

**dr Adrianna Lewandowska**

Katedra Organizacji i Zarządzania

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

## **Skuteczna implementacja strategii z wykorzystaniem europejskiego modelu koncepcji Balanced Scorecard**

Opracowana strategia to dopiero początek gry rynkowej. Prawdziwym wyzwaniem okazuje się być skuteczna implementacja założonych celów. „Dziewięć na dziesięć firm, nie potrafi zrealizować opracowanej przez siebie strategii”<sup>1</sup>. Zwiększenie efektywności w zakresie niwelacji luki strategicznej staje się więc nowym wyzwaniem dla wielu managerów. Europejski model Balanced Scorecard bazujący na celach i inicjatywach uwzględniających punkt widzenia różnych interesariuszy przedsiębiorstwa staje się ciekawą propozycją dla tych, którzy chcą podnieść efektywność strategiczną swoich przedsiębiorstw.

\*\*\*

### **1. Istota i przyczyny problemów w zakresie skutecznego wdrażania strategii**

Turbulencje gospodarcze i coraz agresywniejsza walka konkurencyjna na rynkach światowych sprawiają, iż niezaprzeczalnie coraz większą rolę w sukcesie a nawet egzystencji przedsiębiorstwa odgrywa nie tylko samo posiadanie dobrze opracowanej strategii, lecz przede wszystkim to, aby ta strategia była realnie umiejscowiona w obszarze operacyjnym i angażowała wszystkich pracowników. W magazynie *Fortune* w reportażu ma temat porażek prezesów dużych firm, wysunięto wniosek, że w 70% przypadków porażka była spowodowana przez nieodpowiednie wdrażanie strategii<sup>2</sup>. „Dzisiejsze organizacje potrzebują zarówno języka, w którym mogą przekazywać informacje na temat strategii jak i procesów i systemów pomocnych we wdrażaniu strategii i zbieraniu informacji zwrotnych. Sukces przychodzi wtedy, gdy strategia staje się wspólną, codzienną sprawą wszystkich pracowników”<sup>3</sup>. Codzienna sprawa pracowników, to działalność operacyjna ściśle związana ze strategicznymi wytycznymi, a równocześnie to duża szansa na skuteczne wdrożenie strategii.

Sięgając do literatury przedmiotu, znajdujemy cały szereg opracowanych w ciągu ostatnich dwudziestu lat koncepcji, które pomagają przedsiębiorcom w zdefiniowaniu ich strategii biznesowych. Owe metody ułatwiają podejmowanie decyzji odnośnie do segmentów docelowych, oferowanych produktów, stosunku przedsiębiorstwa wobec konkurencji,

---

<sup>1</sup> Świdorska G.K., Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii, Difin, Wa-wa 2003, s.9.

<sup>2</sup> Jankowski W., Od strategii do karty wyników w „Global Business”, QMS – Press 2001, nr 6, s.1.

<sup>3</sup> Kaplan R., Norton D., Strategiczna Karta Wyników - Praktyka, CIM, Warszawa 2001, s.7.

wyborze technologii itd<sup>4</sup>. Istotą strategii jest, bowiem, wybór celów, zasad czy reguł, które nadają kierunek przyszłym działaniom, wyznaczając rozmiary, kombinację i alokację środków w zależności od zmieniającej się sytuacji rynkowej (warunków otoczenia, konkurencji)<sup>5</sup>. Za pomocą różnorodnych technik portfolio szkicuje się ze zgromadzonych w ten sposób informacji klarowne wytyczne dla przedsiębiorstwa na najbliższe lata.

Mogłoby się wydawać, że mając dobrze opracowaną wizję, w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza realizować swoje ekonomiczne założenia, wystarczy już tylko oczekiwać spodziewanych efektów. Niestety, nic bardziej mylnego. W praktyce okazuje się, że od wypracowania skutecznej strategii do osiągnięcia przewidywanych rezultatów wbrew pozorom jest więcej do „zrobienia” niż na wstępie całego procesu zarządzania strategicznego. Wobec powyższego, interesujące staje się przeprowadzenie rozważań, dlaczego pomimo poprawnie sformułowanych, poprzedzonych wnikliwymi analizami rynku, szans, zagrożeń, potencjałów sukcesu itd. strategii, tak zdecydowana większość z nich pozostaje jedynie formalnością zapisaną w firmowych broszurach. Z jakich powodów podjęte decyzje nie przekształcają się w konkretne działania rynkowe? Poniżej zestawiono bariery utrudniające skuteczną implementację strategii i przełożenie jej na biznesową codzienność:<sup>6</sup>

- a) **bariera komunikacji**- na podstawie analiz przeprowadzanych w amerykańskich przedsiębiorstwach postawiono tezę, że w większości organizacji około 70% członków zarządu, 40% kierowników średniego szczebla oraz od 3-7% pracowników rozumie strategię.<sup>7</sup> Przyczyną takiego stanu rzeczy w głównej mierze jest ogólne formułowanie zamierzeń dotyczących przyszłości firmy. Najczęściej cele strategiczne brzmią jak hasła przewodnie, zarysowujące ogólnie kierunki rozwoju firmy, a możliwości ich interpretacji jest, co najmniej kilka. Nawet omówienie strategii w gronie wszystkich członków zarządu oraz kierowników szczebla niższego, nie gwarantuje, że dojdą oni do konsensusu w szczegółach związanych z przejściem na działania operacyjne. Może okazać się, jak pokazują przykłady z praktyki, że różne rozumienie tych samych imperatyw prowadzi do podejmowania działań, które w założeniach oraz skutkach mogą być odmienne. Oprócz tego, że w wyniku braku jednolitego rozumienia przez wszystkich zarządzających strategii przedsiębiorstwa może dochodzić do inicjowania akcji o różnych rezultatach, to motywowanie poszczególnych pracowników do realizowania strategii z ich miejsca pracy, wydaje się być w takiej sytuacji prawie niemożliwe. Dzieje się tak dlatego, iż poszczególni pracownicy najczęściej nie widzą związku z wykonywaną przez nich pracą, a wytyczonymi celami strategicznymi;<sup>8</sup>
- b) **bariera kulturowa** - w przedsiębiorstwie może występować niejednolita kultura organizacyjna, prowadząca do tego, że pracownicy wyznają inne wartości, posiadają inne systemy odniesienia, a nawet inny zasób słownictwa. Jeżeli zarząd firmy nie przykładą wagi do tego, aby wszyscy w organizacji jednoczyli się wokół

---

<sup>4</sup> Por. Wrzosek W. (red.), Strategie marketingowe, SGH, Warszawa 2001, s. 41-167.

<sup>5</sup> Kotler Ph., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner&Ska, Warszawa 1994, s.76.

<sup>6</sup> Opracowanie własne na podstawie różnych źródeł literatury tematu oraz na podstawie rozmów przeprowadzonych na potrzeby rozprawy doktorskiej autora z praktykami i konsultantami zajmującymi się tematyką opracowywania i wdrażania strategii w przedsiębiorstwie. W ostatniej części spisano własne sugestie dotyczące potencjalnych utrudnień związanych z implementacją strategii.

<sup>7</sup> Leonhardt G., IMG AG, Materiały szkoleniowe, Kongres Praktyków BSC, Warszawa, 31 maj 2001, s.12

<sup>8</sup> Tamże, s.14.

tych samych priorytetów i wyznawali te same wartości kulturowe, może spowodować to rozbieżności w pojmowaniu strategicznych założeń. Można się spodziewać, że przedsiębiorstwo, w którym nie zadbano o dostatecznie silną jedność kulturową, będzie narażone na trudności implementacyjne strategii. Można wysunąć również dalszy wniosek: jeśli organizacja nie jest spójna kulturowo, może implikować to powstanie bariery, która była wymieniona wcześniej: mianowicie bariery komunikacji. Pracownicy o różnych systemach wartości, różnie mogą interpretować strategiczne wyzwania przedsiębiorstwa, o ile nie zostaną one bardzo precyzyjnie zdefiniowane;

- c) **bariera zasobów** – bardzo częstym zjawiskiem występującym w organizacjach, nawet tych sprawnie zarządzanych jest alokacja zasobów w działania operacyjne, a nie w programy strategiczne. Zasoby takie jak: personel, wiedza, bardzo często rozmieszczane są krótkoterminowo, na działania bieżące, operacyjne. Długoterminowe potrzeby są wielokrotnie rozpatrywane w kategorii odległej przyszłości, o którą będzie trzeba zadbać w drugiej kolejności. A właśnie te długoterminowe potrzeby są krytycznymi czynnikami powodzenia. Brak zasobów na ich realizowanie powoduje u pracowników frustrację a w konsekwencji rezygnację. To oznaczać może tylko jedno: słabe lub przypadkowe wyniki w najważniejszych, strategicznych obszarach przedsiębiorstwa. Z tego też względu niezwykle ważna staje się umiejętność managera do balansowania pomiędzy realizacją krótkoterminowych zadań a długoterminowych potrzeb;
- d) **bariera czasu** - wyniki badań analizujących rozłożenie czasu zarządu na poszczególne działania wykazują, że 45% zarządów w ogóle nie pracuje nad zagadnieniami strategicznymi, natomiast pozostałe 55% poświęca na prace związane ze strategią mniej niż godzinę miesięcznie.<sup>9</sup> Wynika z tego, że procesy zarządzania we wszystkich firmach nastawione są na kontrolowanie celów krótkoterminowych;
- e) **bariera nagradzania** - znakomita większość firm swój system motywacyjny opiera na wykonywaniu przez pracowników zadań krótkookresowych. Łatwo jest je przeanalizować, ocenić i odzwierciedlić w premii. Niewielu jest managerów ustawiających systemy motywacyjne w ścisłej korelacji zarówno z zadaniami operacyjnymi jak i celami strategicznymi pracowników. Jednego trzeba być świadomym: pracownicy wykonują przede wszystkim te zadania, za które są wynagradzani. Jeśli więc ich wynagrodzenie powiązane jest z działalnością operacyjną, to cała ich uwaga skoncentrowana będzie na jak najlepszej realizacji właśnie tych zadań, co znajdzie swoje przełożenie w osłabionej koncentracji na długoterminowych determinantach sukcesu;
- f) **bariera powiązań kompetencji** pracowników ze strategią jest kolejnym powodem, który ogranicza w sposób znaczący odsetek firm skutecznie wdrażających strategię. Rzadko zdarza się bowiem, by podczas formułowania taktycznych posunięć zmierzających do osiągnięcia zaplanowanej pozycji rynkowej, uwzględniano profil kompetencyjny kluczowych pracowników firmy;
- g) **bariera systemowa** - systemy zarządzania najczęściej budowane są w celu kontroli, a nie formułowania i wdrażania strategii. Jest to kolejny powód, który

---

<sup>9</sup> Tamże, s.16.

bardzo jednoznacznie sugeruje, iż w zasadzie menedżerowie nie odczuwają konieczności posiadania systemów dostarczających im informacje odnośnie efektywności procesu wdrażania strategii;

- h) **bariera korelacji budżetu i planowania strategicznego** - mimo, iż wiele firm wykorzystuje budżet jako podstawowy system zarządzania przy ustalaniu celów, alokacji środków i ocenie wyników, połowa z nich podaje, że nie ma wyraźnego związku pomiędzy planowaniem strategicznym, a budżetem<sup>10</sup> Konsekwencją takiego podejścia jest nieprawidłowa alokacja zasobów i dezorientacja pracowników ( c-h<sup>11</sup> )
- i) **bariera konsekwencji** - często nie tylko pracowników operacyjnych, zaangażowanych bezpośrednio w realizację strategicznych ustaleń (przy założeniu, iż w przedsiębiorstwie dokonano przełożenia długookresowych zamierzeń na konkretne zadania) lecz także najwyższego zarządu, który zniechęcony brakiem natychmiastowych rezultatów, stawia inne, czasem nawet konkurencyjne cele, poprawiające w ujęciu krótkookresowym wymiarze wyniki lecz niesprzyjające realizacji długoterminowych założeń;
- j) **bariera uznania strategii jako procesu ciągłego** - dla wielu przedsiębiorców strategia sama w sobie jest celem. Prowadzone analizy, badania, symulacje, scenariusze zakończone opracowaną, sformułowaną i zapisaną w broszurach firmy strategią, to dla wielu managerów ostateczny wynik prac nad przyszłością firmy;
- k) **bariera formalizacji** - w przedsiębiorstwach o kulturze organizacyjnej preferującej elastyczne rozwiązania oraz brak sztywnych norm, trudno jest wprowadzić niezbędne narzędzia i zachęcić pracowników do aktywnego korzystania z nich;
- l) **bariera aktualizacji** - w wielu przedsiębiorstwach, nawet jeśli proces wdrażania strategii można było by uznać za zakończony sukcesem, nie można go oceniać pozytywnie, właśnie ze względu na to, iż uznano go za „zakończony”. Nawet jeśli przedsiębiorstwo mierzy efektywność tego procesu implementacyjnego, to nie jest przygotowane na wprowadzanie aktualizacji, a tym samym nie uwzględnia zmian zachodzących w otoczeniu (zarówno wewnętrznym jak i zewnętrznym ). Statyczne rozpatrywanie wdrażania strategii jest w żadnej mierze nie wystarczające. Jeśli przedsiębiorstwo nie pojmuje ciągłości procesu strategicznego jako jedynej możliwości wprowadzania aktualizacji i dopasowywania planów do nowych okoliczności, to jest to dowód reaktywnej postawy organizacji, powodującej jej małą elastyczność oraz brak umiejętności szybkiego reagowania na zmiany; (i-l<sup>12</sup>)
- m) **bariera delegowania odpowiedzialności** – najczęściej jest tak, że za realizację strategicznych dokonań odpowiedzialne jest ściśle kierownictwo, które chyba najbardziej ograniczane jest „barierą czasu”. Niezwykle szybkie tempo zachodzących zmian w otoczeniu, nie pozwala czekać. Rozwiązaniem jest wykorzystywanie chęci i zaangażowania pracowników niższych szczebli:

---

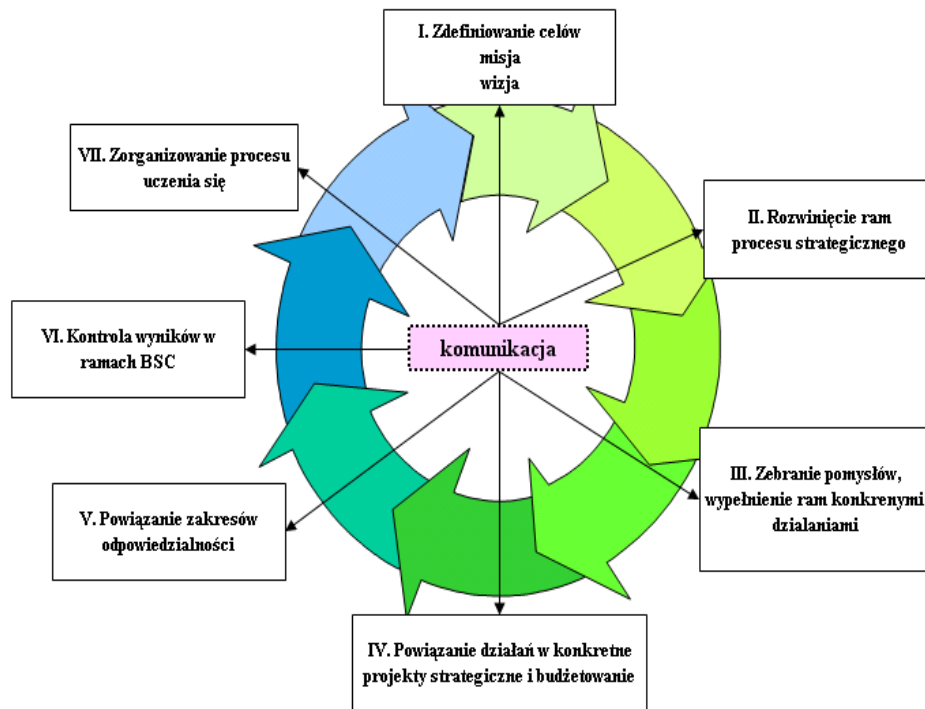
<sup>10</sup> Kaplan R., Norton D., dz. cyt., (CIM 2001), s.289.

<sup>11</sup> Jankowski W., dz. cyt., (QMS – Press 2001), s.2.

<sup>12</sup> Zestawiono na podstawie badań własnych przeprowadzonych w ramach współpracy z firmą doradcą BSC Consulting należącą do Międzynarodowej Sieci Ekspertów Balanced Scorecard

„Opracowanie strategii, planowanie, rozwiązywanie problemów – wszystkie te zadania trzeba postawić przed ludźmi na możliwie jak najniższych poziomach organizacji, pracującymi na pierwszej linii”<sup>13</sup>.

Pojawianie się w organizacji powyższych barier utrudniających, bądź nawet uniemożliwiających skuteczną implementację strategii i realizację jej poprzez codzienne działania operacyjne jest sygnałem, iż należy szukać rozwiązań, zażegnujących ewentualne negatywne konsekwencje takiego stanu rzeczy. Dywergencje pomiędzy założeniami strategicznymi, a działalnością operacyjną są często niezwykle duże. „Firmy głoszą ustami zarządu strategiczne deklaracje, menedżerowie wraz z konsultantami budują strategię, ale nikt ich potem w praktyce nie realizuje. Najczęściej nie jest to wynikiem złej woli, ani niewiedzy, ale braku pomostu między trudną codziennością zarządzania, a górnolotnymi hasłami. (...) Operacyjne zarządzanie wraz z jego problemami i przypadkowymi rozwiązaniami, które szybko staje się trwałym elementem (...), wypiera strategię”<sup>14</sup>. Wobec powyższego, zastosowanie Balanced Scorecard, umożliwiającej zasklepienie tych dwóch obszarów, wydaje się być wysoce zasadne.



Rys.1. Siedem etapów tworzenia Strategicznej Karty Wyników

źródło: Friedag H., .Schmidt W., Lewandowska A., Likierski M., „My Balanced Scorecard. Moja Strategiczna Karta Wyników”, wyd.C.H.Beck, Warszawa 2003, s.17.

<sup>13</sup> Lambert T., Problemy zarządzania, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s.15.

<sup>14</sup> Oblój K., Tworzywo skutecznych strategii, PWE, Warszawa 2002, s.72.

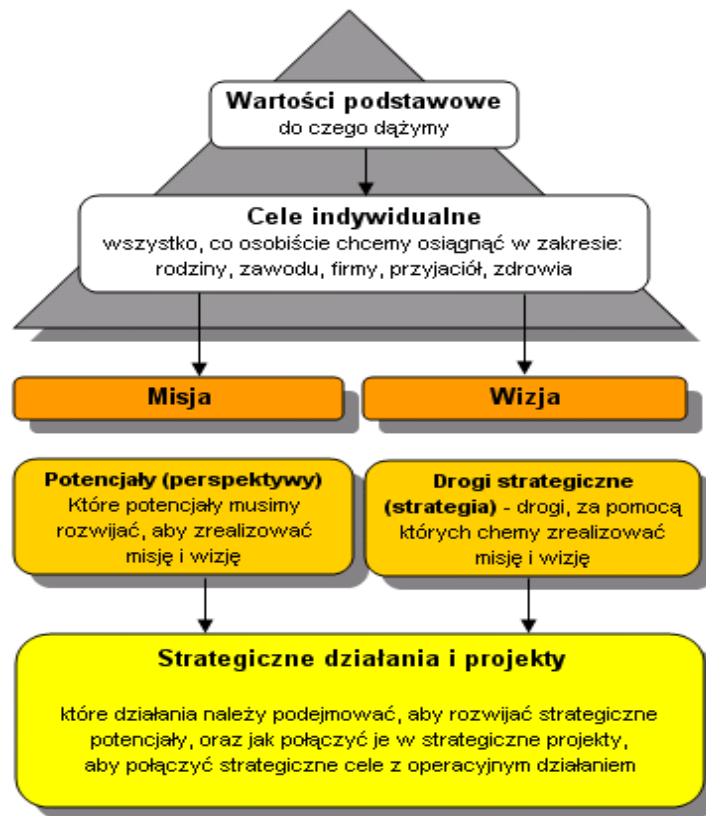
Koncepcja Balanced Scorecard ma za sobą **ewolucyjny rozwój**, który znany na całym świecie, wykorzystywany jest coraz powszechniej w służbie **zarządzania strategicznego**<sup>15</sup>. Obecnie cały potencjał BSC nie ogranicza się tylko do efektywnego systemu pomiaru, lecz wykorzystywany jest przede wszystkim przy wdrażaniu strategii, przekładaniu ogólnie zarysowanych wizji przedsiębiorstwa na konkretnie zdefiniowane mierzalne cele i budowanie wewnętrznych relacji zwiększających poziom zaangażowania wszystkich interesariuszy.

Realizując taką kolejność etapów implementacyjnych należy przyjąć interpretację koncepcji Balanced Scorecard jako instrumentu ułatwiającego ukierunkowanie grupy ludzi na realizację tych samych celów. Europejska odmiana Balanced Scorecard wypracowana w Niemczech przez H.Friedaga i W.Schmidta zdecydowanie silniej niż amerykański pierwowzór podkreśla znaczenie zaangażowania pracowników w niwelacji opisanych powyżej barier utrudniających wdrażanie strategii. W konsekwencji w centrum uwagi stawiany jest nie finansowy wzrost wartości przedsiębiorstwa, a rozwój kapitału intelektualnego. To właśnie motywacja i zaangażowanie pracowników są istotą przewagi konkurencyjnej<sup>16</sup>. Rezygnacja z amerykańskich map strategicznych, których idea jest sprowadzenie wszystkich działań strategicznych do wymiaru finansowego uwypukla to podejście. Poprzez uwzględnienie indywidualnych dążeń i aspiracji pracowników, wypracowywane są cele strategiczne dla firmy, które realizowane są z większym zaangażowaniem, a w konsekwencji z lepszymi rezultatami. Ważne jest, aby stworzyć w przedsiębiorstwie poczucie, że cele poszczególnych pracowników są respektowane, a wszystkie razem tworzą aspirację całego przedsiębiorstwa. Takie postawienie priorytetów w żadnym razie nie neguje dotychczas obowiązujących norm związanych z formułowaniem strategii przedsiębiorstwa, a jedynie uzupełnia je o aspekt „ludzki”, o uwzględnienie aspiracji ludzi, którzy wspólnie będą ją realizowali. Konsekwencją takiego podejścia są sprzyjające warunki do tworzenia tzw. strategii wyłaniających się. Jeżeli pracownicy mają poczucie realnego wpływu na ustalanie kierunku rozwoju przedsiębiorstwa, tym bardziej będą uwrażliwieni na sygnały pochodzące ze zmieniającego się otoczenia oraz będą częściej inicjować aktualizację strategii.

---

<sup>15</sup> por. Urbanowska – Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2004, s.375.

<sup>16</sup> H. Friedag, W. Schmidt, Balanced Scorecard at Work, Haufe Verlag, Freiburg 2003, s. 4



Rys.2. Piramida wartości w definiowaniu BSC

Źródło: Lewandowska A., Likierski M., Pod presją czasu. Strategiczna Karta Wyników w praktyce, C.H.BECK, Warszawa 2005, s.44.

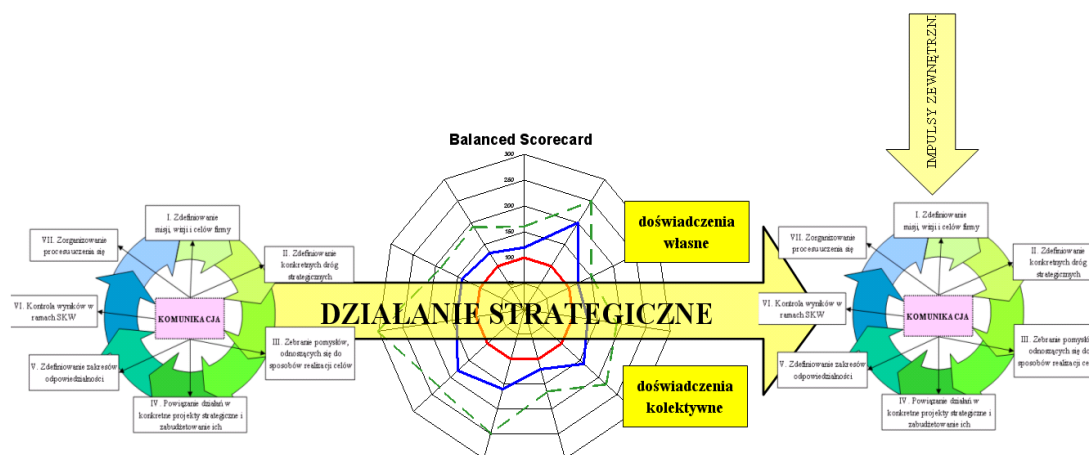
Balanced Scorecard w ujęciu europejskim postuluje uwzględnianie podczas jej konstruowania zawiązywanie **ponaddziałowych zespołów zadaniowych**, które wspierając się wzajemnie dążą do realizacji założonych strategicznych celów. Wdrażanie BSC w całym przedsiębiorstwie odbywa się poprzez współdziałanie pracowników różnych szczebli struktury organizacyjnej w realizacji strategicznych projektów, a nie wzdłuż struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Taki proces wdrożeniowy służy poprawie relacji pomiędzy poszczególnymi działami, a w konsekwencji przyczynia się do wzrostu efektywności wdrożeniowej. Zdaniem europejskich specjalistów najważniejszym elementem charakteryzującym proces uczenia się organizacji jest: **stworzenie podstaw dialogu strategicznego**<sup>17</sup>. Istotne jest, by podczas wdrażania strategii w organizacjach tworzyć atmosferę bazującą na zaufaniu<sup>18</sup>. Wówczas pracownicy mają odwagę jasno i otwarcie wyrażać swoje poglądy, nawet jeśli nie są one zgodne z ogólnie panującymi poglądami, są gotowi do kreatywnego myślenia i szukania najlepszych rozwiązań nawet wtedy, gdy uprzednio podjęte zostały już odpowiednie decyzje. Tylko taka postawa pracowników umożliwia odpowiednio szybkie reagowanie w momencie pojawienia się nowych okoliczności wpływających w sposób mniej lub bardziej bezpośredni

<sup>17</sup> O komunikowaniu się w organizacji oraz znaczeniu komunikatów strategicznych w: Szambelan J., Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L.Koźmińskiego, Warszawa 2003, s.66-88.

<sup>18</sup> Podobne poglądy reprezentuje, przytaczany często przez niemieckich specjalistów prof. U.Krystek: Por. Krystek U., Zumbrock S., Planung und Vertrauen, Poeschell, Stuttgart 1993

na aktualność strategii. Tylko w oparciu o takie zachowania pracowników można stworzyć organizację uczącą się, w każdej chwili gotową do zmian, gdy pojawi się taka konieczność<sup>19</sup>.

W tym kontekście istotne jest by przedsiębiorstwo skutecznie realizujące dotychczasową strategię charakteryzowało się również gotowością do weryfikacji strategicznych założeń. Impulsy zewnętrzne oraz nabyte poprzez strategiczne działanie doświadczenia indywidualne i kolektywne winny stać się częścią procesu zarządzania strategicznego. Tym samym nastąpi zamknięcie koła wdrożeniowego, a równocześnie inauguracja kolejnej rundy. W ten sposób Balanced Scorecard zostaje zaimplementowana jako skuteczna metoda zarządzania strategicznego, zrzeszającego wokół realizacji strategii całą organizację, jak również sposób na zachowanie pewnej elastyczności koniecznej na reagowanie na zmiany w otoczeniu.



Rys.3. Podstawowe aspekty działania strategicznego i procesu uczenia się

Źródło: opracowanie własne

Stosując koncepcję Balanced Scorecard w takim wymiarze organizacja otwiera się na szansę ustawienia przedsiębiorstwa na ciągłą realizację strategii. Według J.Pencja takie podejście, nazwane „strategingiem”, przyczynia się nie tylko do realizacji strategicznych założeń oraz zachowania ich elastyczności, ale przede wszystkim prowadzi do doskonalenia organizacji. „Strateging - Jest to niewątpliwie metoda przyszłości wymagająca przygotowania specjalistów, którzy potrafią stosować nowoczesną technikę informatyczną i zrozumieć, że strategia jest najważniejszym i krytycznym czynnikiem sukcesu, ale wymaga ona jeszcze spełnienia kilku warunków, którymi są: odpowiednie zasoby i potencjał wdrożeniowy, systemy i struktury jako narzędzia zarządzania, filozofia i kultura firmy jako katalizatory wprowadzania strategii. (...) Tylko wykorzystanie wszystkich zakresów funkcji przedsiębiorstwa dla wsparcia strategii jest kluczem do jego sukcesu w przyszłości”<sup>20</sup>.

Stosując europejską wersję koncepcji Balanced Scorecard organizacja ma szansę przeciwdziałać powstawaniu barier utrudniających skuteczną implementację strategii. W

<sup>19</sup> Por. Ulrich D., Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi, OE ABC, Kraków 2001, s.208 – 211.

<sup>20</sup> Penc J., Strategie zarządzania, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995, s.222.



tabeli nr 1 przedstawiono propozycje przewyższania poszczególnych trudności, z wykorzystaniem BSC.

Tab.1. Implementacja strategii z wykorzystaniem modelu Balanced Scorecard

<i>bariera</i>	<i>Kompleksowe zastosowanie koncepcji Balanced Scorecard</i>
bariera komunikacji	przepływ informacji o charakterze strategicznym na wszystkich szczeblach organizacji
bariera zasobów	właściwe rozplanowanie zasobów (uwzględnianie zarówno potrzeb długo- jak i krótkookresowych)
bariera czasu	koncentrację uwagi na zagadnieniach strategicznych
bariera nagradzania	powiązanie zadań skorelowanych z założeniami strategicznymi z systemem motywacyjnym
bariera kompetencji	identyfikację kluczowych kompetencji pracowników, warunkujących skuteczną implementację
bariera systemowa	wprowadzenie systemu zarządzania procesem strategicznym
bariera powiązań strategii z budżetem	transponowanie tezy, iż budżet służy realizacji strategii, a nie odwrotnie
bariera konsekwencji	wdrożenie schematów motywujących do konsekwentnej realizacji zamierzeń
bariera strategii jako procesu ciągłego	pojmowanie strategii jako nieustającego procesu
bariera formalizacji	formalizowanie niezbędnych aspektów w przystępny i przejrzysty sposób
bariera aktualizacji	bieżącą aktualizację strategicznych planów

Źródło: opracowanie własne

Poprzez powiązanie celów strategicznych tworzonych do każdej perspektywy bezpośrednio ze strategią, wizją i misją firmy, koncepcja Balanced Scorecard wciela w życie strategiczne założenia, a w konsekwencji umożliwia bezpośrednią weryfikację jej realizacji. Prawidłowo opracowana Strategiczna Karta Wyników przyczynia się do spopularyzowania, a w konsekwencji, do realizacji celów strategicznych wzdłuż całej struktury organizacyjnej. Jeśli w organizacji dokonuje się pomiarów kluczowych z punktu widzenia strategii czynników, założyć należy, że wyniki tych badań, ich interpretację, analizę trendów etc. przekazywane są do ogólnej wiadomości pracowników. Sytuacja taka przyczynia się do globalnego rozpowszechniania stopnia realizacji strategii, identyfikacji pracowników z celami, które

szybciej niż planowano osiągają optymalne wartości. Szybciej i skuteczniej identyfikowane są tzw. słabsze miejsca opóźniające uzyskanie pożądaných wyników. Informacja taka cenna jest nie tylko z punktu widzenia możliwości dokonania bieżącej analizy firmy w kontekście strategicznych założeń, lecz także, w przypadku znacznych odchyłeń od wartości planowanych poszczególnych mierników, umożliwia ich szybką identyfikację. Poprzez Kartę Wyników następuje również korelacja strategii z budżetem, zarówno długookresowym jak i krótkookresowym, jednakże implikującym ze strategicznych ustaleń. Działalność operacyjna będąca pod ścisłym wpływem strategicznych założeń, przejawia się konkretnymi wynikami, które stanowią informację zwrotną dla zarządu. Na podstawie tych informacji dokonywana jest ocena i analiza strategicznych osiągnięć przedsiębiorstwa oraz ich weryfikacja w odniesieniu do aktualności. Pętla strategicznego uczenia równocześnie zamyka się i rozpoczyna ponownie. Reasumując można wyprowadzić wniosek, iż kierując właściwie procesem implementacyjnym BSC możliwe staje się doprowadzenie do skutecznej niwelacji barier utrudniających skuteczną realizację strategii, a tym samym do zwiększenia efektywności działania przedsiębiorstwa.

Problem niezrealizowanych strategii staje się obszarem nowych wyzwań dla współczesnych przedsiębiorstw, które chcąc wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną muszą konsekwentnie niż do tej pory realizować swoje strategiczne zamierzenia. Europejski model Balanced Scorecard bazujący na celach i inicjatywach uwzględniających punkt widzenia różnych interesariuszy przedsiębiorstwa staje się ciekawą propozycją dla managerów chcących podnieść efektywność strategiczną przedsiębiorstw. Dobrze opracowana BSC zwiększa transparentność priorytetów firmy, wskazuje na konieczność dokonywania pomiarów realizacji najważniejszych inicjatyw i celów i wpływa na zwiększenie stopnia implementacji strategicznych aspiracji, wizji oraz misji przedsiębiorstwa.

## Literatura

1. Friedag H., Schmidt W., Lewandowska A., Likierski M., *My Balanced Scorecard. Moja Strategiczna Karta Wyników*, C.H.Beck, Warszawa 2003
2. Friedag H., Schmidt W., *Balanced Scorecard at Work*, Haufe Verlag, Freiburg 2003
3. Jankowski W., *Od strategii do karty wyników w „Global Business”*, QMS – Press 2001, nr 6
4. Kaplan R., Norton D., *Strategiczna Karta Wyników - Praktyka*, CIM, Warszawa 2001
5. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994
6. Krystek U., Zumbrock S., *Planung und Vertrauen*, Poeschell, Stuttgart 1993
7. Lambert T., *Problemy zarządzania*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999
8. Lewandowska A., Likierski M., *Pod presją czasu. Strategiczna Karta Wyników w praktyce*, C.H.BECK, Warszawa 2005
9. Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002
10. Penc J., *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995
11. Świdorska G.K., *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii*, Difin, Warszawa 2003
12. Ulrich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*, OE ABC, Kraków 2001

13. Urbanowska – Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004
14. Wrzosek W. (red.), *Strategie marketingowe*, SGH, Warszawa 2001

### **Effective implementation of strategy with applying european model of conception Balanced Scorecard**

#### **Summary**

The problem of strategies lacking realisation is becoming the area of new challenges for present-day companies. European model of Balanced Scorecard, based on goals and initiatives that take into consideration varying points of view of a given company's stakeholders, is becoming an interesting proposal for managers willing to boost strategic effectiveness of their company. A well-designed BSC increases the transparency of the company's priorities, indicates the necessity of measuring the implementation of the most important initiatives and goals and finally, it exerts influence on the increased degree of implementation of strategic aspirations, vision and mission of a given company