

Praktyczne doświadczenia z prac wdrożeniowych Balanced Scorecard

– wywiad
ze Stanisławem Sroką,
Prezesem Zarządu PPH
Transsystem S.A.

Proszę opowiedzieć o kierowanym przez Pana przedsiębiorstwie oraz branży, w której działa.

PPH Transsystem S.A. projektuje, wytwarza, dostarcza i montuje konstrukcje stalowe i systemy transportu technologicznego. Naszym docelowym klientem jest branża motoryzacyjna. Funkcjonujemy na rynku globalnym, gdzie źródłem przewagi konkurencyjnej jest kombinacja wysokiej jakości, elastyczności i terminowości działania oraz spełniania rosnących wymagań klienta. Klienci oczekują naszej obecności na tych rynkach, na których oni funkcjonują, a to oznacza konieczność poradzenia sobie z różnymi kulturami, zwyczajami oraz wymaganiami prawnymi.

Należy również zwrócić uwagę na postępującą harmonizację systemów zarządzania (np. TQM). Powoduje to, że generalni wykonawcy mogą korzystać z usług firm z całego świata, które teraz są porównywalne, gdyż dysponują podobnymi systemami zarządzania. Istotnym trendem w bran-

ży samochodowej jest przesuwanie się produkcji do tańszych krajów Dalekiego Wschodu (Chin i Indii). Wyzwaniem dla nas jest poradzenie sobie z problemami, jakie wynikają z wchodzenia na tamte rynki.

Jaka była przyczyna opracowania i wdrożenia Balanced Scorecard w PPH Transsystem S.A.?

Balanced Scorecard jest znakomitym narzędziem controllingu strategicznego i narzędziem zrównoważonego zarządzania operacyjnego. Koncentruje się na modelu biznesu, pozwala na nakierowanie wysiłków i zasobów firmy na najbardziej istotne obszary funkcjonowania firmy, oddziaływanie na dźwignie sukcesu w firmie, a tym samym na podejmowanie najbardziej skutecznych działań. Balanced Scorecard okazała się narzędziem niezbędnym do funkcjonowania dynamicznie rozwijającej się firmy.

Czy decyzja o wdrożeniu Balanced Scorecard była poprzedzona analizą, rozważaniami, ewentualnie badaniami?

Oczywiście. Zgodnie z metodą *project exelence* przed rozpoczęciem projektu zbadaliśmy oczekiwania wszystkich interesariuszy projektu. Oczekiwania te stanowiły podstawę do formułowania celów projektu. Rozważane były także różne warianty budże-

tu projektu, spośród których wybrany został, moim zdaniem, optymalny.

Co takiego, według Pana, kryje się pod terminem Balanced Scorecard?

Moim zdaniem pod pojęciem Balanced Scorecard kryje się doskonała metoda mierzenia efektywności działania przedsiębiorstwa – z jednej strony – oraz pomiaru stopnia wdrożenia strategii przedsiębiorstwa – z drugiej strony. Dzięki temu narzędziu istnieje fenomenalna wręcz możliwość koncentrowania się na źródle przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Jak dużo czasu zajęło opracowanie harmonogramu i budżetu projektu?

Faza planowania jest najważniejszą fazą projektu. W przypadku projektu wdrożenia BSC faza planowania obejmowała nie tylko stworzenie i akceptację harmonogramu i budżetu projektu, ale również zbadanie oczekiwań interesariuszy, powołanie zespołu projektowego, sformułowanie celów oraz przydzielenie zasobów do projektu. Faza ta trwała około 2 miesięcy.

Kiedy rozpoczęliście Państwo projekt opracowania i wdrożenia Balanced Scorecard?

Prace nad projektem zostały zainicjowane w styczniu 2001 r.

Jaki jest zakres projektu?

Początkowo projekt obejmował wypracowanie koncepcji mapy strategii, czyli zestawu celów strategicznych połączonych relacjami przyczynowo-skutkowymi, ale później dostrzegliśmy konieczność zakupu specjalnego oprogramowania ułatwiającego administrowanie Balanced Scorecard.

Na jakim etapie obecnie się Państwo znajdują?

Oprogramowanie zostało wdrożone i funkcjonuje. W tym momencie koncentrujemy się na uproszczeniu funkcjonującego modelu mapy strategii oraz na większym zaangażowaniu menedżerów średniego szczebla w problematykę Balanced Scorecard.

Jak obecnie zorganizowany jest model BSC?

Jest to mapa strategii PPH Transssystem S.A., czyli zestaw celów strategicznych (naturalnie wraz z miernikami) połączonych relacjami przyczynowo-skutkowymi w ramach perspektyw BSC.

Czy mógłby Pan podać przykłady celów strategicznych?

Do przykładowych celów strategicznych w PPH Transssystem S.A. należą: zwiększanie wartości przedsiębiorstwa, zwiększanie przychodów w wybranych segmentach strategicznych, optymalizowanie procesów projektowania i montażu oraz zwiększanie wydatków na nowoczesne systemy zarządzania.

Jakie jest znaczenie relacji między celami strategicznymi w modelu BSC?

Relacje między celami zostały ustalone na warsztatach koncepcyjnych, w których uczestniczył zespół projektowy. Układ relacji w przypadku PPH Transssystem S.A. stanowi „kod genetyczny” przedsiębiorstwa. Dzięki najmocności „kodu genetycznego” rozu-

miemy i wiemy, w jaki sposób możemy dalej rozwijać nasze przedsiębiorstwo.

Kto w organizacji korzysta z modelu Balanced Scorecard?

Z modelu korzysta zarząd, komórka controllingu, właściciele tematów strategicznych i (jeśli zaistnieje taka potrzeba) właściciele procesów.

Kto opracowywał model Balanced Scorecard?

Model został wypracowany w toku warsztatów koncepcyjnych przez zespół projektowy, powołany do prac nad wdrożeniem Balanced Scorecard. Przy przeglądzie strategii i wdrożeniu BSC korzystaliśmy ze wsparcia firmy doradczej BENTEN, jednak trzeba podkreślić, że większość prac wykonali nasi specjaliści.

Która część modelu BSC jest najważniejsza?

Myszę, że ważny jest cały model Balanced Scorecard. Cała mapa strategii z celami, miernikami i relacjami przyczynowo-skutkowymi jest niezmiernie ważna dla długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa. Istotne jest powiązanie celów i mierników z systemem motywacyjnym funkcjonującym w przedsiębiorstwie, w tym z płacami pracowników.

Czym różni się zarządzanie procesami od zarządzania na podstawie Balanced Scorecard?

Zarządzanie na podstawie Balanced Scorecard jest szersze i obejmuje zarządzanie procesami. Obydwa systemy powinny w przedsiębiorstwie funkcjonować razem i wspierać poprawę efektywności i skuteczności działania organizacji.

Kiedy zdecydowaliście się Państwo na zakup software?

Decyzja o zakupie oprogramowania została podjęta po fazie kon-

ceptyjnej, gdy ujawniły się trudności w administrowaniu modelem przy użyciu stosowanych dotychczas przez PPH Transssystem S.A. narzędzi.

Jakie efekty dało wdrożenie i stosowanie Balanced Scorecard w PPH Transssystem S.A.?

Odnieśliśmy wiele korzyści, spośród których najważniejsze to: koncentracja na wdrażaniu strategii, poprawa efektywności działania oraz świadomość powziętych przez przedsiębiorstwo założeń strategicznych wśród pracowników. Dodatkowym elementem jest uświadomienie sobie przez kierownictwo firmy i pracowników sensu funkcjonowania firmy, mechanizmów decydujących o jej efektach oraz związków przyczynowo-skutkowych w modelu biznesu.

Jakie były największe wyzwania i problemy projektowe?

Należy zaznaczyć, że projekty tego typu do najłatwiejszych nie należą. My w Transsystemie mieliśmy łatwiej, ponieważ praca z projektami to dla nas „chleb powszedni”. Jednak do najważniejszych trudności występujących w tego typu projektach należy zaliczyć: brak poparcia ze strony zarządu oraz niejasne założenie strategiczne, jakie wykazuje przedsiębiorstwo.

Jakie są Państwa plany na przyszłość?

Zamierzamy w dalszym ciągu doskonalić posiadane narzędzie i jeszcze bardziej integrować je z innymi systemami zarządzania funkcjonującymi w przedsiębiorstwie.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał:

Stanisław Woźniak

- redaktor naczelny miesięcznika

„Controlling i Rachunkowość

Zarządcza”