

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,  
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: zespół  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Magdalena Kot  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-566-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel:</b> Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect).....	11
<b>Agnieszka Bieńkowska:</b> O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling).....	25
<b>Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz:</b> Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship).....	35
<b>Emil Bukłaha:</b> Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015).....	47
<b>Agnieszka Chrisidu-Budnik:</b> Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context).....	63
<b>Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki:</b> Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) .	72
<b>Wojciech Czakon:</b> Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels).....	82
<b>Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos:</b> Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups).....	90
<b>Jakub Drzewiecki:</b> Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of Polish companies using outsourcing – research results).....	102
<b>Marcin Flieger:</b> Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network).....	114
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science).....	128

<b>Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak:</b> Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze (Development of controlling conception regarding project management: current situation and further research studies).....	137
<b>Sandra Grabowska:</b> Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (Evaluation of management model of a team of Mobile Expert's with the use of Balanced Scorecard) .....	148
<b>Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda:</b> Odsieciowianie (Disnetworking)..	159
<b>Katarzyna Hys:</b> Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji (Selected maturity models of quality management system in organisation) .....	175
<b>Katarzyna Jasińska:</b> Uwarunkowania sprzedaży projektów w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora ICT (Conditions of sales of projects in enterprises on the example of ICT sector).....	187
<b>Zdzisław Jasiński:</b> Decyzje organizatora zespołów pracowniczych utrudniające ich funkcjonowanie (Decisions made by organizer of an employees' teams making their functioning difficult) .....	199
<b>Dorota Jelonek:</b> Paradoxs produktywności technologii informacyjnych z perspektywy menedżerów (The paradox of information technology productivity from the perspective of managers) .....	205
<b>Mateusz Juchniewicz:</b> Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu (Review and comparative analysis of project risk management concept) .....	216
<b>Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański:</b> Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań (Horizontal relations in interorganizational network – research results) .....	229
<b>Jerzy Kisielnicki:</b> Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi – system komunikacji (Management of R&D projects – communication system)...	239
<b>Tomasz Kopczyński:</b> Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami (Situational approach in project management).....	255
<b>Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki:</b> Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania (Crisis management confronted with civilizational challenges and management paradigms) .....	264
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Oryginalność w granicach budżetu: paradoxs zarządzania projektami kreatywnymi (Originality within budget: paradoxes in the management of creative projects).....	280
<b>Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek:</b> Paradoxs współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym (Paradoxes of inter-organizational collaboration in public safety management system).....	289

<b>Paulina Kubera:</b> Ewaluacja pomocy publicznej na badania, rozwój i innowacje (Evaluation of state aid for research, development and innovation).....	301
<b>Ewa Kulińska:</b> Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów wspomagających (Model for parametrization of cost of risk in supporting processes) ....	313
<b>Roman Lewandowski:</b> Zrównoważona karta wyników – nowa koncepcja, stare paradygmaty (Balanced Scorecard – new concept, old paradigms) ..	332
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Antynomie w zarządzaniu projektami (Antinomies in project management).....	346
<b>Anna Maria Lis, Ewa Romanowska:</b> Rola parków naukowo-technologicznych w modelu <i>Triple Helix</i> na przykładzie parków Polski Wschodniej (The role of science and technology parks in the <i>Triple Helix</i> model on the example of eastern Poland parks) .....	360
<b>Marek Lisiński:</b> Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu (Methodological paradigms of management science).....	374
<b>Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk:</b> Paradoksy zaufania międzyorganizacyjnego (The paradoxes of interorganizational trust) .....	386
<b>Czesław Mesjasz:</b> Paradoksy w systemowej teorii zarządzania (Paradoxes in systems theory of management) .....	397
<b>Konrad Niziołek:</b> Paradoks genezy wypadków przy pracy (The genesis of accidents at work paradox) .....	419
<b>Wojciech A. Nowak:</b> Przesady i zaprzeczenia w organizacjach jako złożonych systemach adaptacyjnych (Superstitions and denials within organizations as the complex adaptive systems) .....	430
<b>Michał Nowicki:</b> Paradoks lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące (The paradox of location – location virtualization and its tools).....	444
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne (Goals in scientific research management. Methodological aspects) .....	468
<b>Marian Oliński:</b> Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model) .....	483
<b>Wojciech Popławski, Tomasz Janicki:</b> Wpływ dysfunkcji projektów unijnych na niepowodzenie projektu. Próba ujęcia ekonometrycznego (The impact of the EU projects dysfunction on the failure of the project – econometric approach).....	498
<b>Krystyna Romaniuk:</b> Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model) .....	508
<b>Krzysztof Safin:</b> Modele biznesowe innowacyjnych przedsiębiorstw. Identyfikacja i analiza (Business models of innovative enterprises. Identification and analysis) .....	519

<b>Piotr Sliż:</b> Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych (Business process maturity – report of empirical research).....	530
<b>Aneta Stosik:</b> Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych (Cooperation in competition on the market of medical services).....	543
<b>Marek Szarucki:</b> Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych (Selection of methods in management problem-solving based on responses of academic staff).....	554
<b>Marcin Szplit, Andrzej Szplit:</b> Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów sieci relacyjnych (From the Ringelmann effect to reducing costs of relationship network).....	570
<b>Anna Ujwary-Gil:</b> Wykorzystanie SNA w analizie powiązań komponentów modelu biznesu (SNA use of components connections analysis of business model).....	579
<b>Wiesław Urban:</b> Usługowa specyfika strumienia wartości <i>Lean Management</i> (Service specificity of Lean Management value stream).....	591
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania (The use of network analysis to identify futures of management system).....	603
<b>Krzysztof Woźniak:</b> Kierunki doskonalenia elastyczności systemu informatycznego organizacji (Directions of improving the flexibility of information system in an organization).....	619
<b>Dagmara Wójcik, Katarzyna Czernek:</b> Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze (Cooperation antecedents in tourism sector – research challenges).....	632
<b>Paweł Wyrozębski:</b> Plan a realizacja – badanie zmienności i trwałości planów przedsięwzięć (Plan and its implementation – examination of volatility and sustainability of project plans).....	645
<b>Michał Zdziarski:</b> Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? (Network approach – towards a new paradigm in management science?).....	657

## Wstęp

Dostosowanie współczesnych organizacji do niespotykanej wcześniej złożoności i dynamiki otoczenia, a co za tym idzie – do nieprzewidywalności zachodzących w nim zjawisk, wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania i modeli biznesowych. Jest to warunkiem koniecznym realizacji zamierzeń strategicznych i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu artykuły lokują się w następujących obszarach: modeli biznesowych, sieci międzyorganizacyjnych, systemów zarządzania, orientacji procesowej i zarządzania projektami. Rozważania autorów osadzone są w kontekście paradoksów i antynomii – wszechobecnych w nauce i praktyce zarządzania.

Poszczególne artykuły są oparte na solidnych fundamentach: na szerokich studiach literatury, na interesujących wynikach badań empirycznych, a tym samym nie tylko ukazują wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania w erze paradoksów, ale również zachęcają do dyskusji. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań i inspirują do ich podejmowania. Zaprezentowane wyniki badań i poglądy mają również wymiar aplikacyjny, ich lektura może bowiem ułatwić przedstawicielom praktyki sprawne poruszanie się w „dżungli teorii zarządzania”.

*Janusz Lichtarski, Witold Szumowski*

**Roman Lewandowski**

Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi  
e-mail: rlewando@wp.pl

---

## ZRÓWNOWAŻONA KARTA WYNIKÓW – NOWA KONCEPCJA, STARE PARADYGMATY

---

### BALANCED SCORECARD – NEW CONCEPT, OLD PARADIGMS

---

DOI: 10.15611/pn.2016.421.28

JEL Classification: L1, L2, M00, D2, D4

**Streszczenie:** Zrównoważona karta wyników (ZKW) jest rekomendowana jako uniwersalne narzędzie strategicznego zarządzania organizacjami ery informacyjnej. Prowadzone do tej pory badania nie rozstrzygły przyczyn porażek w użytkowaniu ZKW. Celem badania jest weryfikacja hipotezy: ZKW jest narzędziem w pełni dostosowanym do zarządzania organizacjami ery informacyjnej. Badania oparto na studium przypadku firmy wykazującej wiele cech charakterystycznych dla ery informacyjnej, która po trzyletnim okresie użytkowania ZKW porzuciła jej stosowanie. Wybór tego typu firmy pozwala na sfalsyfikowanie przyjętej hipotezy. Falsyfikacja hipotezy zawierającej warunek konieczny, która opiera się na jednym przypadku, jest uważana za co najmniej tak samo wiarygodną jak testowanie na próbie. Z przeprowadzonych badań wynika, że przyczyną nieuzyskania efektów zakładanych w koncepcji ZKW w badanej firmie nie były błędy menedżerów, ale niedostosowanie koncepcji ZKW do warunków ery informacyjnej.

**Słowa kluczowe:** wady, strategia, mierniki, era informacyjna.

**Summary:** Balanced Scorecard (BSC) is recommended as a universal tool of strategic management of information age organizations. Studies of organizations using BSC carried out until now have not determined causes of failures in the use of BSC. The aim of this study is to test the hypothesis, “BSC is fully adapted to be used as a management tool for information age organizations”. The research is based on a case study of a company exhibiting many characteristics of the information age that after three years of implementation of BSC board abandoned the concept. The choice of this type of company allowed falsification of adopted hypothesis. The falsification of hypothesis containing a necessary condition (prerequisite) on the basis of one case, is considered as reliable as testing on a sample. The study shows that the cause of not achieving anticipated effects in the BSC were not due to company managers incompetence, but to the maladjustment of the BSC concept to information age conditions.

**Keywords:** weaknesses, strategy, measures, information era.



## 1. Wstęp

Zdaniem autorów zrównoważonej karty wyników (ZKW), Roberta Kaplana i Davida Nortona, została ona opracowana jako narzędzie zarządzania organizacjami ery informacyjnej. Twierdzą oni, że tradycyjne, oparte na wskaźnikach finansowych, systemy pomiaru dokonań były dostosowane do organizacji działających w erze przemysłowej, natomiast są nieadekwatne do potrzeb organizacji ery informacyjnej [Kaplan, Norton 2001; 1996, s. 2-3]. Koncepcja ZKW szybko zyskała rozgłos w środowisku naukowym i biznesowym, na przykład Atkinson i in. [1997, s. 94] okrzyknęli ZKW największym osiągnięciem w rachunkowości zarządczej. Ponadto wiele publikacji (np.: Williams [2001] i Anonymous [2001]) wskazuje na powszechne wykorzystywanie ZKW, począwszy od wielkich międzynarodowych korporacji, poprzez wojsko, instytucje rządowe i samorządowe, media, firmy rodzinne, edukację, na operze kończąc [Kaplan 2006]. Generalnie w literaturze znanej autorowi nie określono żadnych ograniczeń stosowania ZKW.

Kaplan i Norton wskazują, że organizacje ery informacyjnej zamiast na aktywach trwałych powinny się koncentrować na dostosowaniu do strategii swoich ukrytych i niematerialnych zasobów, takich jak: kapitał ludzki (umiejętności, zdolności, wiedza, zaangażowanie i motywacja pracowników), kapitał informacyjny (dostęp do wiarygodnej i adekwatnej informacji oraz stopień dopasowania systemów informatycznych do realizowanej strategii), kapitał organizacyjny (kultura organizacyjna, jakość przywództwa, dopasowanie systemów motywacyjnych do strategii oraz pracy grupowej) [Kaplan, Norton 1996; 2004].

Zdaniem Kaplana i Nortona, dzięki wykorzystaniu ZKW firmy mogą zwiększyć lojalność klientów, skuteczniej i efektywniej obsługiwać dotychczasowe i nowe rynki, dostarczać w krótkim czasie dostosowane do potrzeb klienta innowacyjne produkty wysokiej jakości i usługi po niskich kosztach [Kaplan, Norton 1996, s. 3]. Kaplan i Norton twierdzą, że ZKW:

1. umożliwia wyjaśnianie strategii oraz uzyskanie konsensusu dotyczącego strategii [Kaplan, Norton 1996, s. 19];

2. pozwala na dostosowanie osobistych i wydziałowych celów do strategii [Kaplan, Norton 1996, s. 19];

3. umożliwia przemodelowanie organizacji na przyszłe osiągnięcia poprzez połączenie w czterech perspektywach finansowych i pozafinansowych strategicznych miar, w skutkowo-przyczynowych relacjach [Kaplan, Norton 1996, s. 8];

4. dzięki wykorzystaniu serii przyczynowo-skutkowych relacji zapewnia doskonałe wyniki finansowe [Kaplan, Norton 1996, s.14].

Zgodnie z koncepcją ZKW uzyskanie konsensusu i wyjaśnianie strategii polega na przypisaniu do celów strategicznych odpowiednich, głównie pozafinansowych, mierników kwantyfikujących „niematerialne” i „ukryte” aktywa, których wartość powinna wskazywać na stopień realizacji strategii [Kaplan, Norton 2004, s. 53]. Dostosowanie osobistych i wydziałowych celów do strategii oznacza przypisanie

mierników do osób i wydziałów, począwszy od najwyższego kierownictwa w dół hierarchii organizacyjnej, oraz opracowanie systemu nagród skorelowanego z osiąganymi wartościami mierników, co w konsekwencji prowadzi do połączenia osobistych interesów pracowników ze strategią [Kaplan, Norton 2004; Lewandowski 2008; 2009].

Jednakże część firm, wdrażając ZKW, nie uzyskuje opisywanych przez Kaplana i Nortona efektów, wówczas niepowodzenie najczęściej przypisuje się menedżerom, obwiniając ich o niewystarczające zaangażowanie [Harper 2001], brak zrozumienia istoty pomiaru wartości niematerialnych [Ittner, Larcker 2003] i/lub relacji zachodzących pomiędzy strategicznymi celami organizacji, wskaźnikami niematerialnymi i podejmowanymi decyzjami [Hoque 2014].

Pojawiają się też głosy krytyczne dotyczące samej koncepcji ZKW. Antonsen [2014] wskazuje, że ZKW poprzez wprowadzenie zindywidualizowanych miar wpływa negatywnie na pracę grupową, wzmacniając zachowania pracowników zogniskowane na ochronie własnych interesów. Badacze kwestionują m.in. możliwości organizacji co do opracowania i uzyskania konsensusu wokół tak szczegółowej strategii, aby mogła być ona podstawą wdrażania ZKW [Epstein, Manzoni 1998] oraz wykorzystywania ZKW jako narzędzia zarządzania strategicznego [Nørreklit 2000]. Uczni negują też istnienie przyczynowo-skutkowych zależności pomiędzy perspektywami ZKW [Chenhall, Langfield-Smith 2007; Laitinen 2003; Nørreklit 2000; Nørreklit i in. 2012] oraz zarzucają jej wpływ na zwiększenie centralizacji i biurokratyzacji organizacji [Nørreklit 2003].

Pomimo wielu publikacji na temat ZKW przyczyny niepowodzeń we wdrażaniu ZKW nie są jednoznacznie określone, w praktyce zapewne często niedostateczne kompetencje menedżerów nakładają się na niedoskonałości samej metody. Taka niejasna konstatacja zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia ma jednak niewielkie zastosowanie, gdyż nie pozwala na wyciągnięcie jednoznacznych wniosków i tworzenie teorii systematyzujących fakty, wyjaśniających powody ich występowania, odkrywających mechanizmy stosowania różnych praktyk i tym samym przewidujących przyszłe zdarzenia. Dlatego też w niniejszym badaniu, pomimo oczywistego uproszczenia, autor skoncentrował się na poszukiwaniu odpowiedzi na dychotomiczne pytanie badawcze: **Czy niepowodzenia we wdrażaniu i użytkowaniu ZKW wynikają w większym stopniu z niedostatecznej wiedzy i zaangażowania menedżerów, czy z niedoskonałości metody ZKW i jej niedostosowania do warunków ery informacyjnej?**

Aby znaleźć odpowiedź na to pytanie, zastosowano procedurę badawczą polegającą na identyfikacji charakterystycznych cech ery informacyjnej i przeprowadzeniu badań w organizacji odpowiadającej zidentyfikowanym kryteriom, która po okresie wdrożenia i użytkowania ZKW porzuciła dalsze jej wykorzystywanie. Procedura ta powinna umożliwić zdiagnozowanie przyczyn porażek w stosowaniu ZKW.

Rozstrzygnięcie dylematu zawartego w pytaniu badawczym będzie oparte na konfrontacji przyczyn niepowodzenia w użytkowaniu ZKW wskazanych przez me-

nedżerów z teoriami dotyczącymi poszczególnych obszarów zarządzania, w których ujawniły się te niekorzystne zjawiska. Powyższa procedura badawcza powinna umożliwić realizację celu badawczego polegającego na falsyfikacji następującej hipotezy badawczej:

**ZKW jest narzędziem w pełni dostosowanym do zarządzania organizacjami ery informacyjnej.**

Falsyfikacja tak postawionej hipotezy jest istotna dla teoretyków i praktyków zarządzania. Pierwszym z nich pozwoli na poszukiwanie usprawnień lub utoruje drogę do tworzenia nowych teorii w tym zakresie, natomiast drugim umożliwi podejmowanie bardziej świadomych decyzji i działań dotyczących wdrażania ZKW w ich organizacjach. **Jednakże, z uwagi na ograniczenia wynikające ze studium pojedynczego przypadku, niniejsze badania powinny być traktowane jako wstępne rozpoznanie problemu badawczego.**

Istotna wartość niniejszych badań wynika z faktu, że zostały one przeprowadzone na studium przypadku organizacji, która nie zdołała efektywnie użytkować ZKW i w konsekwencji ją porzuciła. Dotychczasowe badania były prowadzone w organizacjach kontynuujących wykorzystywanie ZKW, co oznacza, że ewentualne trudności w jej użytkowaniu zostały pokonane i że korzyści z jej stosowania, pomimo istnienia istotnych niedoskonałości, przewyższały ewentualne nakłady lub że zarządy nie zidentyfikowały obszarów niedoskonałości ZKW. Tak więc, badania organizacji wykorzystujących ZKW uniemożliwiają zdiagnozowanie przyczyn porażek w użytkowaniu ZKW wynikających z ułomności koncepcji lub błędów menedżerów. Badanie kolejnych przypadków potwierdzających mniejszą lub większą przydatność ZKW wnoszą niewiele do rozwoju nauki, natomiast niniejszy przypadek kwestionujący użyteczność tego narzędzia otwiera pole do dalszych twórczych dyskusji i badań.

## 2. Metodyka badań

Charakterystyczne cechy otoczenia i organizacji ery informacyjnej zostały zidentyfikowane na podstawie analizy literatury naukowej. Natomiast problemy mogące wystąpić podczas wdrażania i użytkowania ZKW w rzeczywistych organizacjach zidentyfikowano, wykorzystując metodykę studium przypadku – celowo dobraną firmę Konsta (nazwa została zmieniona na życzenie kierownictwa firmy), która spełnia wiele kryteriów organizacji ery informacyjnej wymienionych w tabeli 1 oraz użytkowała i po trzech latach porzuciła ZKW. Wybór takiej firmy umożliwia falsyfikację postawionej hipotezy. Obszary ewentualnego niedostosowania ZKW do wspomaganego zarządzania tą organizacją lub ewentualne błędy menedżerów zidentyfikowano, porównując przyjęte przez autorów ZKW założenia i doświadczenia menedżerów firmy Konsta z dorobkiem naukowym dotyczącym tych obszarów.

Co prawda w wielu problemach badawczych studia przypadków nie stanowią dobrej metody falsyfikacji hipotez, jednakże, jak wskazuje Czakon, w przypadku

testowania hipotez zawierających warunek konieczny „do testowania takiej hipotezy wystarczy jeden przypadek”, a „dowolny przypadek zaprzeczający hipotezie jest lepszy od testowania na próbie” [Czakon 2011, s. 52].

W okresie od czerwca do września 2015 roku przeprowadzono 16 częściowo ustrukturyzowanych wywiadów z członkami zarządu i kierownikami średniego szczebla. Wybrano tylko menedżerów, ponieważ celem badań była identyfikacja przyczyn rezygnacji ze ZKW, a to menedżerowie podejmują decyzje o kontynuacji lub porzuceniu tego typu projektów.

Celem wywiadów było uzyskanie możliwie dużo informacji dotyczących postrzegania, reakcji, obserwacji i przemyśleń związanych z podjęciem decyzji o wdrożeniu, samego wdrożenia, funkcjonowania i rezygnacji ze ZKW. Wywiady trwały od 30 min do 60 min i rozpoczęły się otwartymi pytaniami o powody rozpoczęcia wdrożenia i przyczyny rezygnacji z kontynuacji użytkowania ZKW. Kolejne pytania dotyczyły poszczególnych elementów ZKW, takich jak selekcja wskaźników, metody ustalania ich referencyjnych wartości, przyczynowo-skutkowe powiązania itp. Na przykład: „Czy byliście w stanie wyznaczyć przyczynowo-skutkowe relacje pomiędzy celami i wskaźnikami w poszczególnych perspektywach?” lub „Czy był Pan przekonany, że osiągnięcie zakładanej wartości wskaźników wpłynie pozytywnie na wyniki organizacji?”, lub też „Jak ZKW wpłynęła na pracę grupową? Proszę podać konkretne przykłady”. Na zakończenie każdego wywiadu pytano o dodatkowe szczegóły i informacje, które zdaniem respondenta są istotne.

Dodatkowo wykorzystano dokumenty opisujące strategię, zestawienia stosowanych wskaźników, ich wartości, powiązane z nimi działania, budżet, premie i nagrody, wydane przez zarząd zarządzenia oraz pisemne notatki z zebrań, okólniki zarządu dla pracowników i formalne pisma menedżerów do zarządu.

### 3. Charakterystyczne cechy ery informacyjnej

Rozwój technologii komputerowych i komunikacyjnych w ostatnich dekadach XX wieku spowodował istotne zmiany zarówno w otoczeniu organizacji, jak i w samych organizacjach. Zmiany te okazały się na tyle istotne, że znaczna część środowiska naukowego ogłosiła rozpoczęcie nowej ery w rozwoju ludzkości i nazwała ją erą informacyjną [Kaplan, Norton 2001; 1996, s. 2-3] lub postprzemysłową [Bell 2008]. Należy pamiętać, że zmiany te nie dotknęły wszystkich sektorów jednakowo, dlatego też część organizacji – pomimo wykorzystywania nowoczesnych technologii – nie może być uznana za organizacje ery informacyjnej, gdyż tylko w niewielkim stopniu spełniają przesłanki wymienione w tabeli 1.

**Tabela 1.** Porównanie charakterystycznych cech okresu przemysłowego i informacyjnego (postprzemysłowego)

Era przemysłowa	Era informacyjna*
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprzedaż i produkcja masowa w rozumieniu Forda i Taylora oparta na ekonomii skali</li> <li>• Standaryzacja zadań i produktów</li> <li>• Rutynowość</li> <li>• Stabilizacja rynków</li> <li>• Mechanistyczne podejście do organizacji</li> <li>• Biurokratyczne i hierarchiczne formy organizacyjne z naciskiem na komunikację pionową</li> <li>• Specjalizacja</li> <li>• Koncentracja na kontroli</li> <li>• Szacunek dla stabilności tradycji i zwyczajów</li> <li>• Wartości organizacyjne: wzrost wydajności, standaryzacja, kontrola</li> <li>• Sposoby zarządzania organizacją unikające polityki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalna konkurencja</li> <li>• Międzynarodowa segmentacja produkcji</li> <li>• Popyt na towary na zamówienie</li> <li>• Małoseryjna produkcja</li> <li>• Wykorzystanie maszyn, które mogą być przebrzajane w celu produkcji różnorodnych produktów</li> <li>• Nowe formy organizacyjne (np. sieci, współpraca, organizacja wirtualna)</li> <li>• Nieformalne mechanizmy decyzyjne i wywierania nacisku (uczestnictwo, kultura, komunikacja)</li> <li>• Niewyraźne granice między funkcjami, jednostkami organizacyjnymi i organizacjami</li> <li>• Nacisk na szybkość działania i innowacyjność</li> <li>• Elastyczna wytwórczość</li> <li>• Szacunek dla niepewności, paradoksu, mody</li> <li>• Wartości organizacyjne: jakość, obsługa klienta, różnorodność, innowacyjność</li> <li>• Polityka jest integralną częścią procesów społecznych w organizacji</li> </ul>

\* W piśmiennictwie naukowym pojęcia „era postprzemysłowa” i „era informacyjna” nie zawsze są wymieniane zamiennie, jednakże dotyczą tego samego okresu, tj. po roku 1970.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [White, Jacques 1995; Parker 1992; Bell 2008; Hatch 2002; Kaplan, Norton 1996].

#### 4. Charakterystyka badanej firmy

Firma Konsta została utworzona w 1993 roku przez kilku inżynierów na bazie zlikwidowanego państwowego przedsiębiorstwa produkującego maszyny i linie technologiczne dla przemysłu spożywczego. Początkowo zatrudniała ok. 50 osób. Dzięki zaangażowaniu kierownictwa i doświadczonej załodze, rekrutowanej głównie z byłych pracowników państwowego przedsiębiorstwa, Konsta szybko zdobyła poważnych klientów, także zagraniczne firmy wchodzące na polski rynek, i rozszerzyła zakres swojej działalności na inne branże, głównie produkując linie produkcyjne i ciągi technologiczne na indywidualne zamówienie. Po pięciu latach działalności zatrudniała już ponad 200 osób, a w okresie badania ponad 480 osób. Dodatkowo do pewnych zadań (np. zaawansowana elektronika i oprogramowanie) zatrudniała wyspecjalizowane firmy i pracowników uczelni, tworząc strukturę sieciową. Od początku zrezygnowano ze sztywnego podziału na pioniki funkcjonalne, opierając mechanizmy koordynacyjne na nieformalnych koleżeńskich relacjach i wspólnej kulturze wyniesionej z poprzedniego przedsiębiorstwa. Co prawda Konsta ma spotykane

w innych firmach wydziały, jak np. produkcja, biuro konstrukcyjne, księgowość, marketing i sprzedaż, jednakże pracownicy zorganizowani są wokół poszczególnych projektów, których wartość waha się od kilkuset tysięcy złotych do kilkudziesięciu milionów. Roczny przychód w 2014 roku wyniósł 151 mln zł. Choć ponad 60% obrotów pochodzi od kontrahentów działających na terenie Polski, to firma doświadcza globalnej konkurencji, gdyż w walce o kontrakty musi rywalizować z firmami z całego świata. Kluczową kwestią jest innowacyjność rozwiązań, ponieważ klienci, zamawiając np. linię technologiczną, oczekują, że pozwoli im ona produkować wyroby nowocześniejsze lub po niższych kosztach niż ich konkurenci. Wymusza to wykorzystywanie maszyn, które mogą być szybko przezbrajane w celu produkcji różnorodnych produktów.

Analizując cechy organizacji postprzemysłowych wymienione w tabeli 1, można stwierdzić, że Konsta jest typowym przedstawicielem tej grupy. Podlega globalnej konkurencji, produkuje innowacyjne towary na indywidualne zamówienie, działa w strukturze sieciowej i posiada mało sformalizowany podział na piony funkcjonalne z niewyraźnymi granicami, opiera mechanizmy koordynacyjne na wspólnej kulturze oraz wykorzystuje park maszynowy umożliwiający przezbrajanie na różne formy produkcji.

W 2009 roku nastąpiła zmiana na stanowisku prezesa zarządu, objął je dotychczasowy wiceprezes odpowiedzialny za produkcję. Nowy prezes po objęciu stanowiska rozpoczął przygotowania do wdrożenia ZKW. Koncepcję tę poznał kilka lat wcześniej na jednym ze szkoleń i od tamtego czasu wiele na ten temat czytał i przekonywał poprzedniego prezesa do jej wdrożenia. Poprzednik nie był jej przeciwny, ale zwlekał z podjęciem decyzji. Nowy prezes do tego zadania zatrudnił niewielką firmę konsultingową. Wdrożenie ZKW rozpoczęto w 2010 roku, natomiast w 2014 całkowicie porzucono projekt.

## 5. Wyniki i dyskusja

Z badań przeprowadzonych w firmie Konsta wynika, że organizacja miała problemy podczas wdrażania i użytkowania ZKW w trzech zasadniczych obszarach: formalizacji strategii, doborze mierników i ich optymalnej wartości oraz identyfikacji przyczynowo-skutkowych relacji.

### 5.1. Formalizacja strategii

Na początku wdrożenia ZKW w firmie Konsta przystąpiono do przeglądu dotychczasowej strategii i w ramach szerokich konsultacji z załogą opracowano zestaw kilku kluczowych tematów strategicznych. Pierwsze trudności pojawiły się w trakcie kaskadowania celów strategicznych i ich mierników na poszczególne piony funkcjonalne i szczeble hierarchii organizacyjnej. Okazało się, że niewyraźne granice pomiędzy komórkami organizacyjnymi i nieformalny charakter wielu procesów

decyzyjnych utrudniały jednoznaczne przyporządkowanie i kaskadowanie celów i mierników w dół struktury organizacyjnej, zmuszając zarząd do zwiększenia stopnia formalizacji firmy poprzez wyraźniejszy podział kompetencji poszczególnych wydziałów. Poważniejsze problemy pojawiły się w trakcie użytkowania ZKW, gdy okazało się, że wszelkie korekty strategii trwają dłużej i wymagają większego zaangażowania zarządu niż przed wdrożeniem. Wcześniej na spotkaniach kierownictwa na bieżąco analizowano sytuację w otoczeniu i w razie potrzeby wprowadzano zmiany w działaniach firmy. Zmiany te nie napotykały większego oporu załogi, ponieważ znaczna ich część wywodziła się z sugestii pracowników niższych szczebli przedsiębiorstwa, którzy automatycznie stawali się ich rzecznikami.

Po wdrożeniu ZKW proces stał się bardziej scentralizowany, nakładany z „góry” i wymagał wielu sformalizowanych etapów. Korekta któregoś z celów strategicznych wymagała dostosowania przypisanych do niego wskaźników, a to z kolei niejednokrotnie negatywnie wpływało na interesy jakiejś grupy pracowników, których premia była związana z tymi wskaźnikami. Zmiany wskaźników okazały się trudnym zadaniem, gdyż wymagały ponownych negocjacji płacowych i często wśród pracowników powstawało wrażenie, że zmiana jest dokonywana po to, aby zaoszczędzić „na nich” pieniądze. Również kierownicy niechętnie zgłaszali zarządowi potrzebę korekty strategii, bo wymagało to od nich dodatkowego wysiłku związanego z przestawieniem podległej załogi i zasobów na osiągnięcie wartości nowego wskaźnika, który często uważali za sztuczny i nieadekwatny do ponoszonego wysiłku. Zarząd także przyjmował z rezerwą pomysły podwładnych, gdyż nierzadko podejrzewał, że pracownicy albo chcą uniknąć stosowania obecnego wskaźnika, albo chcą dzięki zmianie uzyskać dodatkowe korzyści. Jeden z członków zarządu opisał to tak:

Wcześniej nie zdawałem sobie sprawy, jak często korygujemy poszczególne cele strategiczne, [...] wydawało mi się, że konsekwentnie realizujemy jedną strategię. [...] Oczywiście, główne tematy strategiczne się nie zmieniają, dalej stawiamy na innowacyjność, elastyczne metody produkcji, najwyższą jakość i niezawodność, [...] ale gdy zaczęliśmy formalizować szczegółowe cele dla poszczególnych wydziałów i zespołów, i przypisywać im liczbowe wskaźniki. [...] to ciągle coś musieliśmy zmieniać [...] ludzie byli zdezorientowani.

### 5.1.1. Odniesienie do teorii

ZKW reprezentuje klasyczne podejście do strategii, zakładające m.in. (1) możliwość przewidywania, przynajmniej w pewnym zakresie, przyszłych zmian otoczenia, (2) kwantyfikowalność procesów wewnętrznych organizacji i jej otoczenia oraz (3) możliwość sformalizowania procesu formułowania strategii, w znaczeniu, że analiza danych niemal automatycznie prowadzi do prawidłowej syntezy, a proces formułowania strategii może być oddzielony od indywidualnych cech i osobistych interesów prowadzących go ludzi [Mintzberg 1994a, za: Koźmiński 2004, s. 37]. Założenie to pomija fakt, że strategia rzadko jest rezultatem formalnego i podlegającego kontroli procesu podejmowania decyzji, a znacznie częściej wyłania się w trak-

cie działania [Mintzberg, Waters 1985]. Zatem proponowana przez ZKW procedura systematycznego przeglądania strategii [Kaplan, Norton 1996, s. 14] jest raczej zbliżona do procesu planowania niż do formułowania strategii. Mintzberg [1994b, s. 108] twierdzi, że w okresie burzliwych zmian, a z tym mamy do czynienia w organizacjach ery informacyjnej, nie można sformułować skutecznej strategii, opierając się na sformalizowanym procesie, nie angażując w to intuicji i kreatywności członków załogi.

Wynikiem strategicznego myślenia jest zintegrowany obraz przedsiębiorstwa, a nie dokładnie przedstawiona wizja kierunku [zmian]. Takie strategie często nie mogą zostać opracowane zgodnie z planem [...]. Ten proces musi być swobodny, aby pojawić się w każdej chwili i w każdym miejscu organizacji, zazwyczaj poprzez nieuporządkowane procesy nieformalnego uczenia się, które muszą koniecznie być prowadzone przez ludzi na różnych poziomach, którzy są głęboko zaangażowani w konkretne sprawy [Mintzberg 1994b, s. 108].

W podobnym duchu wypowiada się Koźmiński, twierdząc, że w burzliwym otoczeniu, gdy sytuacja w czasie formułowania strategii może być odmienna niż w czasie jej realizacji, sformalizowana strategia „potęguje poczucie niepewności, zamiast je redukować” [2004, s. 38]. Sytuacja staje się jeszcze poważniejsza, gdy strategia nie tylko jest zapisana w formalnych dokumentach, ale jest rozłożona na szczegółowe cele strategiczne i kaskadowana w dół hierarchii wraz z systemem skorelowanych z nią wskaźników. Wtedy pracownicy, widząc, że wdrożona strategia nie przystaje do aktualnych warunków otoczenia, odczuwają pewien dysonans i konflikt interesów, bo postępując zgodnie z obowiązującą strategią i realizując swój interes w postaci osiągnięcia obwarowanych premią wskaźników, w istocie działają na niekorzyść firmy.

## 5.2. Dobór mierników i ich optymalnej wartości

Drugim poważnym problemem, jaki wystąpił podczas stosowania ZKW w Konsta, był wybór mierników i ustalanie ich optymalnych wartości. Respondenci wskazywali, że praktycznie nie udało im się opracować mierników, które dobrze opisywałyby niematerialne aktywa organizacji i jednocześnie byłyby dobrym predykatorem realizacji strategii. Ani przykłady wskaźników z literatury, ani propozycje konsultantów nie usatysfakcjonowały zarządu Konsty. Jeden z menedżerów stwierdził, że:

Na początkowych szkoleniach system wzajemnie powiązanych wskaźników obrazujący stopień realizacji strategii wydawał się idealnym narzędziem, było to objawienie. [...] Praktyka okazała się jednak trudna, [...] nie potrafiliśmy znaleźć wskaźników, którymi można byłoby sensownie mierzyć [wartości niematerialne] i jednocześnie mówiłyby [one] coś o ważnych zasobach organizacji [...]. Jak mierzyć rozwój kapitału ludzkiego? Budżetem wydanym na szkolenie? Liczbą godzin szkolenia? Formalnym wykształceniem, dyplomami? [...] Każdy taki wskaźnik prowadził do patologicznych zachowań, a niewiele mówił o wiedzy ludzi, a już w ogóle nic o ich umiejętnościach wykorzystania jej dla dobra firmy.



Wybór wskaźników, które w pośredni sposób opisują mierzone wartości, oraz tworzenie na ich bazie systemu motywacyjnego i wnioskowanie o realizacji strategii prowadziły, zdaniem respondentów, do znacznych patologii, objawiających się podążaniem za wartością wskaźników nawet wtedy, gdy przynosiło to szkody organizacji.

Gdy nie było wskaźników, każdy w swoim sumieniu musiał oceniać, czy działa dla dobra firmy, teraz pracownicy racjonalizują swoje postępowanie, twierdząc: „skoro zarząd ustalił taki wskaźnik, oznacza to, że chcę, abym w ten sposób pracował”. [kierownik działu marketingu]

### 5.2.1. Odniesienie do teorii

Możliwość kwantyfikacji podstawowych problemów i zachowań organizacji z jednej strony w oczywisty sposób jest nierealistyczna i złudna, z drugiej jednak bardzo pociągająca [Koźmiński 2004; Vaivio 1999]. Koźmiński [2004, s. 38] twierdzi, że przewaga analizy ilościowej nad jakościową sprzyja utrwalaniu uprzywilejowanych elit mających dostęp do informacji oraz prowadzi do błędnych decyzji wynikających z nadmiernych uproszczeń rzeczywistości i nieuniknionych omyłek w liczbowej wycenie zdarzeń. Kwantyfikacja prowadzi też do wzrostu inercji w podejmowaniu decyzji i działań, nie jest ona groźna dla firm konkurujących na ustabilizowanym rynku, jednakże dla tych działających w dynamicznym otoczeniu może być zabójcza [Smith 1995; Townley i in. 2003]. Dlatego też niektóre firmy, nie chcąc porzucać pomiaru, unikają go, ustalając na przykład pięcioletnie interwały szacowania poziomu niektórych wskaźników [Townley i in. 2003].

### 5.3. Identyfikacja przyczynowo-skutkowych relacji

Trzecim problemem, na który wskazywali respondenci, była trudność identyfikacji przyczynowo-skutkowych relacji pomiędzy celami i wskaźnikami – twierdzili oni, że biorąc pod uwagę globalną konkurencję oraz szybkość zmian na rynku i dezaktualizację informacji, ustalenie tego typu relacji jest w praktyce niemożliwe. W wywiadach część menedżerów nie ukrywała rozczarowania ZKW. Sądzieli oni, że samo skrupulatne zastosowanie narzędzia doprowadzi do lepszych wyników. W praktyce okazało się, że przyczynowo-skutkowe relacje nie wynikają z ZKW, a firma musi je identyfikować sama, podobnie jak przed wprowadzeniem ZKW. Niektóre założenia pochodzące z badań naukowych, np. że wzrost satysfakcji klienta prowadzi do większej lojalności [Jones, Sasser 1995] i tym samym do ponownych zakupów z większą marżą [Reichheld, Sasser 1990], przyjmowali wcześniej. Jeden z menedżerów powiedział:

Takie ogólniki, że jak ludzie będą mądrzejsi, to usprawnią procesy i wpłynię to na jakość produktów i zadowolenie klientów, wiedzieliśmy bez ZKW.

Inny menedżer stwierdził:

Można założyć, że wzrost wiedzy pracowników przełoży się na innowacyjne i lepsze [wyższej jakości] produkty, [...] ale czy można zakładać, że tak samo wpłynie zwiększenie szkoleń? Jakich szkoleń? [...] może i wpłynie, ale czy zrównoważy ich koszty?

Również Prezes Zarządu, który osobiście interesował się ZKW i czytał wiele publikacji Kaplana i Nortona, nie ukrywał rozczarowania:

W książce Kaplan i Norton proponują badanie m.in. zależności pomiędzy poprawą jakości produktu i terminowości dostaw a czasem, po jakim wzrośnie sprzedaż, i wysokością marży<sup>1</sup>. [...] Chciałbym to wiedzieć! Ale jak to zmierzyć? [...] Przykłady, które znalazłem w innych firmach i książkach w ogóle nie pasowały do nas. [...] Jak firma ma seryjną produkcję, działa na stabilnym rynku, to może różne rzeczy mierzyć i przewidywać zależności [przyczynowo-skutkowe], ale u nas, gdy każdy projekt jest inny, indywidualny?

Jak wynika z przeprowadzonej analizy dokumentów i wypowiedzi pracowników Konsty do ZKW były przyjmowane raczej relacje, które z punktu widzenia zarządu wydawały się logiczne, ale nie były weryfikowane, czy w rzeczywistości są przyczynowo-skutkowe.

### 5.3.1. Odniesienie do teorii

Jednym z częściej kwestionowanych założeń ZKW jest występowanie przyczynowo-skutkowych zależności pomiędzy poszczególnymi perspektywami [Nørreklit 2003; Nørreklit i in. 2012; Chenhall, Langfield-Smith 2007; Laitinen 2003], co potwierdziły przeprowadzone badania w firmie Konsta.

Ittner i Larcker [2003] zwracają uwagę, że wiele problemów ze stosowaniem przyczynowo-skutkowych relacji wynika z braku testowania wpływu wskaźników niematerialnych na wyniki finansowe. Jednakże podawane przez nich wzorcowe przykłady dotyczą firm zakorzenionych raczej w erze przemysłowej, produkującej standardowe wyroby dla masowych odbiorców, takich jak np. dostawcy gazu do gospodarstw domowych. Trudności z identyfikacją przyczynowo-skutkowych relacji wynikają także z opisanych wcześniej problemów z formułowaniem szczegółowych strategii i przypisywaniem do nich skwantyfikowanych mierników.

## 6. Zakończenie

Przeprowadzona procedura badawcza wykazała, że firma Konsta oraz otoczenie, w jakim działa, ma cechy charakterystyczne dla ery informacyjnej. Zidentyfikowane w firmie Konsta trzy dysfunkcyjne obszary funkcjonowania ZKW pokrywają się ze wskazywanymi przez badaczy ułomnościami koncepcji ZKW, dowodząc, że problemy z uzyskaniem założonych przez Kaplana i Nortona korzyści ze stosowania ZKW wynikają raczej z niedostosowania koncepcji do firmy Konsta niż z niekom-

<sup>1</sup> Przykład ten znajduje się w: [Kaplan, Norton 1996, s. 17].

petencji menedżerów. Zatem przyjęta hipoteza, iż **ZKW jest narzędziem w pełni dostosowanym do zarządzania organizacjami ery informacyjnej**, nie może zostać pozytywnie zweryfikowana. Oznacza to, że w przypadku firmy Konsta i innych organizacji posiadających cechy charakterystyczne dla organizacji ery informacyjnej, niezależnie od starań i kompetencji menedżerów, wdrożenie ZKW może nie przynieść oczekiwanych rezultatów.

Po pierwsze, wprowadzana przez ZKW formalizacja i silne nastawienie na kierunek góra-dół procesów związanych z formułowaniem i aktualizacją strategii [Kaplan, Norton 1996, s. 8] wymusza centralizację podejmowania decyzji (kaskadowanie celów w „dół” i agregowanie wartości wskaźników w „górę”) oraz wzmacnia struktury biurokratyczne spowalniające procesy decyzyjne [Smith 1995; Townley i in. 2003], co, jak wskazują Micheli i Manzoni [2010], może być poważnym problemem dla firm działających w dynamicznym otoczeniu.

Po drugie, dyskusyjna jest możliwość kwantyfikowania niematerialnych, a szczególnie ukrytych aktywów organizacji. Stosowanie pośrednich sposobów szacowania tych wartości w przypadku Konsty, zdaniem jej menedżerów, przyniosło szkody. Podobnie Koźmiński twierdzi, że kwantyfikacja prowadzi do „usztynienia i formalizacji procesów decyzyjnych, które nie wynikają z realistycznej oceny sytuacji, ale z idealistycznych założeń dawno już nieaktualnego planu strategicznego, który ciągle »formalnie obowiązuje«” [2004, s. 38].

Po trzecie, duże wątpliwości budzi również możliwość identyfikacji przyczynowo-skutkowych związków pomiędzy celami i wskaźnikami w sytuacji organizacji ery informacyjnej. W przypadku burzliwego otoczenia wyniki testów tych związków, nawet jak zostaną one z powodzeniem przeprowadzone, szybko tracą swoją aktualność i mogą być warte niewiele więcej niż krytykowane przez autorów ZKW, historyczne mierniki finansowe.

Zidentyfikowany niniejszymi badaniami problem stosowania ZKW w organizacjach postprzemysłowych wzmacnia również fakt, że do tej pory nie potwierdzono jednoznacznie badaniami istnienia związku pomiędzy poprawą wyników firmy a stosowaniem ZKW [Hoque 2014].

W dużym stopniu paradoksalne jest również porównanie organizacji ery informacyjnej do samolotu odrzutowego [Kaplan, Norton 1996, s. 1]. Kaplan i Norton sami przyznają, że organizacje takie mogą zdobyć przewagę konkurencyjną jedynie poprzez lepsze wykorzystanie swoich niematerialnych i niejawnych aktywów, które trudno poddają się kontroli (np. wiedza i innowacyjność pracowników), a z drugiej strony porównują zarządzanie taką organizacją do maszyny.

Porównanie to jest sprzeczne z piśmiennictwem naukowym, które określa organizacje ery informacyjnej raczej mianem organizmu, kultury lub kolazu, rezerwując metaforę maszyny dla organizacji okresu klasycznego, kojarzonego z centralizacją, biurokracją i automatyzmem w zarządzaniu [Hatch 2002, s. 67]. Metafora maszyny, ukuta jeszcze w XIX wieku, jakkolwiek by była ta maszyna skomplikowana i nowoczesna, ustawia pracowników w jednym szeregu z trybami i mechanizmami,

pomijając bardzo istotne ludzkie cechy, takie jak: potrzebę samorealizacji i wyróżniania się, intuicję, charyzmę liderów oraz skłonność do tworzenia nieformalnych struktur i przedkładania indywidualnych interesów nad realizację strategii organizacji [Mumby 1988].

Podsumowując, można stwierdzić, że ZKW jest pewnym paradoksem, jest rekomendowana jako koncepcja ery informacyjnej, a wykorzystuje paradygmaty zarządzania ery przemysłowej.

Niniejsze pojedyncze studium przypadku nie może być podstawą do rozciągnięcia wysnutych tu wniosków na inne podmioty spełniające kryteria organizacji ery informacyjnej, lecz może jedynie stanowić wstępne rozpoznanie problemu badawczego. Należy również pamiętać, że nie można postawić ostrej granicy pomiędzy organizacjami ery przemysłowej i informacyjnej, zatem nie można też jednoznacznie określić, w których organizacjach ZKW ukaże swoje słabe strony, a w których nie. Dlatego konieczne są dalsze badania identyfikujące skuteczność funkcjonowania ZKW w zależności od cech otoczenia i samej organizacji.

## Literatura

- Anonymous, 2001, *Balanced scorecard is fast becoming a must have process for corporate change*, Management Services, no. 45(8), s. 5-6.
- Antonsen Y., 2014, *The downside of the balanced scorecard: A case study from Norway*, Scandinavian Journal of Management, no. 30(1), s. 40-50.
- Atkinson A.A., Balakrishnan R., Booth P., Cote J.M. i in., 1997, *New directions in management accounting research*, Journal of Management Accounting Research, no. 9, s. 79-108.
- Bell D., 2008, *The Coming of Post-industrial Society*, Basic Books, New York.
- Chenhall R.H., Langfield-Smith K., 2007, *Multiple perspectives of performance measures*, European Management Journal, no. 25(4), s. 266-282.
- Czakon W., 2011, *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 45-63.
- Epstein M., Manzoni J.F., 1998, *Implementing corporate strategy: From tableaux de bord to balanced scorecards*, European Management Journal, no. 2, s. 190-203.
- Harper D., 2001, *Introducing BSC software*, Industrial Distribution, no. 90(3), s. 94.
- Hatch J.M., 2002, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hoque Z., 2014, *20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research*, The British Accounting Review, no. 46(1), s. 33-59.
- Ittner C.D., Larcker D.F., 2003, *Coming up short on nonfinancial performance measurement*, Harvard Business Review, no. 81(11), s. 88-95.
- Jones T.O., Sasser W.E., 1995, *Why satisfied customers defect*, Harvard Business Review, Nov.-Dec., s. 88-99.
- Kaplan R.S., 2006, *Materiały z konferencji: „Balanced Scorecard w sektorze publicznym”*, Institute for International Research Sp. z o.o., 2 lutego, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 1996, *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan R.S., Norton D.P. 2004, *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business Press, Boston.

- Kaplan R.S., Norton D.P., 2001, *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press, Harvard, Boston.
- Koźmiński A., 2004, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Laitinen E.K., 2003, *Future-based management accounting: A new approach with survey evidence*, *Critical Perspectives on Accounting*, no. 14, s. 293-323.
- Lewandowski R., 2008, *Wykorzystanie Zrównoważonej Karty Wyników w organizacjach ochrony zdrowia – studium przypadku*, *Współczesne Zarządzanie*, nr 4, s. 84-95.
- Lewandowski R., 2009, *Zastosowanie Zrównoważonej Karty Wyników i Modelu Doskonałości EFQM w publicznych organizacjach ochrony zdrowia*, *Przegląd Organizacji* nr 4, s. 32-36.
- Micheli P., Manzoni J. F., 2010, *Strategic performance measurement: Benefits, limitations and paradoxes*, *Long Range Planning*, nr 43(4), s. 465-476.
- Mintzberg H., 1994a, *Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, New York.
- Mintzberg H., 1994b, *The fall and rise of strategic planning*, *Harvard Business Review*, January-February, s. 107-114.
- Mintzberg H., Waters J., 1985, *Of strategies, deliberate and emergent: Summary*, *Strategic Management Journal*, no. 6, s. 257-272.
- Mumby D.K., 1988, *Communication and Power in Organizations: Discourse, Ideology, and Domination*, Alex Publishing Corporation, Norwood.
- Nørreklit H., 2000, *The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions*, *Management Accounting Research*, no. 11(1), s. 65-88.
- Nørreklit H., 2003, *The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard*, *Accounting, Organizations and Society*, no. 28(6), s. 591-619.
- Nørreklit H., Nørreklit L., Mitchell F., Bjørnenak T., 2012, *The rise of the balanced scorecard! Relevance regained?*, *Journal of Accounting & Organizational Change*, no. 8(4), s. 490-510.
- Parker M., 1992, *Post-modern organizations or postmodern organization theory?*, *Organization Studies*, no. 13(1), s. 1-17.
- Reichheld F.F., Sasser W.E., 1990, *Zero defections: Quality comes to services*, *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., s. 105-111.
- Smith P., 1995, *On the unintended consequences of publishing performance data in the public sector*, *International Journal of Public Administration*, no. 18(2-3), s. 277-310.
- Townley B., Cooper D.J., Oakes L., 2003, *Performance measures and the rationalization of organizations*, *Organization Studies*, no. 24(7), s. 1045-1071.
- Vaivio J., 1999, *Exploring a 'non-financial' management accounting change*, *Management Accounting Research*, no. 10(4), s. 409-437.
- White R.F., Jacques R., 1995, *Operationalizing the postmodernity construct for efficient organizational change management*, *Journal of Organizational Change Management*, no. 8(2), s. 45-71.
- Williams S., 2001, *Drive your business forward with the balanced scorecard*, *Management Services*, no. 45(6), s. 28-30.