

## **Pytanie: Co to znaczy wydziałowa strategiczna karta wyników?**

Wychodząc z założenia, że strategiczna karta wyników ma służyć organizacji w celu jasnego i zrozumiałego przekładania strategii na niższe poziomy zarządzania w taki sposób, aby cele sformułowane w czterech perspektywach - finansowej, klientów, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju równoważyły się dla osiągnięcia zadowolenia wszystkich interesariuszy istotna jest budowa tzw. procesowych lub branżowych kart wyników. Wg R. S. Kaplana oraz D. P. Nortona karta wyników powinna identyfikować i jasno uwidaczniać sekwencje hipotez o związkach przyczynowo-skutkowych pomiędzy efektami realizacji celów strategicznych, a czynnikami determinującymi te efekty. Każdy miernik przyjęty w karcie wyników powinien stanowić element łańcucha przyczynowo-skutkowego prezentującego pracownikom sens strategii przedsiębiorstwa.<sup>1</sup>

Podstawowe etapy wdrożenia BSC w tym ujęciu to:

1. Wyjaśnić wizję i strategię organizacji;
2. Zakomunikować strategię;
3. Zapoczątkować inicjatywy strategiczne, organizacyjne w pracę zespołową różnych pionów funkcjonalnych;
4. Sprawić, by poszczególne jednostki organizacyjne wchodzące w skład firmy wdrożyły swoje własne strategie, zbieżne z ogólną strategią.

Czwarty etap wdrożenia projektu BSC stanowi zatem zbudowanie wydziałowych kart wyników. Podejście to mocno zostało zaakcentowane w niemieckim ujęciu strategicznej karty wyników, gdzie oprócz funkcji zarządczej proponowana jest jej funkcja związana z raportowaniem. Raportowanie to, osobno odnosi się do poszczególnych wydziałów lub procesów organizacji (w przypadku, gdy stosuje ona w zarządzaniu spłaszczoną strukturę opartą na podejściu procesowym). Niemieckie podejście związane jest także z mnożeniem poszczególnych perspektyw inaczej niż zakłada to model opracowany przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona. W tym kontekście powstać mogą takie perspektywy jak:

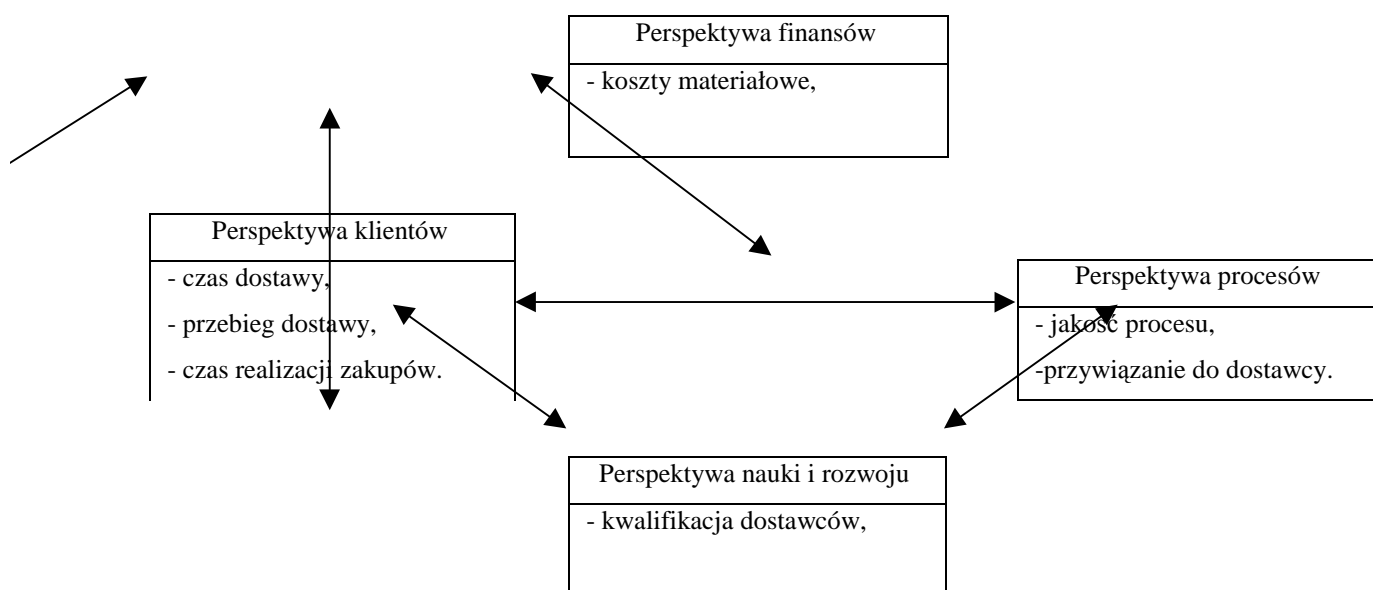
- perspektywa marketingu,
- perspektywa ochrony środowiska,

---

<sup>1</sup> R. S. Kaplan, D. P. Norton, „Strategiczna karta wyników – jak przełożyć strategię na działanie”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 47.

- perspektywa jakości,
- perspektywa konkurencji,
- perspektywa produktywności,
- inne.

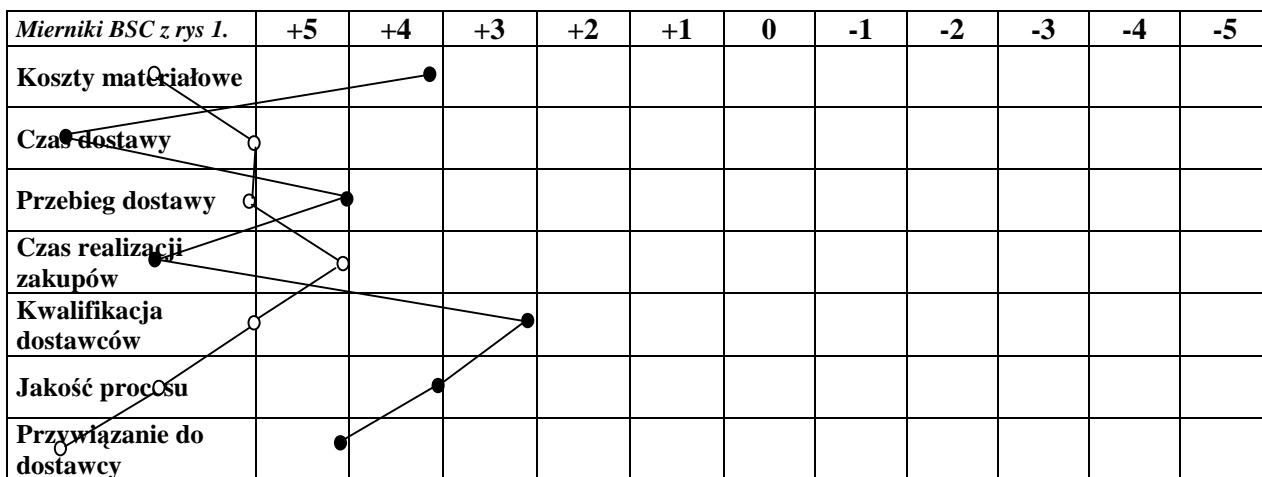
Perspektywy te wyznaczać mogą wtedy obszary definiowania mierników tematycznie związanych z poszczególnymi poziomami i zakresami działania organizacji. Poniżej na rysunku 1 przedstawiono przykłady mierników karty wyników dla działu zakupów.



Rys 1. Integracja perspektyw strategicznej karty wyników dla działu zakupów.

Źródło: C. Engelhardt, „Balanced Scorecard in der Beschaffung”, Carl Hanser Verlag München Wien 2002, s. 64.

W dalszej kolejności możliwe jest opracowanie oceny wg skali punktowej dla zdefiniowanych poszczególnych mierników związanych z procesem zakupów. Ocena ta może być dokonywana w skali od (-5) do (+5) punktów z wykorzystaniem miar benchmarkingowych znajdujących się w bazie danych, z których firma korzysta lub obserwacji wyników i przebiegu procesu realizowanego u partnera benchmarkingowego (Benchmarka).



Legenda:

- Wyniki Benchmarka
- Wyniki własnego działu zakupów

Rys 2. Ocena punktowa kluczowych mierników związanych z procesem zakupów

Źródło: Opracowanie własne

Decyzje dotyczące efektywności tego obszaru służą ulepszeniu procesu zakupów. Zwrócić uwagę należy na fakt, iż podejście to jest oddolne i dlatego też stale należy łączyć te działania z ogólną strategią firmy, aby nie utracić wyznaczonego przyjętego kierunku rozwoju. Ocena ta powinna przebiegać zatem w dwie strony a więc w górę i w dół stale oceniając zgodność działań z przyszłymi zamierzeniami firmy.

Porady udzielili:

Marek Jabłoński, Adam Jabłoński – Właściciele  
 firmy PW-Konsulting OTTIMA plus S.J. z Dąbrowy  
 Górniczej, doradcy biznesowi, auditorzy TÜV CERT  
 systemów zarządzania