

Rada Naukowa

prof. dr hab. Jerzy Bieliński – przewodniczący – Uniwersytet Gdański;

prof. Wojciech Charemza, University of Leicester;

prof. Halina Frydman, Leonard N. Stern School of Business;

prof. dr hab. Krzysztof Jajuga, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu;

prof. dr hab. Stanisław Kasiewicz, Szkoła Główna Handlowa;

Agnieszka Kwapisz, Ph.D., College of Business, Montana State University;

Wojciech Piotrowicz, Ph.D., Saïd Business School;

Sofia Brito Ramos, Ph.D., ISCTE Business School;

prof. Gopichand C. Tikkiwal, Jai Narain Vyas University

Redaktor Naczelny

prof. UG dr hab. Wiesław Golnau

Sekretarz

dr Tomasz Jurkiewicz

Redaktorzy językowi

prof. UG dr hab. Aneta Lewińska (język polski)

David Gagan, M.A. (język angielski)

Redaktorzy statystyczni

dr Tomasz Jurkiewicz, dr Ewa Wycinka

Redaktorzy tematyczni

dr Olga Martyniuk (Finanse), dr Jacek Maślankowski (Informatyka ekonomiczna),

dr Wioleta Dryl (Marketing),

dr Dorota Ciołek, prof. UG dr hab. Kamila Migdał-Najman (Metody ilościowe),

prof. UG dr hab. Arleta Szadzińska (Rachunkowość),

dr hab. Paweł Antonowicz, dr Krzysztof Szczepaniak (Zarządzanie)

Redaktorzy numeru

dr hab. Paweł Antonowicz, mgr Paulina Nogal-Meger

Copyright by Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego
81-824 Sopot, ul. Armii Krajowej 101

ISSN 2084-5189

Wersja drukowana czasopisma ma charakter referencyjny.

W latach 2003–2011 czasopismo ukazywało się pod tytułem

„Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”.

Korekta

Jerzy Toczek

Skład i łamanie

Mariusz Szewczyk

Druk

Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, ul. Armii Krajowej 119/121
tel. 523-13-75, 523-14-49, e-mail: poligraf@gnu.univ.gda.pl

SPIS TREŚCI

FINANSE

- Teresa H. Bednarczyk, Anna Jańska, Beata Krzyszczak**, Funkcja kompensacyjna regresu na przykładzie ubezpieczeń OC posiadaczy pojazdów mechanicznych 5
- Juliusz Giżyński**, Wpływ działań jednorazowych na pozycje fiskalne krajów strefy euro 23
- Witold Gradoń, Grażyna Szustak**, Wybrane determinanty wartości banku 37
- Agnieszka Hajduk**, Wpływ tarcz podatkowych na strukturę kapitału przedsiębiorstwa na przykładzie spółek akcyjnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. 55
- Sławomir Jankiewicz**, Połączenia transgraniczne polskiej sieci energetycznej a kondycja i perspektywy rozwoju operatora systemu dystrybucyjnego 73
- Jacek Lisowski, Krzysztof Łyskawa**, Idea związków wzajemności członkowskiej i funkcjonującej oferty reasekuracji w ubezpieczeniach dla branży wydobywczej w Polsce 85
- Stanisław Kasiewicz**, Korzyści i koszty PSD 2 w świetle wyników badań 101
- Jerzy Kitowski**, Rola kryterium zadłużenia w dyskryminacyjnych metodach oceny zagrożenia upadłością przedsiębiorstwa 121
- Patrycja Kokot-Stępień, Patrycja Krawczyk**, Wskaźnikowa ocena działalności inwestycyjnej gmin województwa śląskiego w latach 2008–2014 139
- Adrianna Mastalerz-Kodzis, Ewa Pośpiech**, Ekonomiczne skutki zmian kursów walut – analiza ryzyka kredytów walutowych 157

MARKETING

Justyna Fijałkowska, Małgorzata Macuda, Tworzenie wartości przedsiębiorstwa poprzez zaangażowanie w działalność społecznie odpowiedzialną 169

Aldona Frączkiewicz-Wronka, Budowanie relacji z interesariuszami a tworzenie wartości w partnerstwach publiczno-społecznych 191

ZARZĄDZANIE

Paweł Antonowicz, Piotr Skrzyaniarz, Adam Stolarz, Operacjonalizacja strategii organizacji przy wykorzystaniu Zrównoważonej Karty Wyników na przykładzie Polskiej Spółki Gazownictwa sp. z o.o. 209

Agata Austen, Kapitał społeczny w procesie współtworzenia usług publicznych 223

Maria Balcerowicz-Szcutnik, Jarosław Wąsowicz, NEETs (Neither in Employment nor in Education and Training) – kierunki zmian w krajach Unii Europejskiej 239

Przemysław Banasik, Zaangażowany społecznie sąd 257

Alicja Byrska-Rapała, Geoetyka a koncepcja społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach sektora energetycznego 281

Robert Dmuchowski, Stanisław Szmitka, Znaczenie klastrów w obniżaniu kosztów logistycznych. Metodyka kalkulacji korzyści 295

Kazimierz W. Krupa, Alianse makroekonomiczne jako katalizator wzrostu roli kapitału społecznego w budowaniu wartości przedsiębiorstwa (wybrane aspekty) 311

Marian Krupa, Rola zintegrowanych systemów informatycznych klasy ERP w kształtowaniu kultury organizacyjnej. Pomiedzy kulturą konstruktywną a technopatologią 323

Mariusz Kudelko, Korygowanie niekorzystnych efektów zewnętrznych – ujęcie teoretyczne i empiryczne 339

Paweł Antonowicz*

Piotr Skrzyniarz**

Adam Stolarz***

Operacjonalizacja strategii organizacji przy wykorzystaniu Zrównoważonej Karty Wyników na przykładzie Polskiej Spółki Gazownictwa sp. z o.o

Wstęp

Dyscyplina nauk o zarządzaniu stawia przed jej odbiorcami, a w szczególności przed współtwórcami, konieczność nieustannej konfrontacji teorii z praktyką gospodarczą. Im szybszego tempa nabierają zmiany w otoczeniu społeczno-gospodarczym przedsiębiorstw, tym redukcja ta (rozumiana jako składnik procesu badawczego, obok indukcji i dedukcji) staje się bardziej uzasadniona. Zasadność traktowania tych sfer jako komplementarnych dodatkowo potęgowana jest przez rozwój technologiczny, implikujący pojawianie się nowych rozwiązań IT, wspierających optymalizację i audyt procesów organizacyjnych [Lachiewicz, Matejun, 2012, s. 113–116]. Zjawisko to bynajmniej nie jest nowe. Oba konteksty: nauka i praktyka gospodarcza, nierozzerwalnie przenikały się na drodze ewolucji teorii nauk o zarządzaniu jako dyscypliny naukowej, w której istotną rolę odgrywa proces rozumowania opartego o indukcję. Ma ona w szczególności znaczenie w podejściu sytuacyjnym, wyrażającym się wnikliwą obserwacją rzeczywistości gospodarczej i formułowaniu katalogu „dobrych praktyk” oraz zachowań organizacyjnych [Peszko, 2002, s. 28; Sudoł, 2007, s. 70–71].

W związku z takim właśnie traktowaniem przez autorów związku teorii z praktyką gospodarczą pojawił się impuls do podjęcia dyskursu w obszarze niezwykle często artykułowanego przez kadrę zarządzającą problemu operacjonalizacji strategicznych celów organizacji. Podjęty problem badawczy został sformułowany z uwzględnieniem metodyki

* Dr hab., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, pawel.antonowicz@ug.edu.pl

** Mgr, Dyrektor Departamentu Strategii, Polska Spółka Gazownictwa sp. z o.o., ul. Krucza 6/14, 00-537 Warszawa, kancelaria.centrala@psgaz.pl

*** Mgr, Kierownik Biura Strategii, Departament Strategii, Polska Spółka Gazownictwa sp. z o.o., ul. Krucza 6/14, 00-537 Warszawa, kancelaria.centrala@psgaz.pl

realizacji badań naukowych w postaci zespołu pytań, których wiązka – zgodnie z definicją S. Palki, ma charakter teoretyczno-praktyczny [Palka, 2006, s. 149]:

1. Jaką postać może przyjąć modelowa ścieżka operacjonalizacji strategii na wszystkie szczeble struktury organizacyjnej?
2. Jakie metody, techniki i narzędzia mogą efektywnie wspierać operacjonalizację strategii organizacji?
3. Jakie są bariery i sposoby ich niwelacji w procesie operacjonalizacji strategii organizacji?

Pierwsze z ww. pytań badawczych pozwoliło autorom artykułu na identyfikację celu głównego, którym stało się opracowanie koncepcji modelowej ścieżki operacjonalizacji strategii organizacji. Autorzy, na drodze rozważań teoretycznych, ale także oceniając różne organizacje przez pryzmat zdobytych doświadczeń zawodowych, dostrzegają bowiem w tym miejscu nie tylko lukę teoretyczną, ale przede wszystkim istotny problem, przed jakim stają zarządy i menedżerowie średniego szczebla różnych organizacji, w szczególności o charakterze korporacyjnym. Realizacja tak postawionego celu wymagała zastosowania następujących metod badawczych [Krajewski, 2010, s. 22]:

- analizy i krytyki piśmiennictwa,
- badania dokumentów i materiałów jednostki,
- badania indywidualnych przypadków (*case study*),
- analizy i konstrukcji logicznej.

1. Podmiot badań, metodyka i procedura badawcza

Podjęty problem badawczy został poddany analizie na podstawie celowo dobranego podmiotu badań. Była nim Polska Spółka Gazownictwa sp. z o.o. (PSG), z kapitałem właścicielskim należącym w 100% do jednej z 19 spółek zależnych z bezpośrednim udziałem Grupy Kapitałowej Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa S.A. (GK PGNiG). PSG, będąca jedną z największych spółek zależnych GK PGNiG, zatrudniająca ok. 11 tys. pracowników, stała się zgodnie z zatwierdzoną w czerwcu 2016 r. tzw. nową strategią działalności (na lata 2016–2022) Narodowym Operatorem Systemu Dystrybucyjnego Gazu (NOSDG).

Wraz z opracowaniem i zatwierdzeniem przez PGNiG strategii PSG pojawiła się konieczność stworzenia metodyki jej bieżącego monitorowania, m.in. poprzez analizę poziomu realizacji celów MBO (*Management by Objectives*) oraz odchyień od zakładanych KPI (*Key Performance Indicators*),

na potrzeby raportowania wyników spółki bezpośrednio do jej właściciela – PGNiG S.A. Tym samym zarząd PSG stanął wobec problemu efektywnej operacjonalizacji strategii, którą zamierzał konsekwentnie przeprowadzać w celu bieżącego monitorowania etapów jej realizacji, a także wzmocnienia stopnia reaktywności organizacji wobec mogących pojawić się w przyszłości odchyień od zakładanych scenariuszy. Powstała zatem koncepcja budowy holistycznego i zintegrowanego Systemu Informacji Zarządczej (SIZ). Złożona struktura organizacyjna PSG determinowała komplementarne warianty działania:

- zaangażowanie ekspertów zewnętrznych (metoda delficka),
- wykorzystanie kompetencji wewnętrznych spółki poprzez skumulowanie odpowiednich zasobów wiedzy w ramach Departamentu Strategii PSG (DS PSG), który ostatecznie został podzielony na: Biuro Analiz Strategicznych (BAS), Biuro Strategii (BS), Biuro Zarządzania Projektami (BPM), Biuro Zarządzania Procesami (BZP) oraz Biuro Zarządzania Ryzykiem (BZR).

Kolejne etapy, zmierzające do realizacji wyartykułowanego przez zarząd PSG celu: zbudowania SIZ na potrzeby operacjonalizacji strategii, określone zostały przy zastosowaniu autorskiej metodyki, na którą składały się opisane w dalszej części opracowania następujące etapy:

- 1) kaskadowanie strategiczne;
 - 2) mapowanie procesów organizacyjnych;
 - 3) inwentaryzacja inicjatyw strategicznych;
 - 4) projektowanie kokpitów menedżerskich;
 - 5) konsolidacja w jednym narzędziu IT – Systemu Informacji Zarządczej.
- Wszystkie te działania *de facto* zmierzały bezpośrednio do zbudowania, rekomendowanej od początku przez DS PSG, architektury systemu oceny stopnia zrealizowania MBO i KPI ze strategii, w postaci zrównoważonej karty wyników (ZKW).

2. Zrównoważona Karta Wyników w teorii nauk o zarządzaniu

Zarządzanie strategiczne wymaga stosowania szerokiej gamy technik. Do podstawowych z nich można zaliczyć m.in.: macierz ADL, macierz Hofera-Schendla, macierz McKinsey'a, analizę portfelową BCG, czy też SPACE [Hofer, Schendel, 1978, s. 33–34; Matczewski, 1991, s. 160–161; Penc-Pietrzak, 2003, s. 100–119]. Po II wojnie światowej postępową ewolucją stosowanych metod – od bazujących na pojedynczych miernikach (np. finansowych), aż po wielokryterialne modele oceny efektywności

organizacji, oparte na wielu ważonych zmiennych. Wraz z rozwojem tych koncepcji zmieniał się też punkt ciężkości opomiarowania organizacji – od jej statycznego obrazu, po kompleksowe zarządzanie strategiczne dokonaniami organizacji, integrujące zarówno aspekty finansowe, jak również pozafinansowe. Konieczne było przy tym osiągnięcie sprzężenia zwrotnego pomiędzy zakresem danych, jakie mogła dostarczyć rachunkowość finansowa, a rzeczywistymi (zarządczymi) potrzebami kierownictwa. Teoria nauk o zarządzaniu ewoluowała równoległe ze zmianami i problemami, jakie wraz z procesami globalizacyjnymi dotyczyły przedsiębiorstw.

Z biegiem czasu nastąpiło stopniowe odejście od technik zarządzania uwarunkowanych: „strategią – strukturą – systemem”. Podejście to było jednostronne i statyczne, nienadążające za zmianami rynkowymi i rozwojem technologicznym. Nie pozwalało na sprawne i szybkie dostosowanie się do zmian w otoczeniu. W związku z tym konieczne stało się wypracowanie metod dynamicznego zarządzania w oparciu o połączenie: „celu – procesu – kapitału ludzkiego”, kładących nacisk na wykorzystanie potencjału społecznego w kreowaniu wartości ekonomicznej. Zjawiska te stały się podstawą ewolucji metodyki zarządzania opartego na wielowymiarowych kartach dokonań, pozwalających na pomiar wyników w wielu wymiarach i perspektywach równorzędnie [Kotłowska, Kowalak, 2016, s. 89]. Jedną z odpowiadających tym wyzwaniom technik stała się Zrównoważona Karta Wyników (BSC – *Balanced Scorecard*), R.S. Kaplana i D.P. Nortona [Kaplan, Norton, 1992, s. 71–79], której metodyka została zastosowana w analizowanym w dalszej części opracowania studium przypadku. Szeroki przegląd literaturowy, wraz z opisem adaptacji ZKW (BSC) dla branży TSL, został przeprowadzony w: [Tubis, Werbińska-Wojciechowska, 2015, s. 773–782]. W różnych ośrodkach naukowo-badawczych, ale także na drodze ewolucji usług consultingowych na świecie¹, zostały wypracowane również inne techniki, często bazujące na podobnym schemacie oceny efektywności organizacji. Ich przegląd jest szeroko opisywany m.in. w: [Nieplowicz, 2015, s. 134–141; Nita, 2009, s. 144].

¹ M.in.: Skandynawska Karta Wyników – Skandia Nawigator [Kunasz, 2007, s. 97–98; Edvinsson, Malone, 2001, s. 38–40, 56]; Niemiecka Karta Wyników [Friedag, Schmidt, 2004, s. 17]; Francuska Karta Wyników – fr. *Tableau de Bord* [Kotłowska, Kowalak, 2016, s. 134; Drózd, 2006, s. 79–82]; Brytyjska Karta Wyników [Kanji, 1998, s. 633–634].

3. Operacyjny paradygmat zarządzania strategicznego

Idea kaskadowania strategii na mierniki procesów o charakterze strategicznym, taktycznym i operacyjnym wpisana jest w fundamentalne założenia autorskiej koncepcji BSC [Kaplan, Norton, 1992, s. 79]. Problem w tym, że w praktyce często (błędnie) strategia występuje „obok” działań podstawowych, a *de facto* jest stawiana na tyle „ponad” nimi, że stanowi swoistą długookresowo artykułowaną wizję rozwoju organizacji. Traktowana bywa ona bowiem na tyle horyzontalnie, że nie przekłada się na: a) procesy, b) podprocesy, a także c) działania organizacyjne. W opinii autorów brak możliwości operacjonalizacji strategii, a co się z tym bezpośrednio wiąże – brak możliwości opomiarowania kolejnych faz jej realizacji, badania odchyłeń od założonych planów i wprowadzania na bieżąco korekt, traktowane powinno być jako działanie niemethodyczne. W związku z powyższym, na drodze wypracowanego przez autorów modelowego działania w tym zakresie, wypracowana została koncepcja operacjonalizacji strategii, składająca się z następujących faz:

1. Kaskada strategiczna – zdefiniowanie a) celów strategicznych (w podziale dychotomicznym na cele właścicielskie oraz biznesowe), b) ścieżek ich realizacji (wraz z estymowaną siłą wpływu), a także c) zbioru inicjatyw wspierających wyżej wymienione ścieżki realizacji celów strategicznych.
2. Mapa procesów organizacyjnych – umożliwiająca spojrzenie na organizację nie tylko przez pryzmat jej funkcjonalnie wyodrębnionych komórek, ale przede wszystkim z perspektywy realizowanych w nich:
 - a) procesów głównych, b) podprocesów, c) działań organizacyjnych; tworzona m.in. w celu:
 - wyeliminowania procesów powtarzających się, nieskoordynowanych w ramach całej struktury organizacji, bądź niespójnych i realizowanych niezgodnie ze strategią,
 - przeprowadzenia procesu ich wartościowania,
 - monitorowania kosztów zarządalnych (na procesach).
3. Inwentaryzacja inicjatyw strategicznych – działanie ukierunkowane na ustrukturalizowanie zbioru podejmowanych w organizacji inicjatyw, przeprowadzone w celu:
 - weryfikacji inicjatyw pod kątem zgodności ze strategią, przy zastosowaniu 3-czynnikowego algorytmu punktowej oceny, z uwzględnieniem: a) szacowanego wpływu inicjatywy na cele strategiczne; b) określonego na odpowiednim poziomie mnożnika (w PSG = 1,4)

w przypadku wsparcia przez inicjatywę celów właścicielskich; c) określonego na odpowiednim poziomie mnożnika (w $PSG \in \{1,1; 1,2; 1,3; 1,4\}$) – w zależności od skali oddziaływania danej inicjatywy na spółkę,

- rekomendacji dla zarządu alternatywnego sposobu realizacji inicjatyw, zgodnie z zaproponowaną autorską metodyką, odrębną dla: a) projektów biznesowych, b) projektów UE, c) zadań strategicznych, d) zadań operacyjnych, e) procesów;
- wyodrębnienia tzw. portfeli projektów – zbioru projektów realizowanych w tym samym obszarze merytorycznym, zebranych w celu koordynacji przez jeden komitet sterujący,
- wyodrębnienia tzw. programów projektów – zbioru projektów komplementarnie zależnych od siebie, wśród których istotna jest kontrola przebiegu realizacji jednych, aby nie zakłócić możliwości ukończenia innych.

4. Projektowanie kokpitów menedżerskich (*dashboard*) – wzorcowych pulpity nawigacyjnych dla menedżerów najwyższego oraz średniego szczebla w strukturze organizacyjnej, przy wykorzystaniu narzędzia IT, integrującego systemy bazodanowe oraz (w przypadku braku innych rozwiązań, przejściowo lub docelowo) pliki płaskie.

Opisane etapy operacjonalizacji strategii dają w rezultacie oczekiwany produkt. Jest nim SIZ – System Informacji Zarządczej. Należy założyć, iż jest to system dynamiczny, co z jednej strony oznacza, iż stwarza możliwości odwzorowania w jednym narzędziu IT bardzo złożonego zbioru zaangażowanych zasobów oraz zachodzących pomiędzy nimi relacji, ale także zawiera informacje (raporty) z otoczenia zewnętrznego (np. PEST²). Z drugiej strony, już na poziomie założeń należy przyjąć, iż SIZ będzie podlegał ewolucji (tym samym nie jest on i nigdy nie będzie statyczny). Reasumując, przedstawione działania mają na celu stworzenie w organizacji potencjału reaktywności. Wyraża się ona zdolnością do szybkiego reagowania na zmiany, adaptacyjnością i względną elastycznością, nawet pomimo dużej rozpiętości struktury funkcjonalnej w organizacji i wynikających z jej szerokiej topografii – procesów inercji.

² PEST – akronim uwzględnianych w modelu analizy otoczenia uwarunkowań: politycznych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych; szerszy kontekst modelu PEST omówiony został np. w: [Gierszewska, Romanowska, 2003, s. 40–47]; natomiast interesujące studium monitorowania przebiegu procesu restrukturyzacji przy wykorzystaniu BSC (ZKW) na przykładzie ZUS zamieszczono w: [Świerk, 2012, s. 815–825].

4. Reaktywność organizacji w pokonywaniu barier na drodze do operacjonalizacji strategii

Obecna w zarządzaniu strategicznym metafora pozwala na sformułowanie następującej analogii: zarządzanie przedsiębiorstwem bez strategii jest jak nocna jazda samochodem na krótkich światłach. Jest to oczywiście możliwe, jednak żeby nie spowodować kolizji, należy poruszać się z ograniczoną prędkością. Zarządzanie strategiczne można natomiast porównać do: nocnej jazdy samochodem na światłach długich. Światła ani nie oświetlają wszystkiego, ani nie pokazują dokładnie poszczególnych detali, ale dają wystarczającą orientację w otoczeniu, dostarczając istotnych informacji do podjęcia decyzji.

Metafora światła doskonale oddaje istotę operacjonalizacji strategii i jest wyrazem aksjomatycznie zmieniającego się otoczenia rynkowego, wymuszającego przemieszczanie się organizacji w określonym tempie w kierunku wyznaczonego celu. Zrozumienie dynamiki tego procesu w dużym stopniu determinuje zdolność organizacji do pokonywania barier z nim związanych. Jedną z nich jest bowiem skłonność do poszukiwania doskonałych rozwiązań w oparciu o sprawdzone i kompletne informacje. Wynika to między innymi z obciążonego błędem postrzegania strategii jako swoistego rodzaju aktu konstytuującego i w pełni uzasadniającego istnienie przedsiębiorstwa. Dynamika zmian w otoczeniu sprawia jednak, że nieustannie pojawiają się nowe informacje i w praktyce okazuje się, iż trudno jest przejść w sposób bezpośredni od działań analityczno-poznawczych do procesu decyzyjnego. Zdolność do podejmowania decyzji w warunkach niepełnej i nie zawsze pewnej informacji oraz akceptacja możliwości popełniania błędów z tego tytułu jest jednym z kluczowych czynników sukcesu na drodze do operacjonalizacji strategii. O tym, czy cel zostanie osiągnięty, czy też nie, w mniejszym stopniu decyduje statyczna jakość informacji (na daną chwilę), a bardziej zdolność organizacji do reakcji na jej zmianę (reaktywność). Wymaga to zastosowania dynamicznych modeli zarządzania, opartych na takich technikach, jak np. ZKW (BSC), które stwarzają możliwość elastycznej reakcji oraz bieżącej aktualizacji strategii.

Kolejną barierą, która może wiązać się z poprzednią, jest skłonność do generowania zbyt dużej liczby informacji. Wynika to często z myślenia liniowego, które zakłada, że skoro informacja jest podstawą do oceny sytuacji i podjęcia decyzji, to im więcej informacji zostanie pozyskanych, tym bardziej zobiektywizowany będzie proces decyzyjny. Jednak zdolność

percepcji człowieka jest ograniczona. Nadmiar informacji powoduje trudności w ich przyswojeniu oraz ocenie, a także zrozumieniu ich wzajemnych zależności. Nie wspominając już o braku czasu na refleksję nad metodycznymi aspektami pozyskania danych i dalszego ich przetworzenia w informacje. Wbrew oczekiwaniom takie podejście determinuje narastanie wątpliwości, co negatywnie wpływa na zdolność do skutecznego podejmowania decyzji. W przypadku informacji, podobnie jak przy innych zagadnieniach dotyczących zarządzania strategicznego, należy stosować sformułowaną przez amerykańskiego teoretyka zarządzania J.M. Jurana zasadę Pareto (80/20). Oznacza to, że kluczem do skutecznej operacjonalizacji strategii jest koncentracja na 20% informacji, których konwersja na zdarzenia gospodarcze wygeneruje 80% wyniku organizacji. Analogicznie do przytoczonej wyżej metafory oświetlenia otoczenia światłami pojazdu informacja nie musi być ani dokładna, ani wyczerpująca. Musi być natomiast wystarczająca do podjęcia decyzji. Takie postrzeganie problemu ma swoje miejsce w teorii nauk o zarządzaniu, m.in. w weryfikacji koncepcji ograniczonej racjonalności H.A. Simona wg badań R.M. Cyerta i J.G. Marcha. Autorzy ci m.in. skonfrontowali model pełnej racjonalności decyzyjnej (model normatywny) z teorią wyboru rozwiązania zadawalającego (model kierowniczy) [Cyert, March, 1963; Supernat, 1997, s. 41]. Innym przykładem tego samego zjawiska jest kwestia pomiaru procesu operacjonalizacji strategii. U osób zarządzających organizacjami można zaobserwować skłonność do wyznaczania zbyt dużej liczby celów oraz stosowania zbyt dużej liczby (często również nadmiernie zdezagregowanych) kluczowych wskaźników efektywności (KPI).

Analizując procesy i działania realizowane w organizacjach, można zauważyć, że często występuje między nimi korelacja. Wystarczy zatem zastosować jeden miernik do ich monitorowania. Należy pamiętać, że każda dodatkowa, niepotrzebna komplikacja zwiększa ryzyko niepowodzenia. Przedstawione przykłady barier na drodze do operacjonalizacji strategii nie wyczerpują³ katalogu wszystkich pojawiających się w tym procesie punktów krytycznych, do których można zaliczyć m.in.:

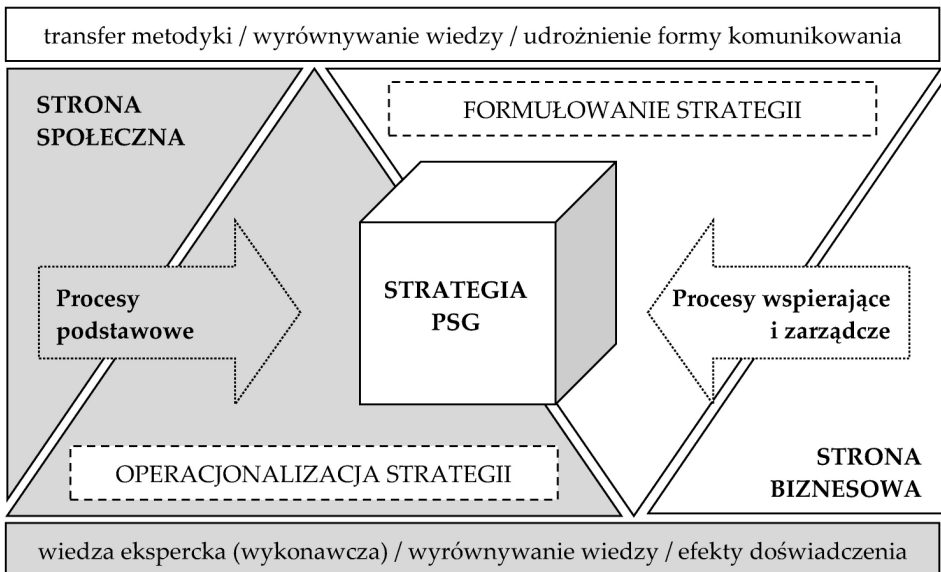
- psychologiczny opór przed zmianą, bądź idąc dalej – wprowadzanie zmian w niewłaściwym momencie [Strategor, 1997, s. 36–39],

³ Szerszy przegląd barier implementacji ZKW (BSC) i stanowisk autorów zagranicznych został zaprezentowany w polskim piśmiennictwie ekonomicznym, m.in. w pracach: [Lewandowska, 2009, s. 2–5; Siemionek, Kujawa, 2012, s. 478–486].

- stosowanie uproszczonych benchmarków i niedopasowanie rozwiązań do specyfiki i uwarunkowań organizacji,
- brak lub niewłaściwie zorganizowane procesy komunikowania,
- niechęć do przejścia odpowiedzialności za podejmowane decyzje, brak utożsamiania się z postulowaną zmianą, czy w końcu brak motywacji.

Wszystkie wymienione powyżej bariery można sprowadzić do wspólnego mianownika. Wynikają one bezpośrednio z niezrozumienia lub niewystarczającego zrozumienia zagadnień związanych z zarządzaniem strategicznym. Strategię tworzą oraz realizują ludzie o określonym potencjale twórczym, z jednej strony ze swoimi umiejętnościami i kompetencjami, ale również i z bagażem posiadanych niedoskonałości. W związku z tym nie tylko ważna jest znajomość reguł i zasad zarządzania strategicznego, ale przede wszystkim istotny jest zakres ich stosowania. Czynniki ludzki i świadomość jego znaczenia w operacjonalizacji strategii były głównymi wyznacznikami modelu przyjętego w PSG. Model ten został zobrazowany na rysunku 1.

Rysunek 1. Synergia procesów formułowania oraz operacjonalizacji strategii realizowanych w Polskiej Spółce Gazownictwa sp. z o.o. (2016)



Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiony na rysunku 1 model integracji procesu formułowania i operacjonalizowania strategii sprowadzał się do wypracowania rozwiązań przez przedstawicieli biznesu wspólnie ze stroną społeczną (przedstawicielami wszystkich związków zawodowych działających w spółce). Strona społeczna reprezentowała wiedzę praktyczną w zakresie realizacji procesów podstawowych. Z kolei menedżerowie wyższego i średniego szczebla wnieśli wiedzę na temat procesów wspierających i zarządczych. Procesowa interpretacja tego schematu powiązań pozwala dostrzec następujące jego komponenty:

- transfer wiedzy,
- kształtowanie umiejętności,
- dostosowanie oraz implementację metodyki do warunków PSG.

Stosując taktykę moderowanych warsztatów ze stroną społeczną (trwających w analizowanym studium przypadku w PSG aż przez 10 tygodni), osiągnięto, poza niwelacją barier⁴, dodatkowe efekty wzmacniające prawdopodobieństwo skutecznej operacjonalizacji strategii. Zastosowanie współuczestniczącego podejścia przyczyniło się m.in. do:

- wyrównania wiedzy na temat organizacji,
- zwiększenia świadomości wzajemnych zależności poszczególnych jednostek organizacyjnych,
- burzenia stereotypów, a także budowania wzajemnego zaufania oraz zaangażowania emocjonalnego uczestników warsztatów,
- wzmocnienia efektu utożsamiania się z przyjętymi rozwiązaniami.

Zakończenie

W różnych korporacjach obserwuje się odmienne rozwiązania określające relacje pomiędzy poszczególnymi elementami kształtowania łańcucha wartości. Opisane w artykule wnioski, płynące z działań w zakresie operacjonalizowania zarządzania strategicznego realizowanego w Polskiej Spółce Gazownictwa sp. z o.o. (które zostały po raz pierwszy w historii spółki podjęte w 2016 r.), mogą stać się swoistym kierunkowskazem, jak również katalogiem „dobrych praktyk zarządczych” nie tylko dla samych uczestników rynku energetycznego, gazownictwa, ale także dla wielu innych organizacji (korporacji), działających na skraju tych sektorów, czy wręcz poza nimi. W kontekście analizowanej gałęzi

⁴ Kontekst angażowania strony społecznej w podprocesy projektowania ZKW (BSC) porusza również w literaturze ekonomicznej m.in.: [Urbanowska-Sojkin, 2008, s. 311].

gospodarki relacje te podlegają zmianom w wyniku oddziaływania wielu czynników, ale także na skutek mechanizmów politycznych.

Łańcuch dostaw gazu w danej gospodarce może być opanowany przez jeden podmiot (jak np. w Rosji i w innych krajach azjatyckich) lub też alternatywnie – model ten staje się bardziej skomplikowany, gdy następuje oddzielenie organizacyjne funkcji i kompetencji podmiotów związanych z dystrybucją i przesyłem gazu, a także jego obrotem. Drugi model jest bezpośrednią wynikową określonej przez UE zasady TPA (*Third Party Access*), stanowiącej z jednej strony filar bezpieczeństwa, z drugiej – fundament liberalnego i konkurencyjnego rynku gazu [Brzeziński i inni, 2013, s. 153–154; Lech, 2010, s. 33–34].

Na rynku polskim wprowadzono rozwiązania wykraczające poza regulacje unijne. GAZ-SYSTEM S.A. został – jako operator systemu przesyłowego – wydzielony z majątku GK PGNiG, stając się spółką zależną bezpośrednio od Skarbu Państwa. Natomiast w Grupie Kapitałowej PGNiG w obszarze dystrybucji operatora systemu pozostawiono PSG. Uwarunkowania unijne i fakt bycia częścią grupy kapitałowej notowanej na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie postawiły przed zarządzającymi spółką (PSG) szczególnie trudne wyzwanie: jak pogodzić obowiązki prawno-publiczne i interes akcjonariuszy spółki-matki. Osiągnięty został konsensus w tym zakresie w oparciu o metodykę zrównoważonej karty wyników – ZKW (BSC), która w opinii osób decyzyjnych, a także autorów artykułu dawała możliwość efektywniejszej optymalizacji procesów realizowanych w spółce. Było to szczególnie ważne w kontekście konieczności pogodzenia oczekiwań tak wielu wszystkich jej interesariuszy. Co ciekawe, implementacja ZKW (BSC) nie jest przedmiotem zainteresowania wyłącznie w samej PSG, ale stanowi w dalszym ciągu punkt ciężkości, na którym koncentrują się podejmowane wysiłki zarządu w obszarze zarządzania strategicznego całą Grupą Kapitałową PGNiG. Tak szerokie zainteresowanie i wykorzystywanie tej techniki jest m.in. dowodem na jej atrakcyjność zarządczą, ocenianą zarówno z perspektywy najwyższego szczebla menedżerskiego, jak i niższych jego poziomów.

Literatura

1. Brzeziński S., Zborowski K., Pietrasieński P. (2013), *The effect of the liberalization of electricity market in Poland*, „Polish Journal of Management Studies”, Vol. 7.

2. Cyert R. M., March J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, New Jersey.
3. Drózd M. (2006), *Tableau de Bord Gestion – francuska alternatywa dla strategicznej karty wyników*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 731.
4. Edvinsson L., Malone M. S. (2001), *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. Friedag H. R., Schmidt W. (2004), *Moja Strategiczna Karta Wyników*, C.H. Beck, Warszawa.
6. Gierszewska G., Romanowska M. (2003), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
7. Hofer Ch. W., Schendel D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Co., St. Paul Minn.
8. Kanji G. K. (1998), *Measurement of business excellence*, „Total Quality Management”, Vol. 13, No. 1.
9. Kaplan R. S., Norton D. P. (1992), *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, „Harvard Business Review”, Vol. 70, No. 1.
10. Kotłowska M., Kowalak R. (2016), *Kluczowe mierniki dokonań w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
11. Krajewski M. (2010), *O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego. Uwagi podstawowe*, Uniwersytet Śląski, Gliwice.
12. Kunasz M. (2007), *Wybrane narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego*, „OPTIMUM – Studia Ekonomiczne”, nr 2(34).
13. Lachiewicz S., Matejun M. (2012), *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, w: *Podstawy zarządzania*, Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
14. Lech A. (2010), *Implementation of TPA (Third Party Access) principle in Polish energy sector*, „Comparative Economic Research”, Vol. 13, No. 3.
15. Lewandowska A. (2009), *Skuteczna implementacja strategii z wykorzystaniem europejskiego modelu koncepcji Balanced Scorecard*, Repozytorium CeON, <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/2968>.
16. Matczewski A. (1991), *Zarządzanie produkcją przemysłową*, PWE, Warszawa.
17. Nieplowicz M. (2015), *Ewolucja Zrównoważonej Karty Wyników na tle potrzeb zarządzających*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 374.

18. Nita B. (2009), *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganiu zarządzania dokonaniem przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
19. Palka S. (2006), *Metodologia, badania, praktyka pedagogiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
20. Penc-Pietrzak I. (2003), *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa.
21. Peszko A. (2002), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków.
22. Siemionek M., Kujawa A. (2012), *Przyczyny niepowodzeń we wdrażaniu Balanced Scorecard*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 1/3.
23. Strategor (1997), *Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
24. Sudół S. (2007), *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Dom Organizatora, Toruń.
25. Supernat J. (1997), *Decydowanie w zarządzaniu: problemy, metody, techniki*, Kolonia, Wrocław.
26. Świerk J. (2012), *Monitorowanie przebiegu procesu restrukturyzacji ZUS przy wykorzystaniu strategicznej karty wyników*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, Vol. 44, No. 4.
27. Tubis A., Werbińska-Wojciechowska S. (2015), *Strategiczna Karta Wyników w doskonaleniu procesu zarządzania przedsiębiorstwem transportowym*, „Logistyka”, nr 2.
28. Urbanowska-Sojkin E. (2008), *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia polskich przypadków*, PWE, Warszawa.

Użyte skróty

PSG – Polska Spółka Gazownictwa Sp. z o.o.

GK PGNiG – Grupa Kapitałowa Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo

DS PSG – Departament Strategii Polskiej Spółki Gazownictwa Sp. z o.o.

BAS – Biuro Analiz Strategicznych

BS – Biuro Strategii

BPM – Biuro Zarządzania Projektami

BZP – Biuro Zarządzania Procesami

BZR – Biuro Zarządzania Ryzykiem

BSC – Balanced Scorecard (ZKW – Zrównoważona Karta Wyników)

MBO – Management by Objectives

KPI – Key Performance Indicators

SIZ – System Informacji Zarządczej

Streszczenie

W artykule podjęta została problematyka operacjonalizacji zarządzania strategicznego przy wykorzystaniu jednej z szeroko publikowanych na świecie technik zarządzania strategicznego, autorstwa R. S. Kaplana oraz D. P. Nortona w postaci Zrównoważonej Karty Wyników (ZKW, BSC – *Balanced Scorecard*). Oryginalność tekstu zdeterminowana została kontekstem branżowym (sektor gazowniczy) wykorzystania ZKW. Autorzy opracowali bowiem procedurę aplikacyjną wdrożenia ZKW dla jednej z największych spółek zależnych Grupy Kapitałowej Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa (GK PGNiG) – Polskiej Spółki Gazownictwa sp. z o.o. W artykule zostały zawarte wnioski z fazy projektowo-aplikacyjnej ZKW (BSC), pozwalające dostrzec efekty synergiczne angażowania strony społecznej i biznesowej w procesy formułowania oraz operacjonalizowania strategii organizacji. Ponadto omówione zostały kluczowe bariery na drodze do formułowania założeń i dalszego procesu implementacji ZKW (BSC) w organizacji.

Słowa kluczowe

Zrównoważona Karta Wyników, ZKW, operacjonalizacja strategii

Operationalization of the organization strategy based on Balanced Scorecard for Polish Gas Company Co. Ltd. (Summary)

The article was taken the problem of operationalization of strategic management using one of the most frequently published in the world strategic management techniques – Balanced Scorecard (BSC), by R. S. Kaplan and D. P. Norton. The originality of the work paper has been determined by the context of the industry (gas sector). The authors have developed the concept of the implementation BSC technique for one of the largest subsidiaries of the Capital Group Polish Oil and Gas Company (PGNiG) – Polish Gas Company Co. Ltd. The article contained the conclusions of the phases of creation and application BSC, allowing see the synergies effects from connecting social and business side on the way to formulating the operationalization strategy of the organization. Moreover, they discussed the most important barriers in formulate assumptions and implementation BSC in the organization.

Keywords

Balanced Scorecard, BSC, operationalization of strategy