

**Pytanie: Czy metodę Vestera można zastosować przy identyfikacji kluczowych celów strategicznych w procesie wdrożenia strategicznej karty wyników (Balanced Scorecard)?**

Formułowanie celów strategicznych organizacji jest procesem złożonym i wymagającym metodycznego i kompleksowego podejścia. Według jednej z definicji cele stanowią formalnie ustalone i przewidywane przedsięwzięcie wynikające z potrzeb własnych firmy oraz środowiska, w którym ona działa.<sup>1</sup> Istotna jest przy tym ważność tych przedsięwzięć dla rozwoju przedsiębiorstwa. Umiejętna identyfikacja tych najważniejszych celów i ich konsekwentna realizacja stanowi tzw. umiejętność biznesową menedżera zarządzającego organizacją. Jednak intuicyjne określanie zależności między poszczególnymi celami często się nie sprawdza. Dlatego też w procesie wdrożenia modelu strategicznej karty wyników (Balanced Scorecard) do budowy mapy powiązań celów (transformacji) wykorzystuje się różne metody oceny oddziaływań poszczególnych celów strategicznych na inne ujmowane w perspektywach: finansowej, klientów, procesów wewnętrznych i nauki i rozwoju. Badanie oddziaływań w takim ujęciu polega na identyfikacji i definiowaniu kluczowych czynników poddawanych ocenie, rozpatrzeniu rodzajów oddziaływań między czynnikami oraz ocenie intensywności oddziaływań.<sup>2</sup> Zrozumienie i zbadanie wzajemnych oddziaływań celów strategicznych stanowi punkt wyjścia do przeprowadzenia analizy intensywności.

Do tego celu wykorzystuje się tzw. macierz wpływów. Biznesowy model opracowania tej macierzy nosi nazwę metody Vestera. Pozwala ona obliczyć względną siłę wpływu danego czynnika na inne czynniki (w tym wypadku poszczególnych celów strategicznych). Pozwala także ocenić podatność jednych czynników na wpływ innych. W taki sposób możliwy jest wybór czynników aktywnych, których zmiana pociąga za sobą potencjalne zmiany strategiczne oraz zbudowanie mapy zależności (transformacji) pomiędzy celami strategicznymi.

Ocena oddziaływań np. metody Vestera dla potrzeb budowy macierzy wpływów wyrażona jest w skali czterostopniowej: 0 – brak wpływu, 1 – słabe oddziaływanie, 2 – silne oddziaływanie, 3 – bardzo silne oddziaływanie. Po przeniesieniu wyników badania na mapę intensywności uzyskuje się obraz rozkładu czynników.

---

<sup>1</sup> A. Tubielewicz, *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowo - Techniczne, Warszawa 2004, s. 305.

<sup>2</sup> K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE-Warszawa 2003, s. 156.

Dodając wszystkie oddziaływania dotyczące danego czynnika, uzyskać można jego sumę aktywną, czyli siłę, z jaką można wpływać na inne czynniki oraz sumę pasywną, czyli siłę, z jaką inne czynniki w systemie wpływają na niego.

Wykorzystując metodę Vestera w procesie badania oddziaływań między poszczególnymi celami strategicznymi organizacji należy wykonać następujące działania:

1. Zdefiniowanie zbioru potencjalnych celów strategicznych organizacji (lista celów) związanych z wizją i misją zgodnych ze strategią organizacji.
2. Dokonanie analizy oddziaływań pomiędzy poszczególnymi celami strategicznymi wyrażonymi w skali czterostopniowej z wykorzystaniem macierzy wpływów.
3. Opracowanie portfelowej macierzy czynników.
4. Opracowanie grafu powiązań między czynnikami uwzględniającymi silny wpływ czynników (mapa transformacji).

Przykładową macierz oddziaływań (wpływów) przedstawiono na rysunku 1. (W puste miejsca należy wpisać wzajemną siłę wpływu celów, jeśli istnieje).

Perspektywa strategicznej karty wyników	Zbiór celów strategicznych organizacji	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SA (suma aktywna)
<b>Finansów</b>	1.	x										
	2.		x									
	3.			x								
<b>Klientów</b>	4.				x							
	5.					x						
	6.						x					
<b>Procesów wewnętrznych</b>	7.							x				
	8.								x			
<b>Nauki i rozwoju</b>	9.									x		
	10.										x	
<b>SP (suma pasywna)</b>												

Rys. 1. Macierz wpływów w ujęciu strategicznej karty wyników (Balanced Scorecard)

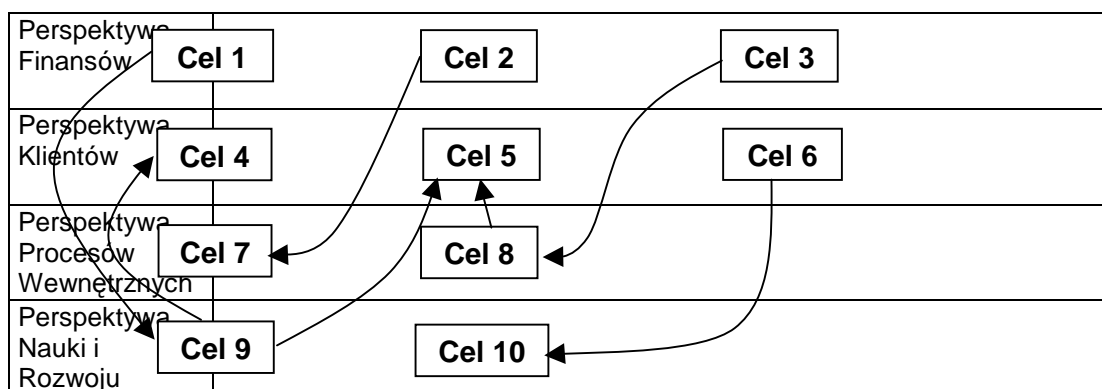
Źródło: Opracowanie własne.

Poza ustaleniem siły wpływu poszczególnych celów na inne analizuje się wg modelu Vestera wpływ wywierany przez cele na cały system celów.

Miarą wpływu danego czynnika na system jest tzw. suma aktywna ustalona jako suma punktów wiersza zarezerwowanego dla danego czynnika.

Im wyższa wartość sumy aktywnej tym silniejszy wpływ wywiera czynnik na system i jednocześnie oznacza to większą podatność czynnika na oddziaływania zewnętrzne. Miarą wpływu systemu na dany czynnik jest tzw. suma pasywna, którą ustala się jako sumę punktów w kolumnie dotyczącej danego czynnika. Im wyższa wartość sumy pasywnej tym silniejszy wpływ na niego.<sup>3</sup>

Dla budowy wiarygodnej mapy transformacji celów, dla potrzeb budowy strategicznej karty wyników sporządzany jest graf powiązań pomiędzy celami. Dla czytelności pomijane są powiązania słabe a wprowadzane są powiązania bardzo silne (te, które w skali intensywności otrzymały 3 punkty). Przykład grafu powiązań przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Przykład potencjalnego grafu powiązań pomiędzy poszczególnymi celami strategicznymi.

Źródło: Opracowanie własne.

Wykorzystując metodę Vestera możliwa jest budowa zależności przyczynowo skutkowych wg koncepcji Balanced Scorecard. Kaplan i Norton autorzy tej koncepcji zwrócili uwagę na to, iż system mierzenia efektywności powinien uwidaczniać relacje pomiędzy celami (i miernikami) w różnych perspektywach, tak, aby można nimi zarządzać i je weryfikować.<sup>4</sup>

Opracowanie zależności przyczynowo skutkowej stanowi, zatem punkt wyjścia do wdrożenia Balanced Scorecard. Wykorzystanie narzędzi oceny oddziaływań między poszczególnymi czynnikami w tym także metody Vestera ułatwić może menedżerom określenie tych zależności w projekcie wdrożenia strategicznej karty wyników.

Porady udzielili:

Marek Jabłoński, Adam Jabłoński – właściciele Firmy PW – Konsulting OTTIMA plus S. J., z Dąbrowy Górniczej, doradcy biznesowi, audytorzy TÜV CERT systemów zarządzania.

<sup>3</sup> K. Kowalska (red), *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2001, s. 34.

<sup>4</sup> R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników – Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo PWN – Warszawa 2001, s. 45÷46.