

Koewolucja metod zarządzania

<https://doi.org/10.33141/po.2008.10.03>

Przeгляд Organizacji, Nr 10 (825), 2008, ss. 8-10
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Marek Ćwiklicki

Wprowadzenie

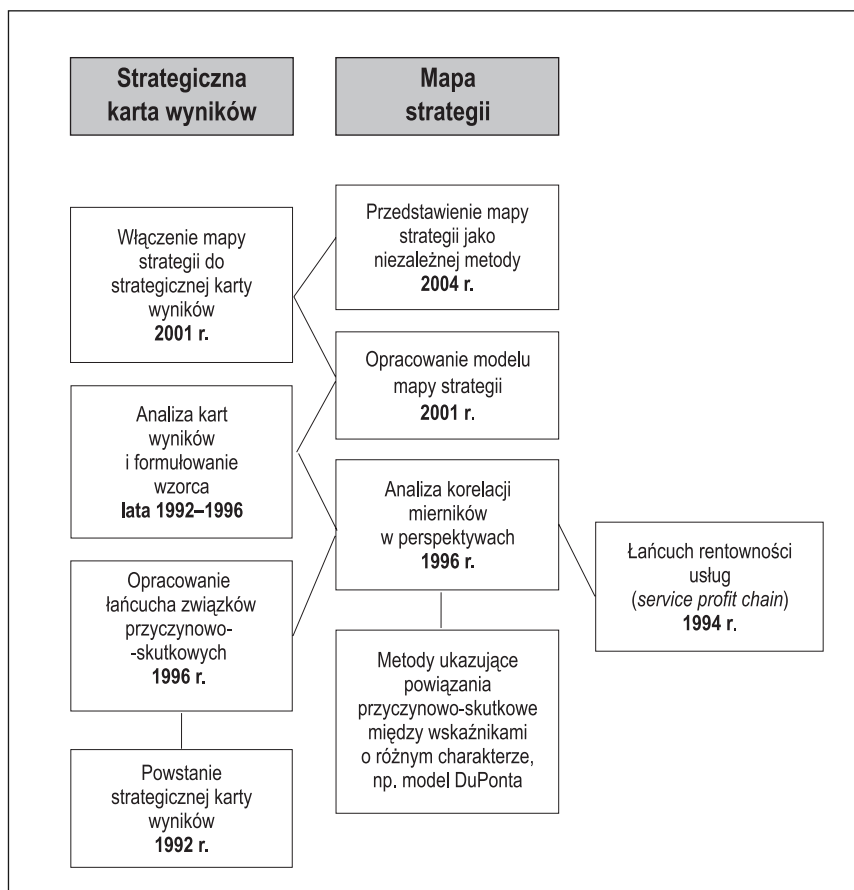
Metody zarządzania powstają na ogół niezależnie od siebie. Są wynikiem prób i eksperymentów różnych praktyków i teoretyków zarządzania. Jeśli wykażą się skutecznością w początkowej fazie rozwoju, zyskują możliwość rozprzestrzenienia się wśród innych organizacji i szanse dalszej ewolucji.

Jednak od tego klasycznego schematu występują wyjątki. Mianowicie powstanie metody i jej rozwój może przebiegać współzależnie z inną lub z innymi metodami. Zjawisko to noszące nazwę koewolucji w świecie biologicznym polega właśnie na takim wzajemnym wpływie, wywieranym na siebie przez podlegające ewolucji współwystępujące gatunki, które wchodzą w rozmaite zależności [Słownik terminów biologicznych 2007]. Trawestując powyższą definicję na potrzeby niniejszego artykułu, w przypadku metod zarządzania koewolucja oznacza współzależny rozwój dwóch lub więcej metod i pojawianie się zmian w jednej metodzie wskutek wystąpienia metamorfozy w drugiej metodzie, dopasowując się jednocześnie do siebie. Ilustracją powyższego zjawiska jest przypadek strategicznej karty wyników i mapy strategii¹⁾, jej metody pomocniczej, aspirującej do miana metody niezależnej. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zjawiska koewolucji na przykładzie tych dwóch metod i sformułowanie wskazówek metodologicznych jego dalszego badania.

Strategiczna karta wyników i mapa strategii

Wybór metody strategicznej karty wyników i mapy strategii do badania związków koewolucyjnych nie jest przypadkowy. Otóż po pierwsze,

obydwie należą do grona współczesnych metod zarządzania rozwijających się w ostatnich latach. Na pewno wpływ na zjawisko koewolucji tych metod miał fakt wspólnego autorstwa Roberta Kaplana, profesora rachunkowości z Harvard Business School i Davida Nortona, dyrektora Palladium Group²⁾. Metoda strategicznej karty wyników powstała w 1992 r., a jej dynamiczna ewolucja obejmowała lata 1996–2001. Natomiast początki mapy strategii należy upatrywać w roku 1996 (powstanie łańcucha przyczynowo-skutkowego opisanego w pracy z tegoż 1996 [Kaplan, Norton 2002]), a osiągnięcie dojrzałości metodologicznej w 2001 r. (rok drugiej publikacji Kaplana i Nortona zawierającej rozdział w całości dedykowany mapie strategii). Rysunek 1 ukazuje wspólny rozwój metody strategicznej karty wyników i mapy strategii. Na rysunku zaznaczono ponadto kierunek wpływu metod na siebie, dosko-

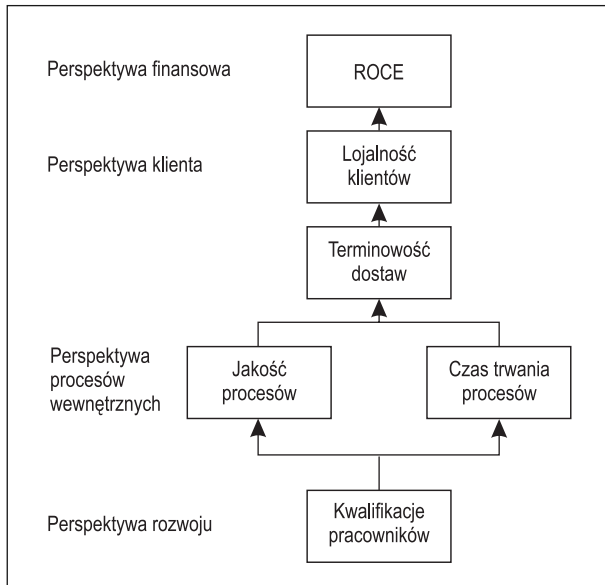


Rys. 1. Koewolucja strategicznej karty wyników i mapy strategii

Źródło: opracowanie własne.

nałąć się i wprowadzając na wyższy stopień organizacyjny.

Pierwszym zarysem metodycznym mapy strategii był w strategicznej karcie wyników, w początkowych fazach rozwoju metody, łańcuch związków przyczynowo-skutkowych, który przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Łańcuch związków przyczynowo-skutkowych w strategicznej karcie wyników według R. Kaplana i D. Nortona

Źródło: [KAPLAN, NORTON 2002, s. 46].

Służył on wyjaśnianiu powiązań między poszczególnymi perspektywami i ukazaniu związków między miękkimi, niefinansowymi elementami strategii zawartymi w perspektywie rozwoju a konkretnymi, mierzalnymi tradycyjnie finansowymi parametrami. Podobną logikę powiązań między różnymi miernikami odnaleźć można w innych modelach znanych w rachunkowości, np. w modelu du Ponta. Te elementy mogły współtworzyć grunt podatny do opracowania korelacji mierników w 1996 r., który ukazuje powiązania między poszczególnymi wskaźnikami w ramach czterech perspektyw. Na tę fazę rozwoju mapy strategii miał wpływ tzw. łańcuch rentowności usług (*service profit chain*) autorstwa J. Hesketta, T. Jonesa, G. Lovemana, E. Sassera i L. Schlesingera [1994]. Łańcuch ten ukazuje związki przyczynowo-skutkowe między satysfakcją pracowników, satysfakcją klientów, lojalnością klientów, udziałem w rynku i wynikami finansowymi w firmach usługowych [Heskett i inni 1994, cyt. za: Kaplan, Norton 2002, s. 47]. Model ten powstały w 1994 r. zakładał związki pomiędzy miernikami dotyczącymi pracowników a wewnętrzną i zewnętrzną jakością usług, który można pokrótce scharakteryzować jako następujący ciąg przyczynowo-skutkowy: zadowolenie i możliwości pracowników przyczyniają się do opracowania doskonałych procesów wewnętrznych, zadowolenia i lojalności klientów, co w rezultacie daje lepsze wyniki finansowe [Kaplan, Norton 2002, s. 229].

Dalszy wpływ na rozwój mapy strategii miały doświadczenia R. Kaplana i D. Nortona, które modyfikowały strategiczną kartę wyników w kierunku budowania metody adekwatnej do wyzwań gospodarki zdominowanej przez wiedzę. W tym celu podkreślano konieczność wystąpienia w strategicznej karcie wyników organizacyjnego uczenia się, informacji zwrotnej do przyszłych planów i budowania wiedzy organizacyjnej [Morisawa 2002, s. 4–6].

Prace te doprowadziły do stworzenia modelu mapy strategii w 2001 r., która stała się w ten sposób bardziej zależną metodą od strategicznej karty wyników. Jej istota polegała na wyjaśnieniu transformacji aktywów niematerialnych w materialne efekty finansowe [Kaplan, Norton 2001, s. 77] i sprowadzała się do ukazania związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy hipotezami zawartymi w strategicznej karcie wyników a wynikami finansowymi, będącymi końcowym wymiarem skuteczności realizacji strategii. Jej rozwinięcie dokonane w pracy z 2001 r. pozwoliło na rozwój samej metody strategicznej karty wyników, która po uwzględnieniu mapy strategii stała się systemem zarządzania wspomagającego wdrożenie strategii. Zwiększenie złożoności metody pozwoliło na niezależne badanie metody pomocniczej.

Szerszą prezentację, bardziej dojrzałą i w nieznacznym stopniu niezależną od strategicznej karty wyników R. Kaplan i D. Norton zaprezentowali w 2004 r. [2004]. Jest to wyraz założenia, że strategia jest pewnym zestawem hipotez, pomiędzy którymi występują wskazane wcześniej związki przyczynowo-skutkowe, co skłania do samodzielnego zastosowania tej metody pomocniczej. Wspomniana uprzednio niezależność mapy strategii wynika ze zmiany układu prezentacji perspektyw. Otóż przedstawiono hierarchię perspektyw począwszy od finansowej, przez klienta, procesów wewnętrznych i zakończono na perspektywie rozwoju, ale zaniechano w perspektywie procesów wewnętrznych z prezentacji zachowanego w pierwotnej wersji metody strategicznej karty wyników łańcucha wartości [Harmon 2004, s. 4]. Niemniej jednak opracowany model wzorcowej mapy strategii, będącej punktem wyjścia do konstruowania indywidualnych map dla konkretnych strategii stanowi ukoronowanie rozwoju tej metody. Opiera się on na schemacie: 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 klientom, które zostanie zabezpie-

czone 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].

Wskazówki metodologiczne badania zjawiska koewolucji metod zarządzania

Przestawiony powyżej przypadek strategicznej karty wyników i mapy strategii jest dobrze udokumentowany w literaturze przedmiotu. Identyfikację zmian koewolucyjnych ułatwiają sami autorzy tych metod, ponieważ w swoich pracach wskazują na poszczególne powiązania między metodami. Zatem pierwszą wytyczną, którą należy przyjąć za niezbędną w badaniu zjawiska koewolucji metod zarządzania, to pełność zapisu źródłowego metod zarządzania, która umożliwia odtworzenie stanu faktycznego przebiegu modyfikacji koewolucyjnych.

Drugi warunek poprawności dokonania opisu zmian koewolucyjnych to zwrócenie uwagi na ich wystąpienie w czasie. Wskazówka ta dotyczy bezpośrednio następstwa czasowego, które w przypadku strategicznej karty wyników i mapy strategii wyznaczają daty publikacji poszczególnych prac R. Kaplana i D. Nortona. Czasowość zmian jest niezbędna w celu poprawnego datowania zmian koewolucyjnych.

Trzecia wskazówka metodologiczna dotyczy identyfikacji zakresu zmian. Odwołuje się ona wprost do definicji zjawiska koewolucji, zgodnie z którą zmiana w jednej metodzie musi wywołać metamorfozę w drugiej. Kierunek zmian został również nakreślony jako zmiana podnosząca poziom złożoności metody, prowadzący do jej dojrzałości. W prezentowanym studium przypadku jest to wyraz uwzględnienia w strukturze metody dominującej – metody późniejszej, która aspiruje do bycia metodą niezależną.

Trzy powyższe wytyczne pozwalają na przedstawienie koewolucji w sposób obiektywny i umożliwiają faktyczne określenie wystąpienia tego zjawiska wśród metod zarządzania.

Zjawisko koewolucji można odnaleźć także wśród innych metod zarządzania współwystępujących ze sobą. Na przykład dla *lean managementu* narzędziem rozwijającym tę koncepcję o wątek analizy wartości dodanej jest metoda mapowania strumienia wartości, która powstała na potrzeby odzwierciedlenia stanu obecnego przepływu materiałów i informacji, a stała się niezależną techniką mapowania procesów. Powyższy przypadek pokazuje, że przykładów koewolucji należy szukać tam, gdzie mamy do czynienia ze współwystępowaniem metod zarządzania, najczęściej w ramach jednej metodyki, w której jedna z metod jest metodą główną, a druga pomocniczą. Na ogół bowiem jedna z metod pozostawia lukę metodolo-

giczną, którą różni praktycy i teoretycy starają się wypełnić metodami pomocniczymi. Jeśli któraś z nich zostanie zaszczerpiona w tok postępowania metody właściwej, może doprowadzić do jej zmiany, doprowadzając jednocześnie do reakcji rozwojowej nowej metody.

Dużo trudniej jest znaleźć ilustrację tego zjawiska dla metod o równej randze. W tym celu należałoby wykazać miejsca styczne w rozwoju metod i przedstawić zmianę o charakterze koewolucyjnym, czyli powstającą w jednej metodzie wskutek kontaktu z drugą i odwrotnie, lecz w takich przypadkach możliwe jest także wystąpienie innych zjawisk utrudniających wyodrębnienie efektów koewolucji, np. kanibalizacji metod, czyli wchłonięcie jednej metody przez drugą i doprowadzenie do całkowitej dominacji jednej z nich.

dr Marek Ćwiklicki

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

PRZYPISY

- ¹⁾ Metodę mapy strategii autor przedstawił w artykule [2007].
- ²⁾ Palladium Group Inc. (wcześniej: Balanced Scorecard Collaborative) jest organizacją popularyzującą metodę strategicznej karty wyników w świecie [www.thepalladiumgroup.com].

BIBLIOGRAFIA

- [1] ĆWIKLICKI M., *Mapa strategii – metoda pomocnicza w strategicznej karcie wyników*, „Przegląd Organizacji”, nr 11, 2007, s. 6–9.
- [2] MORISAWA T. [2002], *Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach*, „Nomura Research Institute (NRI) Papers”, no. 45, April 1.
- [3] HESKETT J., JONES T., LOVEMAN G., SASSER E., SCHLESINGER L., *Putting the Service Profit Chain to Work*, „Harvard Business Review”, March–April 1994, s. 164–177.
- [4] KAPLAN R. S., NORTON D. P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, 2004.
- [5] HARMON P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. A BPT Book Review*, „Business Process Trends”, September 2004.
- [6] KAPLAN R. S., NORTON D. P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, wyd. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [7] KAPLAN R. S., NORTON D. P., *Strategiczna karta wyników. Praktyka*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 2001.
- [8] *Słownik terminów biologicznych. Aneks do Encyklopedii Powszechnej PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/lista.php?co=koewolucja>, dostęp: 19.05.2008.

Summary

In the article the phenomenon of coevolution of management method is described based on the case of Balanced Scorecard and strategy map method. At the end of the article the methodological guiding rules for examining this phenomenon are shown.