomysły strategiczne. W konsekwencji poprawia się efektywność ich wykorzystania, co przekłada się na wzrost prawdopodobieństwa osiągnięcia celów strategicznych w ramach działań rozwojowych i objawia lepszym zarządzaniem przedsiębiorstwem.

## STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW (SKW) JAKO INSTRUMENT WSPIERAJĄCY ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

Prawidłowym kierunkiem w procesie zarządzania organizacją jest praktyczne wykorzystywanie metod i narzędzi pozwalających na formułowanie, wdrażanie, monitorowanie i ocenę realizowanej strategii działania. Jednym z takich uniwersalnych rozwiązań, cieszących się znaczącym uznaniem, ale mniejszą popularnością wdrożeniową wśród przedstawicieli kadry zarządzającej przedsiębiorstw, jest metoda Strategicznej karty wyników (*ang. Balanced Scorecard*

– BSC)<sup>1</sup> [Ryńca, 2009, s. 62]. Metoda ta na przestrzeni ostatnich kilkadziesiąt lat znacznie ewaluowała od narzędzia pomiaru efektywności, poprzez metodę zarządzania zmianą, do systemu zarządzania strategicznego wspomagającego wdrożenie strategii, wykazując przy okazji duże podobieństwo do japońskiej koncepcji zarządzania strategicznego, zwanej *hoshin kanri* [Ćwiklicki, 2006, s. 109]. Dodatkowo, od 2005 roku zaczęto mówić o tej metodzie w kontekście stworzenia zintegrowanego systemu zarządzania, *łączącego zarządzanie procesami biznesowymi ze strategiczną kartą wyników i znajdującego materialny wymiar w przygotowaniu stosownego oprogramowania*.

Koncepcja strategicznej karty wyników (zwana dalej SKW) została opracowana przez R. S. Kaplana oraz D. P. Nortona jako sposób na uzyskanie poprawy w zakresie polepszania wyników oraz eliminowania błędów dotyczących nieefektywnego zarządzania organizacją. Tym samym, w odniesieniu do zarządzania przedsiębiorstwem stanowi ona efektywne narzędzie wspierające proces kreacji jego wartości, służące równocześnie zapisaniu strategii w postaci działań operacyjnych i umożliwiające bieżące monitorowanie wyników [Jabłoński, Jabłoński, 2011, 39]. Metoda ta łączy w sobie proces tworzenia strategii z procesem jej realizacji, gdyż służy nie tylko optymalnemu wyborowi i implementacji strategii, ale również komunikowaniu oczekiwań zarządu czy mierzeniu postępów w osiągnięciu celów strategicznych [Amaratunga, Baldry, Sarshar, 2001, s. 179].

W koncepcji SKW najważniejszy jest całościowy podział organizacji na główne obszary strategiczne, które są ze sobą ściśle związane i skoordynowane poprzez ich ujęcie w czterech perspektywach opisywanych konkretnymi miernikami. Utworzenie wspomnianych perspektyw ma m.in. pomóc stosującym tę metodę w: zrozumieniu istoty strategii organizacji i celów strategicznych, zapewnieniu spójności między celami a działaniami, przeprowadzaniu kontroli strategicznej i pomiarów efektów oraz motywacyjnym oddziaływaniu na pracowników [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witeczak, 2004, s. 436].

W efekcie użyteczność SKW polega na przełożeniu misji i wizji przedsiębiorstwa na konkretne cele i mierniki w ramach czterech równoważących się perspektyw, przy czym wprowadzone mierniki powinny dotyczyć nie tylko osiągnięcia celów strategicznych, ale także przebiegu procesów, które cele te pozwolą osiągnąć [Kaplan, Norton, 2001, s. 45].

Jednocześnie, w ramach wymienionych perspektyw wyróżniamy:

- Perspektywę finansową – obejmującą mierniki finansowe służące ocenie efektów finansowych wdrożonej strategii i wyrażające stopień w jakim

---

<sup>1</sup> W literaturze przedmiotu Strategiczna Karta Wyników jest również nazywana: Zrównoważoną Kartą Wyników, Zrównoważoną Kartą Osiągnięć, Zbilansowaną Kartą Dokonań, Kartą Równowagi Strategicznej, Zrównoważoną Sprawozdawczością, Kompleksową Kartą Wyników.

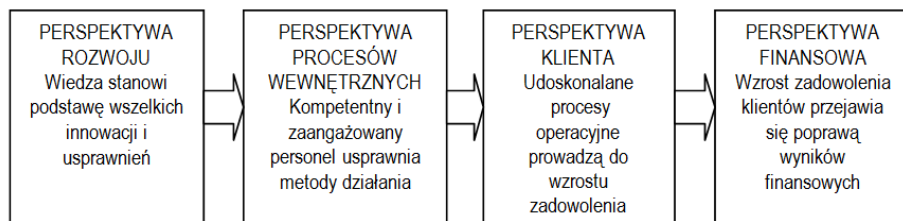
jej implementacja przyczynia się do poprawy kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa;

- Perspektywę klienta – obejmującą mierniki pozwalające na określenie sposobów sprostania oczekiwaniom klientów lub ich grupom, zdefiniowanie potrzeb klientów, poziomu zadowolenia, czy lojalności;
- Perspektywę procesów wewnętrznych – obejmującą mierniki odnoszące się do procesów kluczowych dla danej firmy i tworzących wartość dla przedsiębiorstwa;
- Perspektywę rozwoju – obejmującą mierniki decydujące o długoterminowym rozwoju i doskonaleniu się przedsiębiorstwa [Kaplan, Norton, 2001, s. 45].

Wszystkie perspektywy tworzone są na takiej samej zasadzie, co oznacza, że dla każdej z nich określone są: cele strategiczne, mierniki realizacji celów, cele szczegółowe oraz inicjatywy strategiczne i zadania operacyjne [Świerk, 2009, s. 108; Kaplan, Norton, 2001, s. 28]. Dodatkowo, wszystkie niezbędne do podjęcia działania są opisywane w formule zadań operacyjnych tworzących inicjatywy strategiczne.

Należy jednak pamiętać, że z racji charakteru każdego biznesu, wszystkie działania realizowane w ramach poszczególnych obszarów strategicznych przedsiębiorstwa wpływają na ustalenie celu podstawowego, którym jest cel finansowy w perspektywie finansowej. Tym niemniej, w każdym przypadku rozwój organizacji jest warunkowany osiągnięciem założonych rezultatów *w każdej ze wszystkich czterech opisanych perspektyw. Związki przyczynowo-skutkowe zachodzące pomiędzy poszczególnymi celami i zadaniami, które kształtują te wyniki, zostały przedstawione na rysunku 1.*

Rysunek 1. Związki przyczynowo-skutkowe występujące w Strategicznej karcie wyników



Źródło: Opracowanie na podstawie: [Świerk, 2009, s. 110].

Największą zaletą metody SKW jest możliwość zastosowania szerokiego zestawu wskaźników, mogących mierzyć różnorodne cele, np.: finansowe i niefinansowe, krótkookresowe i długookresowe, ilościowe i jakościowe czy zewnętrzne (klienci, akcjonariusze) i wewnętrzne (pracownicy, procesy). Przy-

kłady najczęściej stosowanych mierników dla poszczególnych perspektyw SKW zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane mierniki dla poszczególnych perspektyw Strategicznej karty wyników

<b>Perspektywa finansowa</b>	<b>Perspektywa klienta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekonomiczna wartość dodana</li> <li>• stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału</li> <li>• okres zwrotu kapitału</li> <li>• nakłady inwestycyjne i na badania i rozwój (do sprzedaży)</li> <li>• koszty pośrednie i jednostkowe (do sprzedaży)</li> <li>• rentowność kapitału własnego</li> <li>• zysk operacyjny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• udział w rynku</li> <li>• satysfakcja klientów (% zadowolonych z obsługi)</li> <li>• lojalność klientów</li> <li>• udział w sprzedaży nowych i głównych klientów</li> <li>• odsetek wiernych i utraconych klientów;</li> <li>• przychody ze sprzedaży nowych produktów</li> <li>• rentowność klientów i produktów</li> </ul>
<b>Perspektywa procesów wewnętrznych</b>	<b>Perspektywa wiedzy i rozwoju</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• jakość procesów</li> <li>• czas trwania cyklu operacyjnego</li> <li>• efektywność wytwarzania</li> <li>• koszty procesów</li> <li>• odsetek reklamacji i defektów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• miernik satysfakcji pracowników</li> <li>• wydajność i rotacja pracowników</li> <li>• liczba szkoleń na pracownika i czas szkoleń</li> <li>• stopień znajomości strategii u pracowników</li> <li>• relacja kosztów szkoleń do kosztów wynagrodzeń</li> </ul>

Źródło: Opracowanie na podstawie: [Świerk, 2009, s. 119].

Zaprezentowane powyżej wskaźniki stanowią podstawę oceny realizacji zjawisk będących wewnętrznymi procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie, w tym także pod kątem ich jakości, szybkości i terminowości [Ryńca, 2009, s. 81].

## PRAKTYCZNE ZASTOSOWANIE STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

W wyniku implementacji SKW przedsiębiorstwo ma szansę usprawnić swoją działalność oraz doprowadzić do zwiększenia własnej elastyczności, co wydatnie wpływa na jego konkurencyjność. Jednocześnie, metoda ta staje się pomocnym narzędziem w procesie podejmowania decyzji związanych z zarządzaniem całą organizacją, gdyż pozwala na szybką interwencję w sytuacji wykrycia nieprawidłowości na etapie opracowywania, wdrażania i właściwej realizacji strategii, która determinuje przecież jej rozwój i wzrost wartości. Tym samym, nabycie i rozwinięcie umiejętności zarządzania przedsiębiorstwem

z wykorzystaniem SKW może stanowić istotną przewagę konkurencyjną względem tych podmiotów, które tej metody nie stosują.

W praktyce gospodarczej metoda SKW przyczynia się do uzyskiwania przez stosujące je podmioty wielu korzyści, z których najważniejszymi wydają się być:

- realizacja strategii, *będąca skutkiem* jej opisania i komunikowania w sposób zrozumiały dla wszystkich pracowników firmy,
- zwiększenie efektywności działania w wyniku prezentacji koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa,
- weryfikowanie stopnia realizacji strategii dzięki wskazaniu celów strategicznych i zadań oraz określenia za ich pomocą mierzalnych mierników,
- konstruowanie skutecznego systemu motywacyjnego bazującego na przypisaniu poszczególnym pracownikom zadań operacyjnych i ocenie ich wkładu w realizację strategii [Świerk, 2009, s. 119].

SKW zyskuje na popularności ze względu na swoją efektywność, która jest wynikiem wspomnianego wcześniej powiązania strategii z grupą wskaźników, pozwalających na monitorowanie przedsiębiorstwa w kluczowych dla niego obszarach działalności. Widać to zwłaszcza w przypadku dużych i dynamicznie rozwijających się organizacji, dla których liczy się fakt, że dzięki zastosowaniu tego narzędzia:

- kierownictwo firmy szybko otrzymuje informacje istotne dla prowadzonego biznesu,
- zwiększa się kontrola w zakresie osiągnięcia celów strategicznych,
- analizowane są zarówno wskaźniki finansowe, jak i niefinansowe oraz dane ilościowe i jakościowe,
- firma może stać się „organizacją uczącą się”, gdyż zyskuje możliwość uczenia się na błędach i podejmowania właściwych decyzji w przyszłości [KPMG, 2004].

O tym, że metoda SKW stanowi wymierny sposób na uzyskanie poprawy i wyeliminowanie błędów w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, traktują wnioski badawcze firmy doradczej PricewaterhouseCoopers. W ramach tego badania zidentyfikowano najważniejsze problemy ograniczające sprawne funkcjonowanie organizacji i osiągnięcie przez nią sukcesów biznesowych, wskazując jednocześnie, że panaceum na ich eliminację stanowi właśnie aplikowanie SKW [Świerk, 2009, s. 52].

Strategiczna karta wyników jest najczęściej traktowana jako metoda kontroli strategicznej, która ma za zadanie wspomagać zarządzających w aspekcie zapewnienia organizacji długotrwałego i stabilnego funkcjonowania. Należąc do grupy nowoczesnych metod controllingowych odwołuje się ona nie tylko do miar finansowych, ale również do wskaźników z tzw. perspektyw: klienta, procesów, nauki i rozwoju. W rezultacie ujawnia się jej ewaluacyjny charakter, który predysponuje ją do wykorzystania przy pomiarze efektów strategicznych przedsiębior-

stwa w oparciu o wyniki finansowe, wartości niemierzalne oraz analizę wpływu strategii na wyznaczone cele strategiczne przy jednoczesnej formalizacji procesu ewaluacyjnego, dopasowaniu dostępnych zasobów do alternatywnych projektów oraz wygenerowaniu listy możliwych rozwiązań w kontekście realizacji misji i celów organizacji [Hastings, 1996, s. 34].

Z przeglądu literatury wynika, że SKW może być także wykorzystywana jako metoda wspierająca zarządzanie pracownikami, gdyż zapewnia połączenie strategicznych, kierowniczych i operacyjnych systemów kontroli wewnątrz przedsiębiorstwa [Wake, 2015, s. 600]. Dodatkowo, znajduje również zastosowanie w obszarze zagadnień związanych z motywacją pracowników, a szczególnie ze strategią ich nagradzania, stworzoną przez D. Pink'a [Albright, Burgess, Davies, 2015, s. 43].

Pomimo korzyści, jakie daje zastosowanie SKW w procesie zarządzania organizacją, należy pamiętać, że jest to narzędzie skomplikowane, kosztowne i czasochłonne w implementacji. Poza tym wymaga dużego wysiłku organizacyjnego z racji zaangażowania w proces planowania strategicznego nie tylko zarządu, ale kierownictwa i specjalistów niższego szczebla. Z tego względu na implementację SKW nie bardzo mogą sobie pozwolić mikro i małe firmy, a co najwyżej podmioty średnie. W rzeczywistości metoda ta powinna być jednak stosowana wyłącznie w sektorze dużych przedsiębiorstw, przy czym odnosi się to zarówno do podmiotów nastawionych na zysk, jak i organizacji non-profit [Ryńca 2009, s. 7].

Jak już wcześniej wspomniano, strategiczna karta wyników jest metodą wymagającą i w praktyce trudną do zrealizowania, zwłaszcza bez udziału doświadczonych konsultantów. I chociaż twórcy tej metody wskazują na określone problemy z nią związane, to jednak częściej traktują je jako efekt niewłaściwych działań po stronie wdrażającej organizacji, a nie po stronie samej metody [Kaplan, Norton, 2001]. Taka sytuacja przekłada się na mało imponującą w ostatnich latach liczbę wdrożeń nie tylko w Polsce, ale i na świecie, mimo iż sama metoda jest dość rozpoznawalna wśród kadry zarządzającej.

Przedstawiane statystyki odnośnie wykorzystania SKW różnią się od siebie w zależności od instytucji przeprowadzających badania oraz uwzględnienia bądź pominięcia faktu, że na przestrzeni ostatnich lat SKW ewaluowała do metody wspierającej zarządzanie organizacją. Przykładowo, według danych brytyjskiej instytucji Advanced Performance Institute ponad połowa dużych przedsiębiorstw w USA (np. Microsoft), Europie (np. TESCO, Philips Electronics) i Azji (np. Fujitsu Services) używa podejścia SKW, zaś Gartner Group wskazuje, że ponad połowa dużych organizacji w USA zaadaptowała tę metodę na swoje potrzeby już z końcem 2000 roku [www 1]. Podobnie globalne badania firmy doradczej Bain&Company pokazują, iż mimo okresowych wahań popularności, SKW nadal pozostaje jedną z bardziej rozpowszechnionych i efektywnych me-



tod nowoczesnego zarządzania organizacją *wśród menedżerów i kierowników największych podmiotów z całego świata* [Rigby, 2015; Rigby, Bilodeau, 2009, s. 18; *www 2*]. W przypadku kompleksowego podejścia do tematu należy jednak przyjąć, że SKW wykorzystuje około 1/3 dużych przedsiębiorstw, przy czym tylko co piąta z nich korzysta z najnowszej wersji, uwzględniającej systemowe zarządzanie organizacją [*www 1*].

W przypadku naszego kraju liczba wdrożeń nie przekracza jednak kilkudziesięciu przedsiębiorstw, pomijając oczywiście podmioty, które rozpoczęły realizację procesu, ale go nie ukończyły. Z przeprowadzonych na przełomie 2004 i 2005 roku badań ankietowych dotyczących wykorzystania w Polsce różnych koncepcji zarządzania (w tym SKW) okazało się, że na 96 średnich i dużych przedsiębiorstwach, które przesłały odpowiedzi, jedynie 7 zadeklarowało praktyczne stosowanie SKW [Michalak, 2008, s. 157]. Z innego ogólnopolskiego badania dotyczącego wykorzystania i postrzegania SKW w przedsiębiorstwach, zrealizowanego we wrześniu 2006 roku wśród kilkudziesięciu firm z różnych branż wyniknęło, że metoda ta jest stosunkowo nowym i mało popularnym narzędziem zarządczym i tylko 17% badanych firm przyznało się do jej wykorzystywania [FIG, 2006]. Wyniki kolejnych badań w tym temacie pokazały dodatkowo, że znaczna część przedsiębiorstw w Polsce nie miała styczności z SKW, nie wspominając już o stosowaniu jej do pomiaru efektywności swoich działań. Badania te pokazały również, że w polskich przedsiębiorstwach największe zainteresowanie implementacją metody wykazują głównie duże podmioty telekomunikacyjne, energetyczne czy informatyczne, zaś ich największą motywacją jest chęć przełożenia strategii na konkretne działania oraz opracowanie kompleksowego instrumentu zarządzania firmą [Ryńca, 2009, s. 91-94]. Wśród polskich podmiotów stosujących SKW wymienić możemy np.: Polkomtel, Orange, T-Mobile, Tauron, Energe, Codec Polska, PGNIG, KGHM, Orlen, Bakomę, UPC.

Zarówno w Polsce, jak i na świecie SKW jest też dość chętnie wykorzystywana jako narzędzie wspierania strategii w organizacjach z sektora publicznego. Na potrzeby instytucji publicznych powstał nawet zmodyfikowany model SKW, odnoszący się do sektora finansów publicznych i obejmujący 5 perspektyw, tj.: ponoszonych kosztów, kreacji wartości, poparcia władzy, procesów wewnętrznych oraz uczenia się i rozwoju [Kaplan, Norton, 2001, s. 137]. W Polsce, przykładem instytucji wykorzystujących SKW w celu zwiększenia jakości i dostępności świadczonych dla obywateli usług są: ZUS, Służba Celna, Ministerstwo Finansów [Odlanicka-Poczobutt, Kulińska, 2014, cz. 1].

Z uwagi na wzrastającą liczbę podmiotów gospodarczych oraz zaostrzającą się konkurencję rynkową należy jednak mieć nadzieję, iż problem bierności i obaw wobec zastosowania metody SKW będzie ulegać systematycznej zmianie, i z czasem coraz więcej przedsiębiorstw zacznie po nią sięgać zarówno

w kontekście jej wykorzystania w samym procesie zarządzania, jak i w procesach wspomagających decyzje zarządcze.

## ZAKOŃCZENIE

W ujęciu praktycznym strategiczna karta wyników stanowi nowoczesną i kompleksową metodę wspomagającą zarządzanie przedsiębiorstwem w wymiarze planowania strategicznego, wdrożenia strategii oraz jej strategicznej kontroli. Metoda ta pozwala koordynować działania i monitorować strategię przez porównywanie założeń z rzeczywistością i odpowiednie reagowanie na pojawiające się w otoczeniu zmiany, co jest niezwykle ważne w obliczu zmienności i niepewności dnia jutrzejszego. Ponadto, jeśli jest odpowiednio komunikowana oraz właściwie dopasowana do organizacji i współtworzących ją ludzi, potrafi skutecznie wyzwać inicjatywę i mobilizować do działania, stąd też zawsze warto rozważyć jej praktykowanie w kontekście planowania rozwoju przedsiębiorstwa.

W przypadku SKW kluczem do sukcesu stają się: możliwość dobrania prostych i logicznych, a przy tym istotnych z punktu widzenia realizacji strategii wskaźników finansowych i operacyjnych, jasno określone wytyczne dla konstruowania strategii biznesowej, skuteczność monitorowania obecnej działalności oraz mobilizowanie przedsiębiorstwa do ciągłego doskonalenia się. Biorąc pod uwagę zalety i efektywność SKW, które są dostrzegane przez menedżerów, jak również fakt, że warunki funkcjonowania podmiotów na rynku stają się coraz trudniejsze, stosowanie metody koncentrującej się na zarządzaniu procesami i działaniami wydaje się być w odniesieniu do dużych organizacji nie tylko przydatne, ale i zasadne, choć naturalnie niesie za sobą wiele wyzwań.

## LITERATURA

- Amaratunga D., Baldry D., Sarshar M. (2001), *Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology*, "Work Study" No 50.
- Albright T. L., Burgess Ch. M., Davies S. (2015), *The Balanced Scorecard and Twenty-First century Thoughts on Motivations*, *Journal of Corporate Accounting & Finance*, Volume 26 (4).
- Badanie wykorzystania systemu Balanced Scorecard (BSC) w polskich przedsiębiorstwach*, Francuski Instytutu Gospodarki Polska, 17 października 2006.
- Berliński L., Penc-Pietrzak I. (2004), *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia*, Difin, Warszawa.
- Byars L. L. (1987), *Strategic Management. Planning and Implementation. Concepts and Cases*, Harper&Row, New York.
- Ćwiklicki M. (2006), *Hoshin kanri a zrównoważona karta wyników*, *Zeszyty naukowe* 713, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.

- Drucker P. F. (1994), *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Griffin R. W. (2000), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hastings S. (1996), *A strategy evaluation model for management*, "Management Decision" 1996, vol. 31 (1).
- Jabłoński A., Jabłoński M. (2011), *Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard). Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- Kaplan R. S., Norton D. P. (2001), *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa.
- Kaplan R. S., D. P. Norton (2001), *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston-Massachusetts.
- Michalak J. (2008), *Pomiar dokonań: od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Difin, Warszawa.
- Odlanicka-Poczobutt M., Kulińska E (2004), *Wdrażanie koncepcji Balanced Scorecard w sektorze publicznym – analiza wybranych doświadczeń – część 1*, Zeszyty Naukowe, Seria: Organizacja i Zarządzanie 76, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Penc J. (1999), *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem w firmie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Pomykański A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa-Lódź.
- Rigby D. K., Bilodeau B. (2009), *Management Tools and Trends 2009 Global Results*, Bain & Company.
- Rigby D. K. (2015), *Management Tools 2015. An Executive's Guide*, Bain & Company.
- Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Ryńca R. (2009), *Zrównoważona karta działania jako metoda pomiaru efektywności procesów i działań*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Świerk J. (2009), *Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa. Studium teoretyczno-empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszek P., Witczak H. (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Wake N. J. (2015), *The use of the balanced scorecard to measure knowledge work*, International Journal of Productivity and Performance Management, Volume 64 (4).
- Zarządzanie. Teoria i praktyka (1995)*, A. K. Koźmiński, W. Piotrkowski, (red.), PWN, Warszawa.
- Zrównoważona karta wyników (2004)*, Materiał doradczy, KPMG.
- [www 1] <http://www.ap-institute.com>
- [www 2] <http://www.bain.com>

## A BALANCED SCORECARD IN MANAGEMENT OF CONTEMPORARY ENTERPRISE

Abstract: Managing an enterprise requires not only intuition but also appropriate economic knowledge, especially the knowledge of strategic management concept, which constitutes a comprehensive approach towards this issue and offers a selection of methods and tools which facilitate the process of management within an organisation. An example of such method is constituted by the balance scorecard, which through the translation of strategic objectives into operational activities and monitoring of obtained results, allows for the elimination of mistakes connected with the ineffective enterprise management.

Keywords: Balanced Scorecard, strategy, strategic management, enterprise