

przegląd organizacji

Wstęp

Metoda strategicznej karty wyników była już prezentowana w polskiej literaturze przedmiotu. Na uwagę zasługują metody i techniki wspomagające, które mają za zadanie ułatwić proces wdrożenia tej metody w życie. W *Ewolucji zrównoważonej karty wyników* [Ćwiklicki, 2005] wskazałem stadia rozwojowe, które doprowadziły do ukonstytuowania się IV generacji kart wyników. Dla jednej z nich, karty III generacji, cechą charakterystyczną było wprowadzenie do toku postępowania badawczego w strategicznej karcie wyników tzw. mapy strategii. Niniejszy artykuł poświęcono właśnie tej metodzie pomocniczej.

Geneza i istota metody

Mapę strategii wykorzystuje się w strategicznej karcie wyników w momencie definiowania założeń strategicznych. Chociaż jej zręby powstały w połowie lat 90., to jej ostateczne opracowanie miało miejsce w roku 2001 [Kaplan, Norton, 2001, s. 77]. Jej autorami są Robert Kaplan i David Norton, którzy po analizie wielu przypadków zastosowań kart wyników i identyfikacji powtarzających się w nich wzorców ujęli je w strukturę, którą nazwali właśnie mapą strategii. Pod tym pojęciem kryje się według samych twórców „proces transformacji aktywów niematerialnych w materialne efekty finansowe”. Jej istota sprowadza się do ukazania związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy hipotezami zawartymi w strategicznej karcie wyników a wynikami finansowymi, będącymi końcowym wymiarem skuteczności realizacji strategii.

Według innego określenia podanego przez Kaplana i Nortona mapa strategii jest „uogólnioną architektoniczną strukturą opisującą strategię”. Śledząc rozwój tej metody, za pierwowzór można uznać model du Ponta bez wątplenia znany profesorowi rachunkowości R. Kaplanowi. W modelu tym ukazuje się powiązania przyczynowo-skutkowe między poszczególnymi wskaźnikami finansowymi a rentownością kapitału własnego. Podobny schemat można dostrzec w prostym łańcuchu związków przyczynowo-skutkowych zawartym we wcześniejszej publikacji Kaplana i Nortona, przedstawiony na rysunku 1.

Tu również zależności są ukazane, poczynawszy od perspektywy rozwoju, dotyczącej innowacji i wiedzy, a na perspektywie finansowej skończywszy. Tego typu związki Kaplan i Norton wykazywali także dla perspektywy procesów wewnętrznych, w której poszczególne elementy, podobnie jak w łańcuchu wartości Portera, zmierzają do podniesienia wartości dla klienta.

Mapy strategii wykorzystywane są do analizy spójności strategii i jej zrozumienia. Pozwalają uchwycić w sposób logiczny strukturę powiązań między poszczególnymi elementami strategicznymi.

Mapa strategii – metoda pomocnicza w strategicznej karcie wyników

<https://doi.org/10.33141/po.2007.11.02>

Marek Ćwiklicki

Przegląd Organizacji, Nr 11 (814), 2007, ss. 6-9

www.przegladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Tok postępowania w metodzie

Kaplan i Norton sformułowali ogólny wzorzec tworzenia mapy strategii (rysunek 2). Opisują go następująco: wzrost zapisany w perspektywie finansowej jest wynikiem tworzenia nowych źródeł przychodów i pogłębienia relacji z obecnymi klientami. Efektywność w tej perspektywie dotyczy zarządzania kosztami i aktywami i nie odbiega w swej istocie od powszechnego rozumienia zarządzania finansami. W perspektywie klienta, najważniejszej dla strategii, ważne jest pozyskanie nowych klientów lub zwiększenie rentowności dotychczasowych. Najważniejsze dla tej perspektywy jest oferowanie wartości dla klienta, które zostanie zabezpieczone przez procesy wewnętrzne. Natomiast doskonalenie czynników wspierających procesy, takich jak: kompetencje pracowników, *know-how*, technologia i klimat organizacyjny, pozostaje w sferze perspektywy rozwoju [Kaplan, Norton, 2001, s. 105].

Tworzenie map strategii opiera się na pięciu zasadach:

- Strategia równoważy przeciwstawne siły. Autorzy wyjaśniają to następująco: inwestowanie niematerialne w aktywa w długiej perspektywie stoi w opozycji do cięcia kosztów w krótkiej perspektywie.

- Strategia jest oparta na zróżnicowanej propozycji wartości dla klienta. Oznacza to, że wartość oferowana ma odpowiadać ściśle potrzebom konsumentom, a to z kolei wiąże się z dobrym rozpoznaniem ich potrzeb.

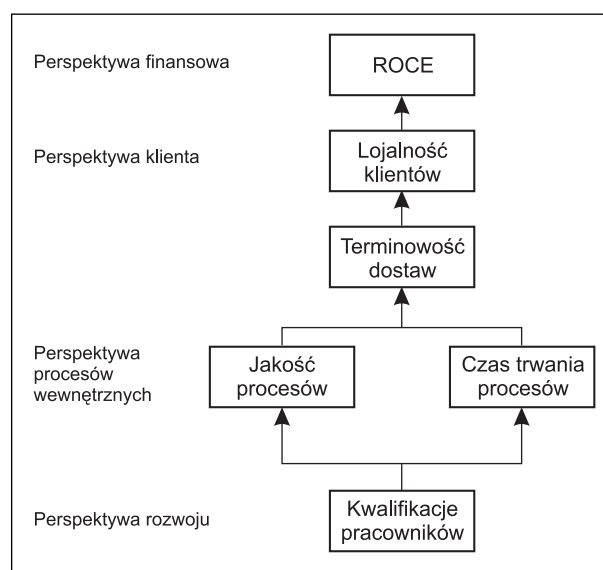
- Wartość jest tworzona w wewnętrznych procesach biznesowych. Wyniki w perspektywie finansowej i klienta są konsekwencją działań podjętych w ramach procesów. Główne grupy procesów obejmują: zarządzanie operacyjne, zarządzanie klientem, innowacje, wymiar regulacyjny i społeczny.

- Strategia składa się z równoległych, uzupełniających się tematów. Wyraża się to w perspektywie procesów wewnętrznych następująco: poprawa w procesach operacyjnych skutkuje oszczędnościami kosztów w krótkim okresie, a zarządzanie klientami pozwala otrzymać wyniki w perspektywie półrocz-

nej. Innowacje mają jeszcze dłuższy okres zwrotu, a przestrzeganie spraw społecznych i regulacyjnych dotyczy dalekiej przyszłości. Niemniej jednak w karcie wyników następuje równoważenie tych zróżnicowanych pod względem pojawienia się czasu wymiarów, a otrzymywane efekty mają charakter ciągły.

- Strategiczne dopasowanie determinuje wartość niematerialnych zasobów. W perspektywie rozwoju niematerialne zasoby mogą być sklasyfikowane w trzy kategorie: kapitał ludzki, kapitał informacyjny i kapitał organizacyjny [Kaplan, Norton, 2004, s. 11–12].

Kaplan i Norton proponują tworzenie indywidualnych map strategii dla każdego przedsiębiorstwa. W tym celu sugerują wykorzystywanie schematów przygotowanych dla danej branży bądź wzorca opisanego powyżej. Ponadto wzorzec może być przydatny w analizie lub wprowadzaniu zmian w już istniejącej strategicznej karcie wyników [Kaplan, Norton, 2001, s. 107].



Rys. 1. Łańcuch związków przyczynowo-skutkowych w strategicznej karcie wyników według R. Kaplana i D. Nortona

Źródło: [Kaplan, Norton, 2002, s. 46].

Samo konstruowanie mapy strategii jej autorzy przedstawiają na przykładzie Store 24, firmy branży spożywczej. W pierwszej kolejności definiowane są cele finansowe, które można osiągnąć przez realizację działań doprowadzających do stworzenia nowej wartości dla klienta. Żeby to osiągnąć, należy mieć odpowiednio opracowane procesy (wewnętrzne) operacyjne, a te z kolei są wspierane przez odpowiednio wyszkoloną kadrę [Kaplan, Norton, 2001, s. 89–90]. Niniejszy przykład ukazuje, że tworzenie ciągu przyczynowo-skutkowego przebiega „od góry”, czyli od efektów, jakie chce się osiągnąć, a następnie określa się, co jest potrzebne do osiągnięcia danego skutku.

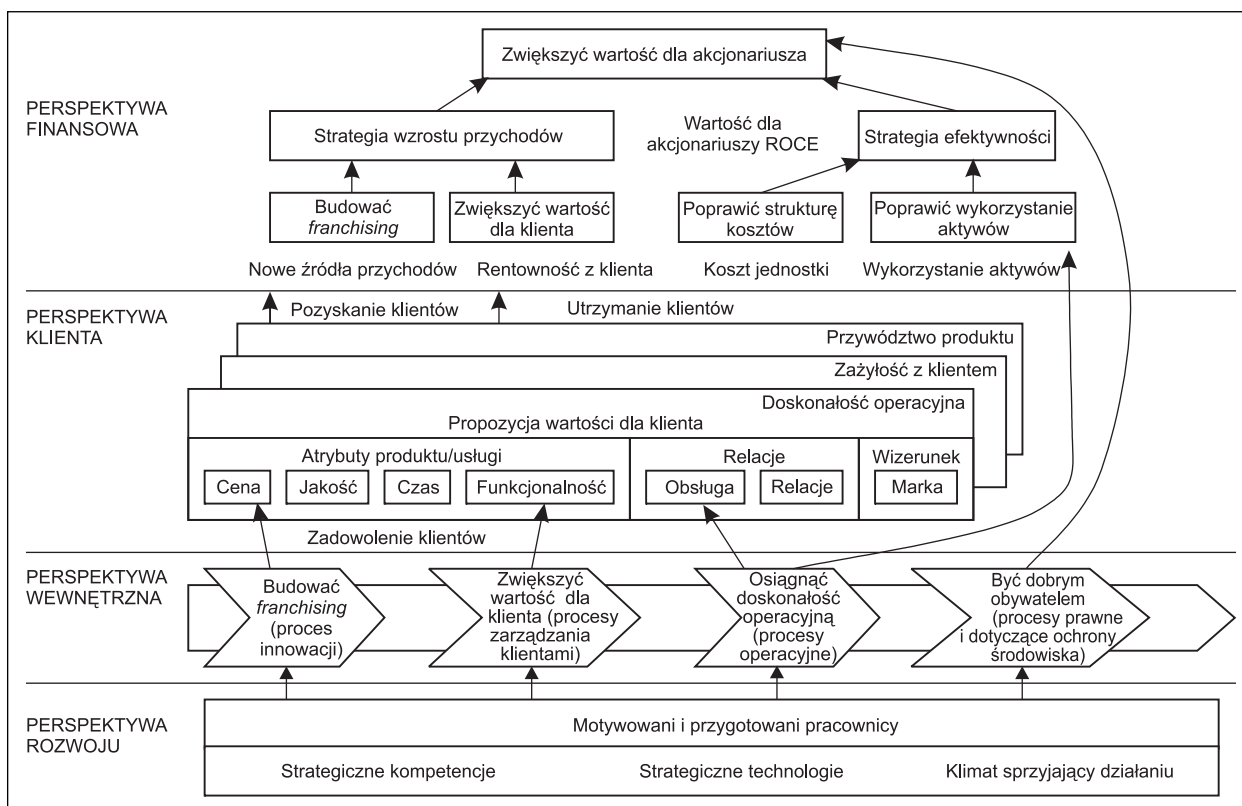
Bardzo dobrze ten tok rozumowania ujął M. Pietrzak w formie następującego łańcucha rekomendacji: „aby zwiększyć rentowność, musimy poprawić produktywność aktywów; aby poprawić produktywność aktywów, musimy zrestrukturyzować majątek trwały i zmniejszyć poziom zapasów; aby zmniejszyć poziom zapasów, musimy skoncentrować się na dużych odbiorcach (np. supermarketach) oferujących duże zamówienia; aby zwiększyć udział dużych odbiorców w obrotach, musimy zapewnić im sprawną obsługę zamówień; aby zapewnić sprawną obsługę zamówień, musimy zmienić logikę naszych procesów logistyczno-produkcyjnych z produkcji na magazyn na produkcję sterowaną zamówieniami; aby zmienić logikę procesów wytwórczych, musimy zainwestować w nowy system informatyczny, zatrudnić specjalistów ds. logistyki i przedstawicieli handlowych,

przeprowadzić wiele szkoleń itd.” [Pietrzak, 2003, s. 6–7].

Układ hierarchiczny – począwszy od finansowej perspektywy, przez klienta, procesy wewnętrzne i zakończony na perspektywie rozwoju – został potwierdzony przez autorów w ich trzeciej pracy uszczegóławiającej metodę strategicznej karty wyników pt. *Strategy Maps* wydanej w roku 2004. W ten sposób utracono w perspektywie procesów wewnętrznych ciągłość, która była zachowana w pierwotnej prezentacji metody strategicznej karty wyników wynikającej z przyjętego łańcucha wartości [Harmon, 2004, s. 4].

Proces tworzenia mapy strategii ma charakter ciągły, tj. jego realizacja kończy się dopiero wtedy, kiedy osoby projektujące nie mają żadnych wątpliwości co do poprawności utworzonych relacji. Sprawdzenie poprawności budowy mapy strategii może następować w sposób pośredni poprzez analizę korelacji między miernikami przypisanymi do poszczególnych perspektyw i inicjatyw strategicznych. Weryfikacja hipotez odnośnie do tych korelacji może przebiegać podobnie do opisu Kaplana i Nortona wykonanego dla jednej z firm stosującej zrównoważoną kartę wyników (rysunek 3).

W tym konkretnym przypadku stwierdzono, że pracownicy o wysokim morale obsługiwali najbardziej zadowolonych klientów. Ci klienci odznaczali się natomiast krótkim cyklem spłaty należności, a zatem korelacje przedstawiały się następująco: większe morale pracowników, to większe zadowo-



Rys. 2. Wzorzec mapy strategii w strategicznej karcie wyników

Źródło: [Kaplan, Norton, 2001, s. 106].

lenie klientów, mniejsze należności i większa stopa zwrotu z kapitału. Kaplan i Norton wyjaśniając ten związek, zaznaczają, że kwestia zwiększenia morale pracowników to może być wyraz altruistycznej działalności firmy albo przejaw mody. Tymczasem analiza ukazuje, że dzięki temu otrzymuje się konkretny efekt w postaci zwrotu z kapitału [Kaplan, Norton, 2002, s. 227–228].

Ocena metody

Mapa strategii jest bez wątpienia przydatna przy budowaniu zależności strategicznych w zrównoważonej karcie wyników. Na pewno tego typu proces normalizuje i pokazuje, że iteracyjne sprawdzenie poszczególnych relacji jest przydatne przy ocenie wiarygodności i poprawności budowy związków przyczynowo-skutkowych w karcie wyników. Ułatwia to w ten sposób kontrolę strategiczną, co potwierdzają Kaplan i Norton [2002, s. 226] i zastosowanie map strategii w audycie wewnętrznym [Seminogovas, Rupsys, 2006].

M. Pietrzak zwraca ponadto uwagę na możliwość wykorzystania mapy strategii do pośredniej wyceny kapitału intelektualnego poprzez charakterystykę transformacji aktywów niematerialnych w wymierne wyniki finansowe [Pietrzak, 2003, s. 10].

Do wad metody należy na pewno zaliczyć niepewność towarzyszącą formułowaniu związków przyczynowo-skutkowych, gdyż rzeczywista ich korelacja może być odmienna od sformułowań planistycznych. Ponadto wskazane przez P. Harmona odejście od łańcucha wartości w perspektywie procesów powoduje, że nie ma ścisłych związków między elementami wymienionymi we wzorcowej mapie strategii.

Na zakończenie prezentacji mapy strategii warto dodać, że podobny efekt można otrzymać, sto-

sując diagram przyczynowo-skutkowy autorstwa K. Ishikawy lub jedną z metod z grupy tzw. 7 nowych metod TQM, diagram relacji, będący rozwinięciem techniki Ishikawy. Mianowicie diagram relacji zawiera podobny tok postępowania tylko w odniesieniu do ogólnych problemów zarządzania. Diagram relacji jest bowiem techniką wyjaśniania związków przyczynowych w sytuacji złożonej, w celu ustalenia poprawnego rozwiązania [Mizuno, 1988]. Jest pomocny jako technika ustalania powiązań przyczynowo-skutkowych między elementami wyodrębnionymi podczas zastosowania innej metody – diagramu pokrewieństwa. W odróżnieniu od innej techniki określania związków przyczynowo-skutkowych, jaką jest wykres Ishikawy, metoda ta wskazuje na powiązania między przyczynami. Oznacza to, że niektóre z nich mogą mieć podwójny wpływ na inne elementy obszaru problemowego. Dzięki zastosowaniu diagramu relacji można zidentyfikować główne czynniki doprowadzające nas do stanu pożądanego [Sandras, 1996]. W przypadku mapy strategii dane wejściowe powstają na skutek ustalenia założeń strategicznych i zbudowaniu na ich podstawie hipotez strategicznych.

dr Marek Ćwiklicki

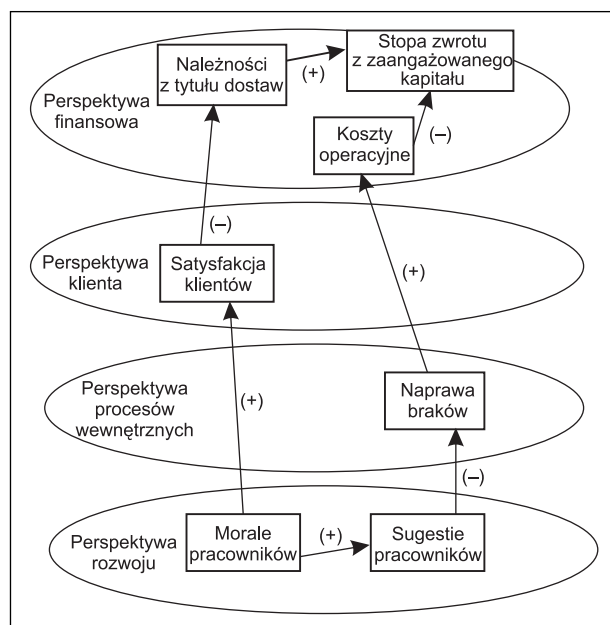
Katedra Metod Organizacji i Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

BIBLIOGRAFIA

- [1] ĆWIKLICKI M., *Ewolucja zrównoważonej karty wyników*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 6, s. 26–28.
- [2] HARMON P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. A BPT Book Review, „Business Process Trends” 2004, September.
- [3] KAPLAN R.S., NORTON D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, wyd. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [4] KAPLAN R.S., NORTON D.P., *Strategiczna karta wyników. Praktyka*, Wyd. CIM, Warszawa 2001.
- [5] KAPLAN R.S., NORTON D.P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press 2004a.
- [6] KAPLAN R.S., NORTON D.P., *The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets*, „Strategy and Leadership” 2004.
- [7] MIZUNO S. (ed.), *Management for Quality Improvement: The New QC Tools*, Productivity Press, Inc., Cambridge, MA, 1988.
- [8] PIETRZAK M., *Mapa strategii jako narzędzie wspierające proces opracowania Zrównoważonej Karty Wyników*, Benten, Warszawa 2003.
- [9] SANDRAS W.A., *Visions Happen When You Make Them Actionable with Total Quality Control 2*, „Hospital Material Management Quarterly” 1996, November.
- [10] SEMINOGOVAS B., RUPSYS R., *Creating Strategy Maps for Internal Audit Activity in the Context of BSC*, „Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai” 2006.

Summary

In the article the strategy map – a new management tool in Balanced Scorecard by R. Kaplan and D. Norton – is presented. The method is used during defining the strategic assumptions and converting intangible assets into tangible outcomes. The genesis, methodology and an attempt of appraisal of this method is given.



Rys. 3. Analiza korelacji mierników

Źródło: [Kaplan, Norton, 2002, s. 227].