

## **Metodyka implementacji Strategicznej Karty Wyników w według koncepcji Herwiga Friedaga i Waltera Schmidta**

### **The methodology of installation of Balanced Scorecard by Harwig Friedag and Walter Schmidt**

*Adrianna LEWANDOWSKA\*, Marcin LIKIERSKI\**

**Streszczenie:** Metodyka Strategicznej Karty Wyników zyskuje coraz większe grono zwolenników. Sukcesy wdrożeniowe podkreślają, że stanowi ona nie tylko nowatorski wkład w teorię z zakresu zarządzania, lecz jest praktyczną pomocą dla menadżerów borykających się problemami niezrealizowanych strategii. Niniejszy artykuł przedstawia bardzo popularną w Europie Zachodniej metodykę wdrożeniową wypracowaną przez niemieckich konsultantów H.Friedaga i W.Schmidta, założycieli Międzynarodowej Sieci Konsultantów Balanced Scorecard.

**Summary:** The balanced scorecard concept is relatively new on the business scene, but is rapidly gaining in popularity. It presents not only the innovative contribution to the theory of management but also could be seen as a practical instrument for decision makers to support them in the efforts to improve the execution of organization's goals. This paper will discuss the most popular methodology of installation in Western Europe. The concept was developed by two German consultants: H Friedag and W Schmidt, the founders of International Consultancy Network of Balanced Scorecard.

Strategiczna Karta Wyników bezsprzecznie zyskuje na popularności i jest tematem rozważań zarówno naukowców jak i praktyków z powodzeniem stosujących tą koncepcję. Wielu specjalistów z dziedziny zarządzania strategicznego uznało, że amerykańska idea Balanced Scorecard, wypełniająca strategiczną treścią schemat czterech (lub więcej) perspektyw, według których postrzegana jest każda przedsiębiorcza działalność, jest modelem optymalnym, gwarantującym całościowe postrzeganie wszystkich ważnych aspektów organizacji, a równocześnie poprzez zaangażowanie wszystkich pracowników wokół celów strategicznych firmy staje się sposobem na zniesienie dotychczasowych barier skutecznej implementacji strategii.

O ile specjaliści z tej tematyki wydają się być zgodni w odniesieniu do treści koncepcji, o tyle można zaobserwować, że w ostatnich latach wykształciły się generalnie dwa nurty proponujące odmienną metodologię wdrażania Strategicznej Karty Wyników. Pierwszy z nich, to oczywiście propozycja autorów koncepcji Roberta Kaplana i Dawida Nortona<sup>1</sup> oraz oparte na niej nieznacznie zmodyfikowane

---

\* mgr Adrianna Lewandowska, mgr Marcin Likierski, BSC Consulting

<sup>1</sup> Por. Kaplan R., Norton D., *Strategiczna Karta Wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001

wersje, drugi natomiast to alternatywny postulat niemieckich konsultantów z zakresu Balanced Scorecard: Herwiga Friedaga i dr Waltera Schmidta, autorów wielu publikacji na temat tej nowatorskiej koncepcji zarządzania strategicznego<sup>2</sup>, założycieli Międzynarodowej Sieci Konsultantów Balanced Scorecard oraz konsultantów, w których dorobku doliczyć się można ponad stu wdrożeń Strategicznej Karty Wyników zarówno w Niemczech jak i innych krajach europejskich w tym też Polsce.

Niemieccy specjaliści reprezentują własny pogląd na skuteczną implementację koncepcji, zasadniczo odbiegający od amerykańskiego wzorca. Rozpoczynając analizę wdrażania metodologii według H.Friedaga i W.Schmidta należy zaznaczyć, iż niemieccy specjaliści proponują dwuzakresowe wykorzystanie koncepcji Balanced Scorecard, a mianowicie:

**A) do zarządzania (Change -Management):**

Strategiczna Karta Wyników jest wówczas narzędziem wspierającym realizację oraz dalszy rozwój strategii

**B) do raportowania (Ressourcen-Management):**

Strategiczna Karta Wyników jest wówczas narzędziem wspierającym odpowiednią alokację zasobów przedsiębiorstwa

W procesie opracowywania Strategicznej Karty Wyników tworzy się więc dwa rodzaje Kart: zarządczą oraz sprawozdawczą.

**Zarządcza Karta Wyników** ukierunkowana jest na działania definiowane w zakresie obszaru strategicznego przedsiębiorstwa, który należy rozwijać celem zagwarantowania rynkowego sukcesu przedsiębiorstwa. W tym ujęciu Karty Wyników najważniejsi są ludzie i ich działania! Tym samym Karta Wyników nabiera charakteru stricte „zarządczego”. Za jej pomocą zarząd przedsiębiorstwa planuje, organizuje, motywuje i kontroluje działania swoich pracowników, a wykorzystując w pełni potencjał koncepcji zarządza zmianami.

**Sprawozdawcza Karta Wyników** bazuje na efektywnym wykorzystywaniu potencjałów o charakterze strategicznym. W tym ujęciu najważniejsze są mierniki: jako ośrodki rozdysponujące zasoby! Sprawozdawcza Karta definiowana jest przede wszystkim dla odbiorców zewnętrznych: właścicieli, akcjonariuszy, kredytodawców oraz wszystkich tych, którym przedsiębiorstwo chce zaprezentować osiągnięte rezultaty swojej działalności. Partnerzy zewnętrzni, którzy chcą znać stopień efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, będą mieli pełniejszą jego ocenę, gdy zaprezentowane im zostaną nie tylko wyniki finansowe. W warunkach stabilnego otoczenia, rezultat finansowy może posłużyć jako podstawowy weryfikator skuteczności przedsiębiorstwa na rynku. Jednak w środowisku gospodarczym, które

---

Kaplan R., Norton D., Strategiczna Karta Wyników - Praktyka, CIM, Warszawa 2001

<sup>2</sup>Por. Friedag H., Schmidt W., Balanced Scorecard - mehr als ein Kennzahlensystem, Haufe, Freiburg 1999;

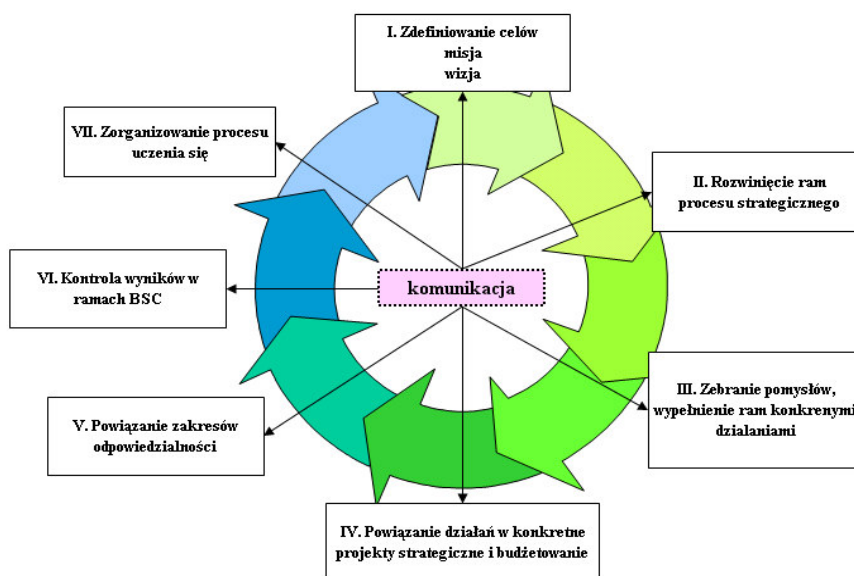
Friedag H., Schmidt W., My Balanced Scorecard, Haufe Verlag, Berlin 2000

Friedag H., Schmidt W., Taschenguide Balanced Scorecard, Haufe, Freiburg 2002

Friedag H., Schmidt W., Balanced Scorecard at work. Strategisch - taktisch - operativ, Haufe, Freiburg 2003

cechuje wysoka dynamika zmian i poziom konkurencyjności, ta metoda oceny okazuje się być niewystarczająca, dlatego informacje zawarte w Sprawozdawczej Karcie Wyników stają się cennym źródłem dla partnerów biznesowych przedsiębiorstwa.

W myśl zasady H.Friedaga i W.Schmidta: „najpierw działać później raportować” cykl wdrożeniowy koncepcji rozpoczyna się od opracowania Zarządczej Karty Wyników. Cykl ten przebiega według punktów przedstawionych na rysunku nr 1.



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.

### Etap I: Zdefiniowanie celów, misja wizja

Balanced Scorecard jest przede wszystkim instrumentem ułatwiającym ukierunkowanie grupy ludzi na realizację tych samych celów. Jeśli więc zarząd firmy chce mieć pewność, że wszystkie wysiłki i prace podejmowane w organizacji będą ukierunkowane w tę samą stronę, musi całą istotę biznesu sprowadzić do wspólnego dla wszystkich członków firmy mianownika, a mianowicie do misji. „Misja jest generalnym uzasadnieniem racji istnienia i rozwoju organizacji. Określa ona główne wartości, dla których organizacja została powołana, bądź które realizuje przez swoją działalność.”<sup>3</sup> Dlatego posiadanie jasno określonej misji jest niemalże warunkiem, spójnego rozumienia przez pracowników sensu działalności przedsiębiorstwa.

<sup>3</sup> Dwojacki P., Składniki misji-wizja przyszłości; Przegląd Organizacji nr 12/1995, s.21.

Niemieccy konsultanci respektując taki punkt widzenia, rozpoczynają prace nad modelem SKW, właśnie od doprecyzowania misji i wizji organizacji, a jeśli przedsiębiorstwo ich nie posiada, od ich zdefiniowania. H.Friedag i W.Schmidt są zdania, że znaczenie jednolitego rozumienia misji przez wszystkich pracowników w organizacji ma zasadnicze znaczenie dla dalszych prac związanych z opracowywaniem Karty Wyników. Dlatego prace nad tworzeniem Strategicznej Karty Wyników, proponują rozpocząć od skonkretyzowania tego, jaki wizerunek przedsiębiorstwo chce transponować na zewnątrz.

Po sformułowaniu misji firmy, następuje doprecyzowanie **wizji**, będącej „projekcją marzeń, pozwalającą na stworzenie wytycznych dla planowania stopniowego przejścia od stanu istniejącego do stanu pożądanego”.<sup>4</sup> Wizja w ujęciu niemieckim jest kwantyfikowalna: „wizja firmy zdefiniowana musi być w taki sposób, by była policzalna. (...) Dzięki temu, droga do Balanced Scorecard staje się łatwiejsza przez to, że kwantyfikowanie prowadzi do konkretyzacji. A chodzi przecież głównie o to, by móc strategiczne cele zakotwiczyć w jakże konkretnej codzienności. Formułowanie i obliczanie wizji to pierwsze kroki.”<sup>5</sup> Z tego względu doprecyzowanie wizji w sensie opisującego ją miernika, jest drugim elementem rozpoczynającym cykl wdrożeniowy Strategicznej Karty Wyników.

## II. Rozciągnięcie ram procesu strategicznego

„Koncepcja strategii, wyrażona w misji, domenie i typie dominującej przewagi strategicznej, jest najczęściej zbyt ogólna i abstrakcyjna, aby w jasny sposób regulować zachowania uczestników organizacji. Tym, co przyciąga uwagę pracowników, są konkretne cele i przedsięwzięcia podejmowane przez kadrę kierowniczą. (...) Największym problemem firm jest fakt, że między ich werbalną strategią, a praktyką działania jest ogromna luka, a nawet sprzeczność.”<sup>6</sup> Dlatego kolejnym krokiem w opracowywaniu Strategicznej Karty Wyników, jest eliminacja tej luki, przez konkretyzację celów strategicznych wpisanych w poszczególne perspektywy pozostające w ścisłej korelacji z główną strategią firmy. Strategiczna Karta Wyników jest bowiem przełożeniem strategii na wymierne i mierzalne cele, rozpatrywane w ujęciu tych perspektyw.

Opisana ilościowo wizja, konkretyzowana jest nie tylko przez zastosowanie odpowiedniego miernika, lecz również przez zdefiniowanie wynikających z niej **dróg strategicznych**, mających w sposób bezpośredni wpłynąć na jej realizację. Literatura przedmiotu nazywa te drogi „strategicznymi celami kierunkowymi”, stanowiącymi opis pożądanego stanu rzeczy, wyznaczającego kierunek rozwoju przedsiębiorstwa.<sup>7</sup>

W zakresie „ram strategicznych” definiowane są również poszczególne **perspektywy**, nazywane również przez niemieckich specjalistów „**potencjałami**” H.Friedag oraz W.Schmidt, nie negując zasadności formułowania czterech płaszczyzn

<sup>4</sup> Penc-Pietrzak I.; Strategie biznesu i marketingu; wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s.23

<sup>5</sup> Friedag H., Schmidt W., My Balanced Scorecard, Haufe Verlag, Berlin 2000, s.167

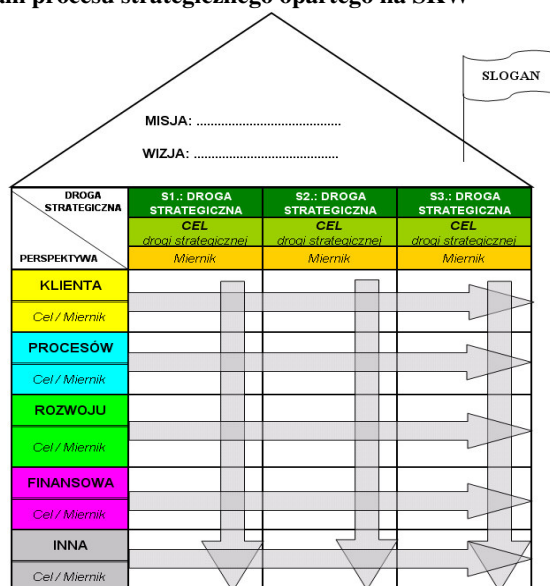
<sup>6</sup> Oblój K., Strategia Sukcesu Firmy, PWE, Warszawa 1998, s.70

<sup>7</sup> Banaszyk P.; Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami; Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998, s.119

strategicznych, zalecają szczegółową analizę potrzeb z uwzględnieniem możliwości dopasowania liczby perspektyw do profilu organizacji, jej struktury, strategii.

Po zdefiniowaniu dróg strategicznych oraz poszczególnych perspektyw, powstaje macierz, w ramach której definiowane będą, w etapie następnym, konkretne cele, działania i miary wspierające realizację strategii. Rysunek 2 przedstawia przykładową architekturę koncepcji, w formie „domku”.

**Rys.2. Macierz ram procesu strategicznego opartego na SKW**



źródło: Friedağ H., Schmidt W., *Balanced Scorecard at work*, Haufe Verlag, 2003, s.17.

Przedsiębiorstwo ma określoną misję i wizję, zdefiniowane drogi strategiczne, które mają zagwarantować przedsiębiorstwu sukces rynkowy, strategiczne cele główne (usytuowane pionowo i oznaczone kolejno: S1, S2, S3) oraz ich mierniki. W układzie poziomym na rysunku umiejscowione zostały poszczególne perspektywy - w tym przypadku pięć. Do każdej z nich określono cel nadrzędny oraz miernik weryfikujący jego realizację. Powiązania pomiędzy poszczególnymi drogami strategicznymi oraz perspektywami będą warunkować treść konkretnych celów, działań i miar. Ich definiowanie jest III etapem prac wdrożeniowych.

### III. Zebranie pomysłów, wypełnienie ram działania konkretnymi działaniami

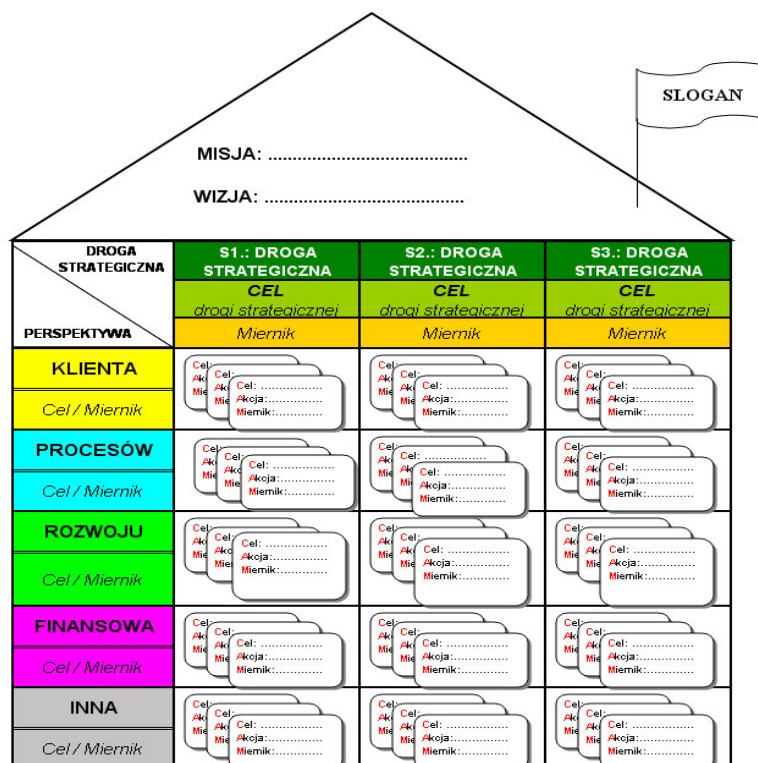
Na podstawie przedstawionej powyżej matrycy, w miejscach przecięcia dróg strategicznych z poszczególnymi perspektywami, definiuje się konkretne Cele, Akcje – działania wspierające ich realizację oraz Mierniki będące ich weryfikacją. Po ustaleniu, celów cząstkowych oraz tego, jakie działania mają spowodować osiągnięcie pożądanego stanu rzeczy, określane są mierniki, które pomogą kontrolować stopień i szybkość tych zmian.

Warto zwrócić uwagę na pewien istotny szczegół rozróżniający metodologię niemiecką od wzorca amerykańskiego. O ile R.Kaplan i D.Norton definiują mierniki w odniesieniu do celów (mówi się o miernikach realizacji celów)<sup>8</sup>, o tyle H.Friedag i W.Schmidt podkreślają, że o wiele bardziej zasadne jest mierzenie działań, za pomocą których firma chce urzeczywistnić założone cele. Postulat ten motywowany jest w sposób następujący: jeżeli mierniki odnoszą się bezpośrednio do celów, to nie wyklucza się możliwość kontroli czynników, które wpłynęły na realizację danego celu. Może okazać się bowiem, że osiągnięcie zamierzonych wartości było kwestią przypadku, zbiegu okoliczności a nie wynikiem zainicjowanych w firmie działań. Albo odwrotnie, pomimo przeprowadzanych działań, cel nie został osiągnięty i w zasadzie nie wiadomo, czy działania były zbyt mało intensywne, czy też pojawiły się okoliczności, które uniemożliwiły realizację założeń. Jeżeli natomiast przedsiębiorstwo zdecyduje się na pomiar działań zaplanowanych w ramach realizacji przyjętych celów (oczywiście z ustaleniem stanu, w którym można powiedzieć, że cel został zrealizowany) uzyskuje tym samym możliwość odpowiedniego manewrowania tymi działaniami w kontekście ich intensywności. Niemieccy specjaliści podkreślają równocześnie, iż mierniki nie mogą być centralnym punktem skupiającym na sobie uwagę zarządu. "Metoda Balanced Scorecard różni się od innych metod, przede wszystkim w tym punkcie: w centrum zainteresowania są działania i ich aktorzy, nigdy wskaźniki. Wskaźniki są wielkościami pochodnymi. Ich celem jest tylko dostarczanie informacji umożliwiających skuteczniejsze zarządzanie aktorami. Nic więcej i nic mniej."<sup>9</sup>

Po realizacji trzech powyższych etapów tworzenia Strategicznej Karty Wyników efekt prac można zwizualizować za pomocą takiego „domku”, jak na rysunku 3.

<sup>8</sup> R.Kaplan, D.Norton; Strategiczna Karta Wyników, PWN, Warszawa 2001, s.153

<sup>9</sup> Friedag H., Schmidt W., My Balanced Scorecard, Haufe Verlag, Berlin 2000, s.169.



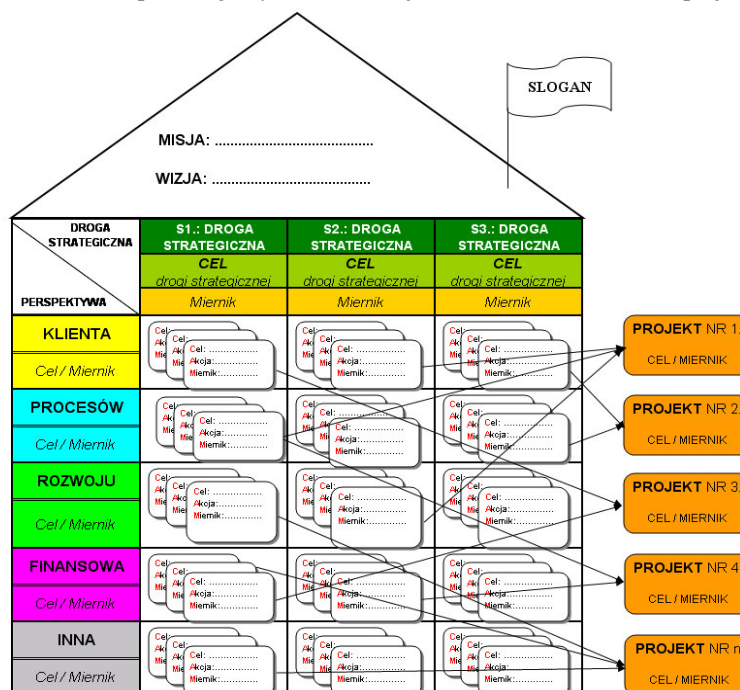
Rys.3. Architektura Strategicznej Karty Wyników wg koncepcji niemieckiej  
źródło: opracowanie własne na podstawie:  
Friedag H., Schmidt W., *Balanced Scorecard at work*, Haufe Verlag, 2003, s.17.

#### IV. Powiązanie w projekty

Po zdefiniowaniu strategicznych celów, określeniu działań przyczyniających się do ich realizacji oraz zdefiniowaniu mierników kontrolujących dynamikę i wielkość zmian (CAM), niemieccy konsultanci proponują zgrupowanie tych celów w projekty. Sugerują oni, że wśród wszystkich akcji i inicjatyw należy znaleźć takie, które przyczyniają się do osiągnięcia takich samych lub podobnych skutków. Działania te wiązane są w strategiczne projekty, co przedstawione zostało na rysunku 4.

Każdemu projektowi nadawana jest nazwa charakteryzująca jego cel (również oddzielnie zdefiniowany) oraz przypisywany jest miernik, kontrolujący skuteczność działań podejmowanych w ramach realizacji poszczególnych projektów, a równocześnie ułatwiający koordynację wszystkich akcji.

Rys.4. Powiązanie poszczególnych celów, akcji i mierników w konkretne projekty



źródło: opracowanie własne na podstawie

Friedag H., Schmidt W., *Balanced Scorecard at work*, Haufe Verlag, 2003, s.17

Powiązanie projektów z budżetowaniem jest jedynie konsekwencją tworzenia poszczególnych projektów i przebiega według standardowych zasad.

## V. Powiązanie z systemem motywacyjnym

„Najpewniejszym sposobem wzbudzenia troski zarządu o strategię, jest jednocześnie związanie każdego członka zarządu z jednym wybranym programem funkcjonalnym realizacji strategii i uzależnienie jego kwartalnej premii od efektywności wykonywania zadania.”<sup>10</sup> Pogląd ten jest oczywiście bezsprzeczny lecz w kontekście Strategicznej Karty Wyników nie wystarczy jedynie dostosowanie narzędzi motywacyjnych do członków zarządu. Sednem tej koncepcji jest zaangażowanie wszystkich pracowników do realizacji strategii.

W związku z tym, H.Friedag i W.Schmidt wymieniają następujące czynniki motywacyjne, które powinny być wzięte pod uwagę podczas tworzenia korelacji z realizacją celów strategicznych:

- komunikowanie sukcesów pracowników przyczyniających się do urzeczywistniania strategicznych założeń,

<sup>10</sup> Oblój K., *Strategia Sukcesu Firmy*, PWE, Warszawa 1998, s.73



- b) wspólna kontrola realizacji celów, jako element potwierdzający duże zainteresowanie kierownictwa osiąganymi wynikami,
- c) zachęcanie pracowników do wykazywania się kreatywnością poprzez stosowanie wysokich nagród,
- d) odpowiedni program szkoleniowy umożliwiający pracownikom aktywne uczestnictwo w życiu firmy
- e) wysokie nagrody pieniężne (premie) za szczególne osiągnięcia przyczyniające się do realizacji strategii.<sup>11</sup>

Uzasadnienie skonstruowania skutecznego systemu motywacyjnego pozostaje bezsporne, ważne jest natomiast aby system ten był ściśle powiązany ze strategią przedsiębiorstwa. W ten sposób można zagwarantować, że wszyscy pracownicy będą bezpośrednio zainteresowani realizacją strategicznych założeń.

## VI. Kontrola wyników w zakresie Strategicznej Karty Wyników

Wszystkie etapy omówione do tej pory, koncentrowały się na efektywnym przełożeniu strategicznych zamierzeń na operacyjne działanie. W poszczególnych etapach opracowana została Zarządcza Karta Wyników, która ma zjednoczyć wysiłki pracowników wokół jednego, wspólnego kierunku.

W tym miejscu prac wdrożeniowych następuje nawiązanie do Sprawozdawczej Karty Wyników. Niemieccy specjaliści zgodnie podkreślają, że możliwości Strategicznej Karty Wyników w zakresie przeprowadzenia pełniejszej niż dotychczas oceny przedsiębiorstwa i komunikowania jej partnerom zewnętrznym, pomimo rozwoju koncepcji i szerszego jej stosowania w dalszym ciągu powinny być efektywnie wykorzystywane.

Raportowanie za pomocą Strategicznej Karty Wyników ma więc również dwoisty charakter i w zależności od odbiorcy jest:

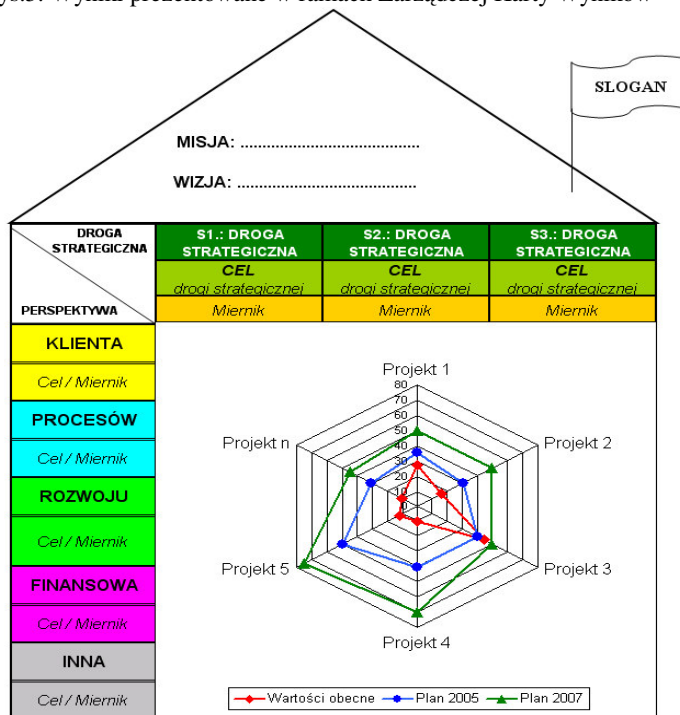
- wewnętrzne- jeśli odbiorcami są pracownicy (Karta Zarządcza)
- zewnętrzne- jeśli odbiorcami informacji są partnerzy zewnętrzni (Karta Sprawozdawcza)

Pracownicy muszą otrzymać informację zwrotną w zakresie realizowanych przez nich projektów strategicznych. Analizowanie poszczególnych miar definiowanych w odniesieniu do poszczególnych, konkretnych działań (C.A.M.) ma zbyt duży stopień szczegółowości, aby mogło być przedstawiane jako ogólny efekt procesu realizacji strategii. Wobec powyższego proponuje się przedstawianie wyników osiągniętych w zakresie poszczególnych projektów strategicznych w formie wykresu radarowego.

---

<sup>11</sup> H.Friedag, W.Schmidt, Materiały warsztatów: Balanced Scorecard- strategische Unternehmensfuehrung, Berlin-Babelsberg, 15-17 grudzień 2000, folia 53-54

Rys.5. Wyniki prezentowane w ramach Zarządczej Karty Wyników



źródło: Friedag H., Schmidt W., *Balanced Scorecard at work*, Haufe Verlag, 2003, s.18.

Prezentowanie wyników w ramach Sprawozdawczej Karty Wyników jest bardziej „schematyczne” i nawiązuje do amerykańskiego wzorca. W tym układzie proponuje się ograniczenie do czterech „klasycznych” perspektyw. Taka forma ma służyć lepszej czytelności Karty Wyników: popularność wzorca amerykańskiego jest niezaprzeczalnie większa niż alternatywy niemieckiej, w związku z czym H.Friedag i W.Schmidt proponują, aby tworząc komunikat na zewnątrz zachować ogólnie znaną formę.

Opracowanie karty „sprawozdawczej” sprowadza się do doboru odpowiednich, implikujących ze strategii przedsiębiorstwa mierników, które jednak są na tyle uogólnione, że ich publikowanie nie stanowi potencjalnego zagrożenia związanego z ujawnieniem strategicznych założeń przedsiębiorstwa.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Notabene taki zarzut pojawia się wśród krytyków koncepcji Balanced Scorecard; mówi się, że tworzenie szczegółowego zapisu założeń strategicznych, monitorowanie stopnia ich realizacji oraz podawanie informacji odnośnie wartości poszczególnych mierników jest niecelowe, a wręcz może być zagrożeniem dla realizacji strategicznych założeń. Stworzenie karty sprawozdawczej, może być więc pewnego rodzaju propozycją na zażegnanie takiego niebezpieczeństwa.

## VII. Zorganizowanie procesu uczenia się

Bardzo ważnym elementem, dopełniającym proces konstruowania efektywnej Strategicznej Karty Wyników, jest stworzenie takiego modelu, który umożliwi dokonywanie ewentualnych, niezbędnych korekt. W głównej mierze chodzi o to, aby zapewnić możliwość wczesnego reagowania i dokonywania na bieżąco odpowiednich zmian. W tym kontekście bardzo ważne jest, aby doprowadzić do określenia konkretnych odpowiedzialności za realizację poszczególnych działań.<sup>13</sup> Tylko bezpośrednia odpowiedzialność za urzeczywistnianie strategicznych dążeń nawet w bardzo wąskim wymiarze może spowodować, że pracownik zacznie obserwować czynniki wpływające na pozytywny rozwój, samodzielnie zdefiniuje zagrożenia, będzie miał pełną wiedzę o możliwościach w danym zakresie.

Ważne jest również nabycie umiejętności komunikowania pozyskiwanych przez poszczególnych pracowników informacji o charakterze strategicznym. Zwiększenie efektywności w przepływie informacji uzyskuje się między innymi dzięki zawiązanym projektom strategicznym, należy więc pamiętać o podtrzymywaniu ich statusu.

Dodatkowo H.Friedag i W.Schmidt podkreślają konieczność ciągłej (przynajmniej kwartalnej) weryfikacji aktualności dróg strategicznych, zdefiniowanych perspektyw.

Aby móc zarządzać zmianami, należy umieć je obserwować!

Proces implementacji Strategicznej Karty Wyników proponowany przez konsultantów z Niemiec przedstawiony był graficznie w formie koła. Koło wybrane zostało nieprzypadkowo: jest figurą geometryczną bez końca. Opracowanie Strategicznej Karty Wyników (w ujęciu zarządczym) to proces, który się nie kończy. Ciągłe należy dbać o jego podtrzymanie, o aktualizację, o szybkie dostosowywanie opracowanej raz Karty do zmieniającego się otoczenia. Dlatego zamykając przedstawnienie niemieckiej koncepcji opracowania i wdrażania Strategicznej Karty Wyników należy raz jeszcze podkreślić, że jest to „niekończąca się opowieść” ... Przedsiębiorstwa stosujące Strategiczną Kartę Wyników decydują się na zastosowanie nowego modelu zarządzania, który jak dowodzą liczne przykłady, odpowiednio wykorzystany, zasadniczo zwiększa szanse przedsiębiorstwa na odniesienie sukcesu rynkowego.<sup>14</sup>

H.Friedag i W.Schmidt zdecydowanie inaczej akcentują kluczowe aspekty idei Strategicznej Karty Wyników. O ile w przypadku wzorca R.Kaplana i D.Nortona newralgiczne znaczenie mają związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy poszczególnymi celami wpisywanymi w Kartę Wyników<sup>15</sup>, o tyle H.Friedag i W.Schmidt całkowicie rezygnują z definiowania takich powiązań i upatrują sukcesu wdrożeniowego w stworzeniu spójnych projektów strategicznych. Model amerykański tworzony jest w oparciu o struktury hierarchiczne, natomiast propozycja niemiecka cechuje się odrzuceniem tych struktur i pracą zespołową. Niemieccy specjaliści są zdania, że koncepcja ta jest przede wszystkim doskonałą możliwością na

<sup>13</sup> Banaszyk P., Lewandowska A., Strategiczna Karta Wyników jako instrument organizacji uczącej, w „Współczesne koncepcje zarządzania” Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2003, s.13-14.

<sup>14</sup> Por. Lewandowska A., Likierski M., Balanced Scorecard im Zukunftsmarkt Polen w: „Accounting. Rechnungswesen und Controlling”, 2003, nr 12

<sup>15</sup> Por. Kaplan R., Norton D., Strategiczna Karta Wyników - Praktyka, CIM, Warszawa 2001

zaangażowanie i zmotywowanie pracowników, którzy odczuwając wspólne wyzwanie, stają się współodpowiedzialni za los swojego przedsiębiorstwa. To właśnie pracownicy, a nie cele ani mierniki są najważniejszą, integralną częścią każdej opracowanej w sposób indywidualny i unikatowy koncepcji Balanced Scorecard!

## Literatura

- [1] Banaszyk P.; Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami; Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998
- [2] Banaszyk P., Lewandowska A., Strategiczna Karta Wyników jako instrument organizacji uczącej, w „Współczesne koncepcje zarządzania” Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2003
- [3] Dwojacki P., Składniki misji-wizja przyszłości; Przegląd Organizacji nr 12/1995
- [4] Friedag H., Schmidt W., Balanced Scorecard - mehr als ein Kennzahlensystem, Haufe, Freiburg 1999;
- [5] Friedag H., Schmidt W., My Balanced Scorecard, Haufe Verlag, Berlin 2000
- [6] Friedag H., Schmidt W., Materiały z warsztatów: Balanced Scorecard- strategische Unternehmensfuehrung, Berlin-Babelsberg, 15-17 grudzień 2000
- [7] Friedag H., Schmidt W., Taschenguide Balanced Scorecard, Haufe, Freiburg 2002
- [8] Friedag H., Schmidt W., Balanced Scorecard at work. Strategisch - taktisch - operativ, Haufe, Freiburg 2003
- [9] Friedag H., Schmidt W., Lewandowska A., Likierski M., My Balanced Scorecard. Moja Strategiczna Karta Wyników, C.H.Beck, Warszawa 2003
- [10] Kaplan R., Norton D., Strategiczna Karta Wyników- Praktyka, CIM, Warszawa 2001
- [11] Kaplan R., Norton D., Strategiczna Karta Wyników, PWN, Warszawa 2001
- [12] Lewandowska A., Likierski M., Balanced Scorecard im Zukunftsmarkt Polen w: „Accounting. Rechnungswesen und Controlling”, 2003, nr 12
- [13] Oblój K., Strategia Sukcesu Firmy, PWE, Warszawa 1998
- [14] Penc-Pietrzak I.; Strategie biznesu i marketingu; Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998