

# MISCELLANEA



# Zrównoważona karta wyników w procesie kryzysowego zarządzania bankiem w dobie pandemii COVID-19

Marek Barowicz\*

Nadesłany: 21 maja 2020 r. Zaakceptowany: 1 lutego 2021 r.

---

## Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie autorskiej koncepcji zrównoważonej karty wyników jako kompleksowego narzędzia wspierającego proces strategicznego (kryzysowego) sterowania bankiem komercyjnym w warunkach szoku gospodarczego (podażowo-popytowego) spowodowanego pandemią COVID-19, którego efektem jest płynnościowa zapaść sfery realnej gospodarki (obejmującej przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe), a w konsekwencji widmo recesji (łagodzone finansowym wsparciem państwa dla firm i ich pracowników w ramach rządowych programów pomocowych).

W niniejszej pracy – w kontekście jej celu – dokonano weryfikacji hipotezy badawczej zakładającej, że zrównoważona karta wyników, pomimo jej krytyki w literaturze naukowej uwzględniającej poglądy na jej przydatność w zarządzaniu strategicznym oraz występowanie alternatywnych narzędzi w tym obszarze, stanowi użyteczny instrument strategicznego sterowania bankiem w dobie pandemii COVID-19.

Przeprowadzona analiza krytyczna zrównoważonej karty wyników wykazała, że odpowiednio dostosowana do potrzeb banku, w warunkach zagrożenia epidemicznego COVID-19, może stanowić przydatne narzędzie w zakresie implementacji, realizacji i pomiaru bankowej strategii.

W opracowaniu zaprezentowano wpływ kryzysu pandemicznego na kondycję finansową banków komercyjnych, a także planowanie strategiczne w tych bankach przed epidemią COVID-19 i w trakcie jej trwania. Omówiono również genezę, istotę i strukturę jednej z metod zarządzania strategicznego w postaci zrównoważonej karty wyników. Przedstawiono jej przydatność w tym obszarze funkcjonowania banku na tle alternatywnych modeli zarządzania strategicznego, z uwzględnieniem jej krytycznej analizy literaturowej. W artykule zaprezentowano postulowany model zrównoważonej karty wyników dla banku komercyjnego, uzupełniony o mapę strategii stanowiącą jego graficzną wizualizację, uwzględniającą skutki globalnego kryzysu ekonomicznego wywołanego epidemią COVID-19.

---

**Słowa kluczowe:** zrównoważona karta wyników, strategia, zarządzanie strategiczne, zarządzanie kryzysowe, COVID-19

**JEL:** G21, M10, M40

---

\* e-mail: m.b.r@poczta.fm.

## 1. Wprowadzenie

Każde racjonalnie działające przedsiębiorstwo (w tym także bank komercyjny), aby utrzymać się na rynku i generować zyski (zwłaszcza w okresach dekonjunktury gospodarczej, wywołanej różnego rodzaju klęskami żywiołowymi, w tym ogólnoswiatowymi epidemiami, takimi jak obecna pandemia COVID-19), powinno zadbać o sprawną implementację właściwie sformułowanej strategii (tj. odpowiednio dostosowanej do bieżącej sytuacji ekonomicznej), umożliwiającą jej późniejszą realizację i monitoring. Zarządzanie strategiczne w warunkach kryzysowych (które można określić mianem zarządzania kryzysowego) stanowi istotny komponent przewagi konkurencyjnej, zapewniającej firmie elastyczną reakcję na pojawiające się szanse i zagrożenia płynące z otoczenia rynkowego, które cechuje zmienność i nieprzewidywalność. Właściwy system zarządzania sprzyja zrównoważonemu rozwojowi w korzystnym otoczeniu biznesowym, a także ułatwia przetrwanie w okresach zapaści i osłabienia gospodarki.

Instrumentem pomocnym w procesie sterowania strategicznego (kryzysowego) w zakresie prawidłowego wdrożenia strategii oraz identyfikacji jego efektów (poprzez dostarczanie wieloprzekrojowych informacji) może być zrównoważona karta wyników (w skrócie ZKW). To uniwersalne, innowacyjne narzędzie zarządzania umożliwia szybką adaptację do warunków i wymagań danego podmiotu (w tym banku). Może być każdorazowo modyfikowane, w zależności od aktualnych uwarunkowań gospodarczych oraz specyfiki konkretnej jednostki, uwzględniając różne jej funkcje. ZKW tworzy spójny system diagnostyczny w ramach istotnych obszarów (perspektyw) funkcjonowania podmiotu, zapewniając identyfikację jego słabych ogniw, a w konsekwencji gwarantując poprawę skuteczności całego systemu zarządzania. Poprzez efektywne komunikowanie misji i wizji przedsiębiorstwa oraz przełożenie jego strategii na poziom zarządzania operacyjnego ZKW zwiększa motywację do osiągnięcia założonych celów strategicznych.

Celem artykułu jest zaprezentowanie, po uprzednim przeprowadzeniu krytycznej weryfikacji literaturowej, autorskiej koncepcji zrównoważonej karty wyników dla banku komercyjnego w warunkach kryzysu gospodarczego spowodowanego aktualnym zagrożeniem epidemicznym COVID-19.

## 2. Sektor bankowy w obliczu zagrożenia epidemicznego

Szerząca się obecnie w Polsce i na świecie pandemia COVID-19, negatywnie wpływająca – przez osłabienie koniunktury gospodarczej i zahamowanie rozwoju ekonomicznego – na kondycję i wyniki finansowe oraz zdolność kredytową banków komercyjnych wskutek utraty marż odsetkowych i spadku płynności finansowej, spowodowała konieczność dokonania przez nie zmian w dotychczasowym planowaniu strategicznym. Istotnym odzwierciedleniem tych zmian jest postępująca transformacja cyfrowa banków (rozwój bankowości elektronicznej) oraz wzrost liczby bankowych transakcji bezgotówkowych.

Obecnie – w dobie zagrożenia epidemicznego – priorytetem banków (dotychczas charakteryzujących się wysokimi wskaźnikami adekwatności kapitałowej i nadpłynnością absorbowaną w obligacjach skarbowych) stało się przetrwanie na rynku (zachowanie ciągłości działania) osiągnięte dzięki realizacji wielu wyznaczonych celów, obejmujących:

– optymalizację rentowności i przychodów ze sprzedaży produktów i usług bankowych (uwzględniając przebieg epidemii oraz dywersyfikację źródeł przychodów),

- redukcję kosztów operacyjnych (w drodze doskonalenia struktury organizacyjnej banku i podległych mu oddziałów, outsourcingu procesów biznesowych, zmniejszenia kosztów obsługi klientów dzięki rozwojowi bankowości elektronicznej i wzrostowi cyfryzacji usług bankowych oraz – będącej ich konsekwencją – redukcji części istniejących i reorientacji zadaniowej pozostałych placówek, a także poprzez konsolidację i koncentrację systemu bankowego),

- doskonalenie systemu sterowania zainwestowanym kapitałem i długiem (zarządzanie aktywami i pasywami banku),

- prowadzenie polityki kredytowej adekwatnej do bieżących warunków gospodarowania, uwzględniającej spowolnienie tempa wzrostu gospodarczego, obniżkę stóp procentowych przez NBP, pogorszenie sytuacji finansowej kredytobiorców, a tym samym spadek jakości portfela kredytowego (poprzez m.in. analizę popytu na kredyty bankowe, skoncentrowanie uwagi na inwestowaniu – przez wzrost udzielanych kredytów – w firmy z branż perspektywicznych, rokujących ponadprzeciętne zyski, np. handel elektroniczny, oraz renegocjowanie warunków spłat dotychczas udzielonych kredytów i pożyczek),

- ograniczenie ryzyka bankowego w warunkach zastosowanego przez NBP mechanizmu luzowania ilościowego (poprzez m.in. weryfikację poziomu płynności finansowej, zaostrzenie kryteriów oceny zdolności kredytowej potencjalnych kredytobiorców czy ubezpieczenie kredytów bankowych),

- bieżący monitoring zmian na rynku finansowym spowodowanych pandemią,

- zabezpieczenie procesów kluczowych dla zachowania ciągłości działania banku w nowych realiach rynkowych,

- skoncentrowanie uwagi na satysfakcji i zaufaniu klientów banku z równoczesnym zapewnieniem im bezpieczeństwa związanego z ryzykiem zakażenia (przez postępującą digitalizację banku oraz rozwój technologii cyfrowych powodujących wzrost szybkości, sprawności i jakości obsługi, a także oferowanie innowacyjnych rozwiązań bankowych, dostosowanych do indywidualnych potrzeb klientów, takich jak: usługa sprzedaży biletów komunikacji miejskiej oraz usługa umożliwiająca dokonanie opłaty za postój samochodu dostępne za pośrednictwem aplikacji mobilnej, podpis kwalifikowany dla klientów firmowych, sztuczna inteligencja czy biometria),

- doskonalenie personelu dostosowane do nowych warunków zagrożenia epidemicznego i związanego z nim niebezpieczeństwa zarażenia (w ramach zarządzania wiedzą i innowacją oraz rozwoju potencjału kadrowego i systemów motywacyjnych; realizacja programów szkoleniowych drogą internetową oraz promowanie elektronicznych form wewnętrznego komunikowania się),

- wdrożenie na czas pandemii odpowiednich procedur związanych z realizacją procesów, obsługą klientów oraz pracą zdalną (rotacyjną) pracowników, a także zapewnienie niezbędnego do ich wykonania sprzętu i infrastruktury teleinformatycznej (umożliwiających ograniczenie bezpośredniego kontaktu między pracownikami z różnych lokalizacji banku oraz z klientami, np. dzięki wypłacie gotówki za pośrednictwem kart płatniczych z bankomatów, a nie bezpośrednio w kasie banku),

- zapewnienie odpowiednich standardów cyberbezpieczeństwa pracy zdalnej pracowników (np. w związku z wykorzystaniem cyfrowego podpisu kwalifikowanego do elektronicznego podpisywania dokumentów).

Szczególnie istotne obciążenie dla banków komercyjnych stanowi, z punktu widzenia efektywności, ryzyka kredytowego i adekwatności kapitałowej, odraczanie czy nawet umarzanie spłat rat kredytowych przez przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe, których zdolność do spłaty zobowiązań finansowych – wobec szoku gospodarczego spowodowanego pandemią – uległa znaczącemu obniżeniu. Powyższe powoduje wzrost udziału w bankowych aktywach należności przeterminowanych i nieścią-

galnych, a w konsekwencji konieczność tworzenia przez banki rezerw na ich pokrycie. W związku ze wzrostem ryzyka niewypłacalności kredytobiorców (wskutek upadłości, utraty pracy, spadku wynagrodzeń) zwiększyła się również ostrożność banków w udzielaniu kredytów. Banki zaostrzyły kryteria i warunki udzielania kredytów dla firm i klientów indywidualnych. Rozwijaniu przez banki akcji kredytowej nie sprzyja także wysoki podatek bankowy oraz spadek popytu na kredyty wobec oferowanego potencjalnym kredytobiorcom (i traktowanego przez nich jako źródło finansowania) wsparcia w ramach rządowych tarcz antykryzysowych.

Obniżenie podstawowych stóp procentowych przez NBP, który w obliczu zagrożenia epidemicznego – w ślad za bankami centralnymi innych państw – zdecydował się na prowadzenie ekspansywnej polityki monetarnej, wymusiło na bankach komercyjnych obniżenie oprocentowania zarówno depozytów, jak i kredytów i pożyczek bankowych. Celem takiego działania było pobudzenie akcji kredytowej, ukierunkowanej na utrzymanie płynności przedsiębiorstw sektora niefinansowego, kosztem bieżących marż odsetkowych banków. Taka decyzja NBP spowodowała poprawę sytuacji finansowej kredytobiorców zarówno instytucjonalnych, jak i indywidualnych. Poprawiła się ich zdolność do obsługi zadłużenia. Z drugiej jednak strony nieopłacalne stało się przechowywanie środków pieniężnych na lokatach bankowych (stąd wycofywanie gotówki przez klientów banków, np. za pośrednictwem bezpiecznych – pod kątem ryzyka zarażenia COVID-19 – bankomatów). Powyższe posunięcia banku centralnego wpłynęły na obniżenie płynności banków komercyjnych. Dlatego w celu zrównoważenia utraty przez te banki części zysków podjęto w ramach luzowania ilościowego działania ukierunkowane na zwiększenie płynności w systemie bankowym, poprzez m.in.:

- udzielanie kredytów wekslowych bankom komercyjnym w celu refinansowania przez nie nowych kredytów dla podmiotów gospodarczych,
- obniżenie stopy rezerwy obowiązkowej oraz ustalenie jej oprocentowania na poziomie stopy referencyjnej, celem utworzenia dodatkowego bufora płynnościowego dla banków oraz obniżenia ich kosztów z tytułu utrzymywania tej rezerwy,
- redukcję wymaganego bufora ryzyka systemowego w celu utrzymania podaży kredytów i pożyczek przez banki (w warunkach rosnącego ryzyka kredytowego i nadal pobieranego podatku bankowego, którego redukcja lub zawieszenie do końca trwania kryzysu epidemicznego i jego skutków pozwoliłyby bankom zwiększyć kapitały własne, zdolność kredytową, a tym samym zachować stabilność systemu bankowego),
- wykup obligacji skarbowych.

W obliczu pandemii COVID-19 organy kontroli i nadzoru nad bankami komercyjnymi (NBP, KNF, EBA) podjęły szereg działań mających na celu ich ochronę przed zapaścią finansową (np. w zakresie wymogów kapitałowych i płynnościowych, wysokości buforów makroostrożnościowych czy przeprowadzania testów warunków skrajnych, tzw. stres testów). Dla sektora bankowego przewidziano bowiem istotną rolę w zwalczaniu jej ekonomicznych skutków i ochrony interesów zarówno przedsiębiorców (zagrożonych ryzykiem powstawania zatorów płatniczych i upadłością), jak i gospodarstw domowych (narażonych na utratę miejsc pracy i bezrobocie). Odpowiada on za dystrybucję środków finansowych w ramach rządowych pakietów pomocowych dotyczących ratowania rodzimej gospodarki przed zapaścią spowodowaną kryzysem epidemicznym. Zadaniem banków komercyjnych jest m.in. bezpośrednia obsługa – poprzez system bankowości elektronicznej – wniosków o udzielenie dofinansowania kosztów działalności gospodarczej przedsiębiorców na preferencyjnych warunkach (tzw. subwencji finansowych). Celem banków, we współpracy z Polskim Funduszem Rozwoju oraz innymi podmiotami uczestniczącymi w obsłudze rządowych programów pomocowych, jest również monitoring udzielonych

subwencji, przy zastosowaniu standardowych procedur ewidencji, raportowania i kontroli. Wprowadzone rozwiązania pomocowe umożliwiają bankom – niezależnie od przepisów prawa bankowego – modyfikację warunków i terminów spłaty kredytów i pożyczek dotychczas udzielonych przedsiębiorcom (zmiana taka nie może jednak powodować pogorszenia sytuacji finansowej kredytobiorców/pożyczkobiorców). Zakres bankowej pomocy obejmuje:

- okresową karencję w spłacie rat kredytu lub pożyczki – całości (rata kapitałowo-odsetkowa) albo tylko części kapitałowej lub odsetkowej (w ramach tzw. wakacji kredytowych) na podstawie uproszczonych procedur (obejmujących złożenie do banku drogą elektroniczną lub telefoniczną stosownego wniosku, bez konieczności przedkładania dodatkowych dokumentów i zaświadczeń potwierdzających aktualną kondycję finansowo-gospodarczą kredytobiorcy),

- niepobieranie opłat i prowizji za przyjęcie i rozpatrzenie wniosków w sprawie zawieszenia spłaty rat kapitałowo-odsetkowych (względnie rat kapitałowych lub odsetkowych),

- odroczenie spłaty rat leasingowych przez banki mające w swoich grupach kapitałowych firmy leasingowe (na zasadach analogicznych do stosowanych przez banki w odniesieniu do karencji w spłacie rat kredytowych),

- odroczenie spłaty wierzytelności faktoringowych/forfaitingowych przez banki mające w swoich grupach kapitałowych firmy faktoringowe/forfaitingowe (na zasadach analogicznych do stosowanych przez banki w odniesieniu do rat kredytowych),

- udzielanie osobom fizycznym zobowiązanym do spłaty rat kredytu mieszkaniowego pożyczek w ramach Funduszu Wsparcia Kredytobiorców,

- ułatwienia w dostępie do krótkoterminowego kredytu bankowego (kredyt obrotowy),

- podniesienie limitu płatności zbliżeniowych bez użycia PIN.

Nowe regulacje przewidują również ułatwienia w uzyskaniu przez przedsiębiorców kredytów technologicznych (kredyty takie są przeznaczane na pokrycie wkładu własnego i ujmowane w kosztach kwalifikowanych projektu związanego z wdrażaniem innowacji technologicznych). Wsparcie w tym obszarze dla przedsiębiorców obejmuje premię technologiczną przyznawaną przez Bank Gospodarstwa Krajowego, czyli dotację stanowiącą spłatę części kredytu technologicznego, udzielonego przez bank komercyjny na realizację inwestycji technologicznej. Bank Gospodarstwa Krajowego udziela również przedsiębiorcom – w ramach Funduszu Gwarancji Płynnościowych – poręczeń i gwarancji spłaty kredytów (obrotowych i inwestycyjnych) przeznaczonych na zapewnienie stabilności finansowej, a także dokonywał dopłat do oprocentowania kredytów obrotowych oraz nadzorował nieoprocentowane pożyczki płynnościowe POIR<sup>1</sup> wypłacane przedsiębiorcom przez współpracujące instytucje finansowe w celu pokrycia przez nich wydatków związanych z utrzymaniem bieżącej działalności. Przedsiębiorcy dotknięci skutkami epidemii mogą też liczyć na objęcie ubezpieczeniem eksportowym przez Korporację Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych (na podstawie umowy zawartej między Korporacją, przedsiębiorcą i bankiem, na rzecz którego udzielane jest ubezpieczenie) kredytów i pożyczek bankowych oraz limitów kredytowych wystawianych gwarancji lub akredytyw. Celem takiego rozwiązania jest wzmocnienie pozycji konkurencyjnej polskich podmiotów na rynkach zagranicznych. W zakresie ochrony kredytobiorców zmniejszona została maksymalna wysokość pozaodsetkowych kosztów kredytu konsumenckiego (wyznaczono ustawowo niższy maksymalny poziom pozaodsetkowych kosztów dla kredytów konsumenckich, w tym pożyczek udzielanych konsumentom).

<sup>1</sup> POIR – Program Operacyjny Inteligentny Rozwój finansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i przeznaczony na wsparcie realizowanych przez przedsiębiorstwa prac badawczo-rozwojowych.

Przedstawione perturbacje związane z funkcjonowaniem banków komercyjnych implikują konieczność zastosowania przez nie odpowiedniej metody zarządzania strategicznego, umożliwiającej koncentrację uwagi na kluczowych (strategicznym) czynnikach sukcesu, tak ważnych w okresie kryzysu epidemicznego powodującego dekonstrukcję gospodarczą. Metodą taką może się okazać ZKW, wykorzystywana już w praktyce przez niektóre banki zagraniczne. W celu weryfikacji hipotezy o przydatności ZKW jako narzędzia strategicznego (kryzysowego) sterowania bankiem komercyjnym w dobie pandemii COVID-19 zaprezentowano jej genezę, ewolucję i istotę, a także poddano ją krytycznej analizie literaturowej.

### 3. Geneza i ewolucja ZKW

Początków metody ZKW należy doszukiwać się w 1990 r., kiedy Instytut Nolan Norton, będący placówką badawczą firmy KPMG, realizował – pod kierownictwem Davida Nortona, ówczesnego dyrektora Instytutu Nolan Norton, i przy współudziale konsultanta naukowego Roberta Kaplana – projekt badawczy „Pomiar efektywności w organizacji przyszłości”. Korzystał przy tym z doświadczeń amerykańskiej firmy Analog Devices, wykorzystującej pierwotnie do zarządzania strategicznego koncepcję hoshin kanri (Kaplan, Norton 2006b, s. 17; Nieplowicz 2018, s. 76). Celem ww. projektu było zastosowanie innowacyjnej metody pomiaru efektywności przedsiębiorstwa, uwzględniającej obok tradycyjnych wskaźników finansowych również mierniki niefinansowe, takie jak: jakość, terminowość, dostawczy koszt produkcji. Metoda ta, opisana przez Kaplana i Nortona (1992; 1993) i rozwijana przez nich w następnych latach (Kaplan, Norton 1996a; 1996b; 2001a; 2001b; 2001c; 2004a; 2004b; 2005; 2006a), została określona mianem ZKW. Z czasem ZKW przeszła ewolucję od udoskonalonej metody pomiaru efektywności (lata 1992–1993), poprzez modele zarządzania zmianą i strategią (1996, 2001 r.), po zintegrowany model zarządzania strategicznego (od 2002 r.).

Pierwsza generacja ZKW była kompleksowym modelem pomiaru wyników firmy, umożliwiającym ocenę jej dokonań w ramach czterech obszarów działalności (tzw. perspektyw), obejmujących: finanse, klientów, procesy wewnętrzne, rozwój i uczenie się, poprzez wyznaczone wskaźniki finansowe i niefinansowe. Dążono w nim do zachowania odpowiednich proporcji między miernikami finansowymi i niefinansowymi. Druga generacja ZKW uwzględniała dodatkowo przekładanie wizji i strategii na spójny zestaw celów, mierników i działań, komunikowanie celów strategicznych firmy oraz ich powiązanie z celami osobistymi pracowników poprzez odpowiedni system motywacyjny, monitorowanie realizacji strategii, a także informację zwrotną. Akcentowała ona zależności między poszczególnymi perspektywami. Trzecia generacja ZKW została uzupełniona o mapę strategii i stała się systemem służącym do opisywania, wdrażania, monitorowania i egzekwowania strategii podmiotu. Czwarta generacja ZKW stanowi model synergii organizacyjnej, łączący dotychczasowe rozwiązania z koncepcją zarządzania procesami biznesowymi, uwzględniający nowoczesną technologię informacyjną (por. Ćwiklicki 2005, s. 27; Ćwiklicki 2006, s. 111–113; Nieplowicz 2015, s. 141–142; Nita 2016, s. 326–328).



## 4. Istota i struktura ZKW

ZKW stanowi amerykański model zarządzania strategicznego oparty na wielokryterialnym pomiarze wyników. Akcentuje inicjatywy ukierunkowane na wzrost wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa (Lueg 2015, s. 35). Umożliwia przełożenie firmowej wizji i strategii na cele (strategiczne – ogólne i częściowe – szczegółowe, określone w drodze kwantyfikacji celów ogólnych), wskaźniki (służące monitorowaniu stopnia osiągnięcia celów) oraz działania (przedsięwzięcia, które należy zrealizować na szczeblu operacyjnym, aby osiągnąć wyznaczone cele) w ramach przedstawionych na rysunku 1 czterech obszarów, obejmujących (Kaplan, Norton 2001a, s. 77; 2001b, s. 91):

- finanse (dotyczy wzrostu wartości dla właścicieli; umożliwia odpowiedź na pytanie, jak powinniśmy być postrzegani przez właścicieli w celu osiągnięcia sukcesu finansowego),
- klientów (odnosi się do wzrostu wartości dla klientów; umożliwia odpowiedź na pytanie, jak powinniśmy być postrzegani przez klientów w celu realizacji wizji),
- procesy wewnętrzne (dotyczy efektywności procesów biznesowych służących zadowoleniu właścicieli i klientów; umożliwia odpowiedź na pytanie, w wykonaniu jakich procesów powinniśmy osiągnąć doskonałość w celu usatysfakcjonowania właścicieli i klientów),
- rozwój i uczenie się (odnosi się do ciągłego doskonalenia w celu zachowania zdolności do zmian i wzrostu; umożliwia odpowiedź na pytanie, w jaki sposób powinniśmy się rozwijać i uczyć, aby zrealizować wizję przedsiębiorstwa).

ZKW stanowi hierarchiczny model zarządzania strategicznego (na rysunku 2 ukazano relacje między poszczególnymi obszarami ZKW i działaniami) oraz zrównoważonego pomiaru dokonań w ramach poszczególnych perspektyw sterowania przedsiębiorstwem, między którymi zachodzą zależności przyczynowo-skutkowe. Umożliwia on kompleksowe spojrzenie na realizację firmowej wizji i strategii.

Zadania i inicjatywy realizowane w poszczególnych perspektywach ZKW wpływają na wyniki generowane w pozostałych obszarach (por. Marr, Adams 2004, s. 19). Najwyższy poziom ogólności ma perspektywa rozwoju i uczenia się. Jako tzw. czynnik sprawczy organizacji stanowi ona podstawę modelu ZKW. Składa się z celów, mierników i działań, utożsamiających potencjał intelektualny, relacje interpersonalne, procesy komunikowania oraz motywację i satysfakcję pracowników. Wpływają one na realizację zamierzeń określonych w pozostałych perspektywach ZKW, dotyczących procesów wewnętrznych, klientów i finansów (stanowiących tzw. czynniki sterujące), a równocześnie wyznacza kierunek zależności przyczynowo-skutkowych między tymi perspektywami (rysunek 3).

Działania realizowane w ramach perspektywy procesów wewnętrznych (obejmującej kluczowe czynności i procedury) są ukierunkowane na osiąganie celów zdefiniowanych w obszarze klientów, a następnie w perspektywie finansowej. Z kolei perspektywa klientów (obejmująca identyfikację nabywców oraz segmentów rynku, w których przedsiębiorstwo ma zamiar konkurować) determinuje sukces finansowy, jako że realizacja celów finansowych (utożsamiających ogólną strategię rozwojową podmiotu) możliwa jest dzięki zaspokojeniu oczekiwań odbiorców.

Osiągnięcie zgodności celów i działań w ramach poszczególnych perspektyw ZKW zapewnia realizację strategii jednostki. Zrównoważenie ww. komponentów ZKW wymaga jednak prawidłowego zdefiniowania opisujących je wskaźników. Pamiętać ponadto należy, że założone wyniki finansowe, satysfakcjonujące właścicieli firmy, wymagają oferowania produktów i usług akceptowanych przez klientów. To z kolei wymusza potrzebę posiadania odpowiednich zasobów rzeczowych i kadrowych, a także właściwą organizację procesów wewnętrznych.

## 5. Mapa strategii

Mapa strategii stanowi graficzną formę prezentacji strategii podmiotu w postaci diagramu, opartą na architekturze ZKW. Jej zadaniem jest wizualizacja zależności przyczynowo-skutkowych między celami strategicznymi, w ramach obszarów ZKW (por. Kaplan, Norton, Rugelsjoen 2010, s. 116; Świerk 2008, s. 160) (rysunek 4).

Mapa strategii uwidocznia potrzebę zapewnienia pracownikom odpowiedniej wiedzy i umiejętności (perspektywa rozwoju i uczenia się) w celu skutecznego zastosowania innowacji oraz osiągnięcia właściwego z punktu widzenia strategii poziomu efektywności (perspektywa procesów wewnętrznych), a także możliwości zaoferowania określonej wartości rynkowej dla klientów (perspektywa klientów), co z kolei będzie determinowało wzrost wartości dla właścicieli (perspektywa finansowa). Narzędzie to (Szychta 2009, s. 280):

- stanowi metodę wizualizacji różnych komponentów ZKW w formie łańcucha przyczynowo-skutkowego, który łączy pożądane efekty (cele) z czynnikami umożliwiającymi ich osiągnięcie,
- umożliwia sprawne komunikowanie samej strategii, jak też procesów i systemów, które mają wspomóc jej wdrożenie,
- przyjmuje za punkt wyjścia przy formułowaniu strategii cele strategiczne zamiast mierników ich realizacji,
- prezentuje, w jaki sposób przedsiębiorstwo przekształca podejmowane inicjatywy i posiadane zasoby, w tym aktywa niematerialne (np. kapitał intelektualny), w wymierne, materialne rezultaty,
- pozwala pracownikom zrozumieć, jak ich praca jest powiązana z ogólnymi celami organizacji, ułatwiając im wykonywanie swoich obowiązków w sposób skoordynowany, we współpracy z innymi zatrudnionymi,
- komunikuje zmiany strategii bardziej efektywnie w porównaniu z dotychczasowymi instrumentami (np. wskaźnikami finansowymi).

Konstruowanie mapy strategicznej składa się z dwóch faz. Pierwsza faza obejmuje odnowę strategiczną związaną z procesem ponownej identyfikacji strategii oraz jej ewentualnej aktualizacji. Na tym etapie dokonywana jest weryfikacja firmowej misji, przyczyn, dla których przedsiębiorstwo istnieje, oraz jego kluczowych wartości. Następnie, na podstawie otrzymanych informacji, tworzona jest wizja strategiczna, wyrażająca zestaw ogólnych celów podmiotu, oraz strategia określająca sposoby ich realizacji. W drugiej fazie następuje wizualizacja strategii w formie mapy strategicznej oraz odwzorowanie jej najistotniejszych obszarów w formie perspektyw ZKW, z określonymi w ich ramach celami, wskaźnikami i działaniami (rysunek 5).

Opracowanie mapy strategicznej jest procesem iteracyjnym, podczas którego trzeba powracać do wcześniejszych sekwencji i oceny dokonanych wyborów. Finalny układ mapy powstaje w wyniku dokonania wielu symulacji (Woźniak 2006, s. 26).

## 6. Krytyka ZKW w literaturze

W ramach niniejszego opracowania podjęto próbę krytycznej analizy literaturowej koncepcji ZKW, uwzględniającej poglądy na temat jej przydatności w zarządzaniu strategicznym, na bazie doświadczeń przedsiębiorstw (w tym banków) oraz występowania alternatywnych modeli tego typu sterowania podmiotem gospodarczym.

Krytyka ZKW dotycząca jej użyteczności w zarządzaniu strategicznym odnosi się w szczególności do jej sterującej roli jako narzędzia strategicznego, kwestii charakteru zależności występujących między jej poszczególnymi obszarami oraz stopnia jej zorientowania na satysfakcję poszczególnych interesariuszy przedsiębiorstwa (banku) (Nita 2016, s. 329–332).

W literaturze (por. Nørreklit, Jacobsen, Mitchell 2008, s. 67; Barnabe 2011, s. 454) kwestionuje się sterującą funkcję ZKW oraz jej znaczenie strategiczne, akcentując hierarchiczny, „odgórny” charakter tego kierowania, wyzwalający w praktyce wiele dysfunkcyjnych zachowań wśród pracowników szczebla operacyjnego (np. ograniczenie ich zaangażowania, inicjatywy i motywacji). Odgórne sterowanie (w przypadku którego kierownictwo będące posiadaczem strategicznych informacji realizuje opracowaną strategię na niższych poziomach zarządzania) może prowadzić do przekłamań i dostosowywania generowanych na szczeblu operacyjnym wyników do oczekiwań właścicieli.

W literaturze (por. Nørreklit 2000, s. 71–76; Akkermans, van Oorschot 2005, s. 933) wskazuje się również na brak empirycznych zależności przyczynowo-skutkowych między poszczególnymi obszarami ZKW (powiązania te mają w rzeczywistości – wbrew twierdzeniom jej twórców: R.S. Kaplana i D.P. Nortona – wymiar przede wszystkim logiczny). Trudno jest przykładowo empirycznie udowodnić relacje przyczynowo-skutkowe między poziomem satysfakcji nabywców a osiąganymi przez firmę wynikami finansowymi. Z faktu, iż zadowoleni odbiorcy generują wyższe zyski, nie można bowiem wnioskować, że klienci nielojalni są mniej rentowni. W praktyce usatysfakcjonowani klienci mogą wielokrotnie ponawiać zakupy, nabywając niewielkie ilości produktów, co niekoniecznie będzie się przekładało na wzrost rentowności przedsiębiorstwa. Ponadto ZKW bierze pod uwagę jedynie pośrednio czynnik czasu, związany z przyczynowością. Z uwagi na to, że czynności realizowane w ramach poszczególnych perspektyw ZKW i nadzorowane za pośrednictwem wskaźników wynikowych nie zachodzą równocześnie, ujawniają się w różnych okresach (np. rezultaty działań wykonywanych w ramach perspektywy nauki i rozwoju mogą być weryfikowane na bieżąco, a wyniki osiągnięte w ramach obszaru finansowego mogą być odroczone w czasie).

Zwraca się także uwagę na podporządkowanie ZKW głównie interesom jednej grupy interesariuszy (tj. właścicieli firmy, których cele wynikają z finansowej perspektywy ZKW), kosztem znaczenia pozostałych interesariuszy, np. klientów czy pracowników, których cele odzwierciedlają perspektywy: klientów oraz nauki i rozwoju (por. Atkinson, Waterhouse, Well 1997, s. 25–37; Striteska, Spickova 2012, s. 5). Według koncepcji ZKW podtrzymanie satysfakcji klientów i pracowników ma na celu wzrost przychodów i poprawę sytuacji finansowej jednostki z perspektywy jej właścicieli.

Źródła literaturowe (por. Barnabe 2011, s. 453; Bianchi, Montemaggiore 2008, s. 180; Striteska, Spickova 2012, s. 5) wyróżniają wśród mankamentów ZKW także: przypisywanie w praktyce istotnej roli kontroli kosztem doskonalenia, a także pominięcie idei benchmarkingu oraz aspektu dynamicznego, uwzględniającego opóźnienia pomiędzy przyczynami i skutkami. W efekcie mierniki opóźnione (oparte na danych historycznych) i wyprzedzające (dostarczające sygnały predykcyjne) są brane pod uwagę w tym samym czasie (nie występuje zróżnicowanie przyczyn i skutków zdarzeń w czasie). Tymczasem dla właściwego ustalenia relacji przyczynowo-skutkowych istotne jest uwzględnienie wymiaru czasowego. ZKW ze względu na swój statyczny charakter jest zatem nieprzydatna do analizy zagadnień typu „co się wydarzy, gdy...?”.

Należy także uwzględnić, że ZKW nie jest ani pierwszym, ani jedynym dostępnym rozwiązaniem. Wśród alternatywnych modeli strategicznego sterowania podmiotem gospodarczym wymienia się:

- Tableau de Bord, powstała w latach 30. XX w. i udoskonaloną przez Lauzela i Ciberta (1962),
- piramidę wyników (ang. *performance pyramid*), przedstawioną przez Lyncha i Crossa (1988, 1991, 1993),
- dźwignie kontrolne (ang. *levers of control*), opracowane przez Simonsa (1994, 1995),
- nawigatora Skandii, opracowanego przez firmę Skandia AFS i opisanego przez Edvinssona i Malone'a (1997a; 1997b; 2001),
- pryzmat wyników (ang. *performance prism*), opracowany w Cranfield School of Management pod kierownictwem Neely'ego (por. Neely, Adams, Crowe 2001; Neely, Adams, Kennerley 2002; Neely i in. 2003).

Wymienione alternatywne (w stosunku do ZKW) metody stanowią – podobnie jak ZKW – techniki pomiaru i oceny strategii przedsiębiorstwa (w tym banku). Jednak w przeciwieństwie do ZKW, która akcentuje kreowanie wartości dla właścicieli (inwestorów), w metodach tych główny nacisk został położony na: identyfikację kluczowych czynników sukcesu firmy (Tableau de Bord), jej kulturę organizacyjną (piramida wyników), proces kontroli strategicznej (dźwignie kontrolne), kapitał intelektualny (nawigator Skandii), poszczególne grupy interesariuszy przedsiębiorstwa i ich wkład w osiąganie przez niego sukcesu rynkowego (pryzmat wyników). W tabeli 1 zaprezentowano podobieństwa i różnice między ZKW a alternatywnymi metodami zarządzania strategicznego.

## 7. Postulowany model ZKW dla banku

Dla banku komercyjnego jako instytucji ukierunkowanej na maksymalizację zysku oraz wartości dla właścicieli ZKW powinna być stworzona – niezależnie od fazy cyklu koniunkturalnego – według tradycyjnego układu perspektyw, obejmującego: finanse, klientów, procesy wewnętrzne oraz rozwój i uczenie się (w zależności od fazy tego cyklu zmianie będą natomiast podlegać założone cele, opisujące je wskaźniki oraz działania w ramach ww. perspektyw). Obszar finansowy powinien się koncentrować na efektywności przychodowo-kosztowej banku. Obszar klientów powinien się skupiać na oferowaniu wartości swoim klientom. Z kolei obszary: procesowy oraz rozwoju i uczenia się powinny dotyczyć efektywności organizacyjnej banku, z uwzględnieniem posiadanych przez niego zasobów i realizowanych działań (Świerk 2017, s. 440). Otwartą kwestią pozostaje natomiast potraktowanie ryzyka determinującego wyniki finansowe banku, alternatywnie – jako części perspektywy finansowej (tak, jak przyjęto w niniejszym opracowaniu za: Kaplan, Norton 2006b, s. 61) lub jako odrębnej perspektywy, umiejscowionej pomiędzy perspektywami: finansową i klientów (Nieplowicz 2018, s. 82). W tabeli 2 zaprezentowano model ZKW opracowany dla banku komercyjnego w warunkach dekonunktury gospodarczej spowodowanej zagrożeniem epidemicznym COVID-19 (stwarzającej groźbę recesji gospodarczej). Model ten przedstawiono również w układzie graficznym za pomocą mapy strategicznej (rysunek 6).

## 8. Postulowany model ZKW na tle alternatywnych modeli zarządzania strategicznego

Koncepcja ZKW pomimo swoich wad związanych z kwestią użyteczności w procesie sterowania firmową strategią oraz występowaniem alternatywnych modeli stanowi popularne i często stosowane na

świecie narzędzie zarządzania strategicznego, które ewoluuje i może być kształtowane na wiele sposobów, w zależności od potrzeb i zmieniających się warunków funkcjonowania danego przedsiębiorstwa (w tym także banku). Jak bowiem podkreślają sami jej twórcy (Kaplan i Norton), ZKW jest stale rozwijana i uzupełniana o nowe narzędzia, takie jak mapa strategiczna, czy dodatkowe obszary odpowiadające specyfice konkretnego podmiotu (np. w przypadku banków może to być perspektywa zarządzania ryzykiem).

Ponadto w literaturze przedmiotu (por. Barnabe 2011, s. 454–464; Bianchi, Montemaggiore 2008, s. 175–213; Capelo, Dias 2009, s. 1–34) wskazuje się na możliwość niwelacji ograniczeń ZKW poprzez jej integrację z koncepcją dynamiki systemowej lub innymi, komplementarnymi metodami zarządzania strategicznego.

W pierwszym przypadku będziemy mieli do czynienia ze zrównoważoną kartą wyników opartą na dynamice systemowej (ang. *system dynamics-based balanced scorecard*), określaną też mianem dynamicznej karty wyników (ang. *dynamic scorecard*). Dynamiczna ZKW oraz konstruowana w jej ramach dynamiczna mapa strategii, wykorzystując ideę sprzężeń zwrotnych odpowiedzialnych za zmiany zachodzące w czasie, zapewniają identyfikację zależności przyczynowych, kierunków ich oddziaływania, kluczowych opóźnień w ramach analizowanego systemu oraz kategorii sprzężeń zwrotnych zachodzących między poszczególnymi perspektywami ZKW. Przykładowo, jakość obsługi klientów może być uwarunkowana poziomem kompetencji pracowników i ich obciążeniem pracą. Spadek jakości obsługi może mieć związek z zaburzeniem równowagi między wymaganym nakładem pracy a potencjałem kadrowym (kwalifikacjami personelu). Zasadniczym celem decydentów powinno być zatem odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi, uwzględniające opóźnienia systemowe (np. czas niezbędny do wyszkolenia nowych pracowników). Personel biorący udział w szkoleniach potrzebuje czasu, aby zdobyć doświadczenie i nowe umiejętności, natomiast doświadczeni pracownicy angażują swój czas na doszkolenie nowych pracowników. Sytuacja taka implikuje wzrost wydajności nowych pracowników kosztem uszczuplenia rozporządzalnego czasu i bieżącej wydajności bardziej doświadczonej kadry. Wysoka jakość obsługi determinuje prestiż jednostki. Uwzględniając perspektywę finansową, należy zauważyć, że źródłem przychodów podmiotu są ceny oraz liczba zawartych transakcji. Dlatego też liczba odbiorców oraz zrealizowanych z nimi transakcji stanowią istotne czynniki podlegające weryfikacji. Skutkiem prowadzonej przez firmę działalności są również koszty, wśród których ważną rolę pełnią wynagrodzenia oraz koszty operacyjne (np. rekrutacji i szkoleń). W przedsiębiorstwie ponoszone są również koszty administracyjne, związane z obsługą nabywców. Wynik działalności operacyjnej (zysk lub strata operacyjna) obliczany jest jako różnica między przychodami i kosztami. W firmie ustalany jest także stan środków pieniężnych, stanowiący zestawienie wpływów i wydatków. Osiąganie dodatnich wyników prowadzi do dalszego rozwoju jednostki w ramach prowadzonej przez nią określonej polityki (np. w zakresie reakcji na potencjalne zmiany poziomu cen rynkowych czy realizacji nowych inwestycji związanych z rekrutacją, promocją). Ponadto wysoki poziom zysku z działalności operacyjnej wywiera pozytywny wpływ na renomę podmiotu, co znajduje odzwierciedlenie w możliwości pozyskiwania przez niego nowych inwestorów i klientów (Barowicz 2018, s. 169).

W drugim przypadku będziemy mieli do czynienia ze zintegrowanymi modelami zarządzania strategicznego, łączącymi cechy ZKW i innych komplementarnych metod, takich jak:

– analiza rozkładu danych (ang. *data envelopment analysis*; DEA), opracowana przez Charnesa, Coopera i Rhodesa (1978),

– model dążenia do doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (ang. *European Foundation for Quality Management excellence model*; EFQM EM), opracowany przez założoną w 1988 r. Europejską Fundację Zarządzania Jakością i opisany przez: Hama (1989), Tutuncu'a, Kucukustę (2007), Kima, Kumara, Murphy'ego (2010), Gomeza, Costę, Lorente'a (2011), Heras-Saizarbitorię, Casadesusa, Marimona (2011), Kambiza, Hamidreżę (2011), Dutta i in. (2012),

– hoshin kanri, opracowana przez japońską firmę Bridgestone Tire Company i opisana przez: Wooda, Munshi (1991), Kondo (1998), Tennanta, Robertsa (2000), Jacksona (2006), Yang, Su (2007), Jolayemi (2008), Witchera, Chaua, Hardinga (2008), Kunongę, Whitty'ego, Singletona (2010), Yazdi, Mennatiba (2011).

Zintegrowany model zarządzania łączący cechy ZKW i analizy rozkładu danych (tj. model BSC-DEA), opisany przez Chianga i Lina (2009) oraz Aryanezhada, Najafiego i Farkousha (2011), umożliwia dokonywanie analiz porównawczych (benchmarking) w aspekcie osiągniętych przez firmę wyników.

Wśród zintegrowanych modeli zarządzania łączących cechy ZKW i EFQM wymienić należy: kartę wyników kompleksowego zarządzania jakością (ang. *TQM scorecard*), opisaną przez Woltera (2002), Chodyńskiego i Jabłońskich (2007), oraz kartę wyników doskonałości biznesowej (ang. *business excellence scorecard*; BESC), opisaną przez Herde, Kirchnera, Päßlera (2003) oraz Chodyńskiego i Jabłońskich (2007). Przedstawione modele uwzględniają (dzięki EFQM) te cechy, których brakowało ZKW, tj.: równorzędne interesy różnych grup interesariuszy (właściciele, klientów, dostawców, pracowników, społeczeństwa), koncepcję zarządzania przez jakość (ang. *total quality management*; TQM) oraz możliwość dokonywania porównań z innymi przedsiębiorstwami (benchmarking).

Zintegrowany model zarządzania łączący cechy ZKW (podejścia zorientowanego na wyniki) i hoshin kanri (podejścia zorientowanego na procesy), tj. model BSC-HK opisany przez Witchera i Chau (2007, 2008), pozwala na wykorzystanie przez firmę efektu synergii. ZKW reprezentuje bowiem poziom przedsiębiorstwa jako całości (jego długoterminową strategię), podczas gdy hoshin kanri odpowiada za krótkoterminowe wdrożenie tej strategii i jej realizację na szczeblu operacyjnym.

Reasumując, zasadnicze różnice między autorskim modelem ZKW a modelami alternatywnymi dotyczą:

- zdolności do ciągłego ewoluowania i bieżącego dostosowywania się do bieżących uwarunkowań rynkowych,
- możliwości integracji z koncepcją dynamiki systemowej,
- możliwości integracji z innymi, komplementarnymi metodami zarządzania strategicznego,
- wyodrębnienia perspektyw kluczowych dla funkcjonowania organizacji (banku),
- uwzględnienia zależności przyczynowo-skutkowych między poszczególnymi obszarami funkcjonowania organizacji (banku),
- charakteru wyznaczanych celów i opisujących je wskaźników,
- roli i znaczenia strategii w zarządzaniu organizacją (bankiem),
- wizualizacji strategii organizacji (banku),
- znaczenia kapitału intelektualnego w kształtowaniu wartości organizacji (banku),
- polityki premiowania pracowników,
- zastosowania wspierających aplikacji informatycznych,
- poziomu złożoności metod zarządzania strategią,
- roli modelu w procesie strategicznego uczenia się.

Przewaga autorskiego modelu ZKW nad opisanymi w tekście modelami konkurencyjnymi, wynikająca z ww. różnic, jest następująca:

- Zaprezentowany autorski model ZKW stanowi kompleksowe narzędzie, o charakterze rozwojowym, wspierające proces strategicznego (kryzysowego) sterowania bankiem komercyjnym w dobie pandemii COVID-19.
- Ponieważ koncepcję ZKW cechuje zdolność do ciągłego ewoluowania i bieżącego dostosowywania się do bieżących uwarunkowań rynkowych, również autorski model ZKW może być kształtowany na wiele sposobów, w zależności od potrzeb i różnych, zmieniających się warunków funkcjonowania banku (np. w warunkach dekonunktury gospodarczej wywołanej różnego rodzaju klęskami żywiołowymi, w tym ogólnoswiatowymi epidemiami, takimi jak obecna pandemia COVID-19, czy w warunkach wychodzenia z kryzysu oraz wchodzenia na drogę ożywienia i rozkwitu w okresie popandemicznej koniunktury gospodarczej).
- Autorski model ZKW nie ma charakteru statycznego, lecz dynamiczny, co przejawia się w możliwości ciągłego rozwijania tej koncepcji zarządzania strategicznego, np. przez uzupełnianie go – w zależności od pojawiających się okoliczności – o ewentualne nowe perspektywy, kluczowe dla funkcjonowania banku (np. perspektywę zarządzania ryzykiem), czy zmianę (modyfikację) celów, opisujących je wskaźników oraz działań (inicjatyw, przedsięwzięć) w ramach poszczególnych przyjętych perspektyw.
- Autorski model ZKW może być powiązany z koncepcją dynamiki systemowej oraz z innymi, komplementarnymi metodami zarządzania strategicznego (pozwala to na niwelację pewnych jego ograniczeń i mankamentów, szczegółowo opisanych w rozdziale „Krytyka ZKW w literaturze”).
- Uwzględnienie w autorskim modelu ZKW koncepcji dynamiki systemowej, wykorzystującej ideę sprzężeń zwrotnych odpowiedzialnych za zmiany zachodzące w czasie, pozwala na identyfikację zależności przyczynowo-skutkowych między poszczególnymi obszarami (perspektywami) funkcjonowania banku, kierunków ich oddziaływania oraz istotnych opóźnień.
- Integracja autorskiego modelu ZKW z innymi, komplementarnymi metodami zarządzania strategicznego (takimi jak: DEA, EFQM EM czy hoshin kanri) umożliwi dokonywanie analiz porównawczych (benchmarking) osiągniętych przez bank wyników, uwzględnienie równorzędnych interesów różnych grup interesariuszy (np. właścicieli, klientów, pracowników, społeczeństwa), a także wykorzystanie koncepcji zarządzania przez jakość.
- Autorski model ZKW bierze pod uwagę zrównoważony zestaw celów i opisujących je wskaźników, w ramach poszczególnych przyjętych perspektyw – zarówno o charakterze finansowym, jak i niefinansowym, w tym także cele i mierniki uwzględniające kapitał intelektualny (nie koncentruje się tylko na jednym rodzaju celów i wskaźników; podstawę autorskiego modelu ZKW stanowi bowiem zarządzanie przez cele).
- Autorski model ZKW akcentuje kluczową rolę i znaczenie strategii w zarządzaniu bankiem, której wizualizacja następuje za pomocą mapy strategii.
- Mapa strategii umożliwia sprawne komunikowanie zarówno samej strategii, jak i procesów, które mają wspomóc jej wdrożenie. Prezentuje sposób, w jaki bank przekształca podejmowane inicjatywy i posiadane zasoby, w tym aktywa niematerialne (np. kapitał intelektualny) w wymierne, materialne rezultaty. Pozwala pracownikom zrozumieć, jak ich praca jest powiązana z ogólnymi celami banku, ułatwiając im wykonywanie obowiązków w sposób skoordynowany, we współ-

pracy z innymi zatrudnionymi. Komunikuje zmiany strategii bardziej efektywnie w porównaniu z innymi, alternatywnymi metodami zarządzania strategicznego.

- Autorski model ZKW uwzględnia politykę premiowania pracowników, uzależnioną od generowanych przez bank (instytucję ukierunkowaną na maksymalizację zysku oraz wartości dla właścicieli) wyników finansowych. Stanowi to element systemu motywacyjnego, przyczyniającego się do utożsamiania indywidualnych celów pracowników z celami banku, a w konsekwencji do ich ciągłego dążenia do poprawy tych wyników.
- Autorski model ZKW może być wspierany przez specjalne aplikacje informatyczne, składające się z różnych modułów, np. dokumentacji, raportowania, monitorowania (modułowość specjalistycznych rozwiązań IT poświęconych ZKW umożliwia modyfikację ich poszczególnych komponentów, w zależności od potrzeb banku). Aplikacje te pozwalają na zaprezentowanie opracowanej koncepcji ZKW w sposób atrakcyjny i łatwy do zrozumienia, umożliwiają szybką i elastyczną modyfikację nowo opracowanej ZKW oraz zachowanie jej spójności, a także pozwalają automatycznie przetwarzać surowe dane w informacje zrozumiałe dla użytkownika biznesowego dzięki procedurom agregacji danych, kalkulacji mierników oraz wyszukiwania zależności między nimi, a także dzięki możliwościom wizualizacji informacji.
- Autorski model ZKW charakteryzuje prosta budowa (uporządkowana i zwięzła konstrukcja), umożliwiająca skoncentrowanie się na kluczowych celach i wskaźnikach w ramach poszczególnych perspektyw.
- Autorski model ZKW pełni rolę narzędzia strategicznego uczenia się i ciągłego doskonalenia dzięki dostarczaniu informacji zwrotnych na temat realizowanej strategii.

## 9. Wnioski

Pomimo różnorodności metod zarządzania strategią (których główne wyróżniki dotyczą ich konstrukcji oraz powiązań między celami i opisującymi je wskaźnikami) wydaje się, że rolę kompleksowego, wielowymiarowego narzędzia pomiaru i oceny dokonań przedsiębiorstwa najlepiej spełnia ZKW. Stanowi ona nowatorski instrument strategiczny podążający za dynamicznymi zmianami zachodzącymi we współczesnej gospodarce i uwzględniający determinujące ją kryzysy wywołane różnego rodzaju klęskami żywiołowymi, w tym ogólnoswiatowymi epidemiami, takimi jak obecna pandemia COVID-19. Koncepcję ZKW charakteryzuje potencjał ciągłego rozwoju i dostosowywania do bieżących uwarunkowań rynkowych. Ponadto w literaturze akcentuje się następujące jej cechy (por. Barnabe 2011, s. 451; Fazlagić 2003, s. 28; Pangarkar, Kirkwood 2008, s. 96; Pineno, Cristini 2003, s. 29; Sharma 2009, s. 13; Sierpińska, Niedbała 2003, s. 320; Striteska, Spickova 2012, s. 5):

- akcentowanie równowagi między poszczególnymi funkcjami organizacyjnymi w przedsiębiorstwie,
- stałą kontrolę i ocenę realizowanej strategii,
- wsparcie dla systemów motywacyjnych,
- wspieranie procesów restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwie,
- operacjonalizację strategii poprzez jej przełożenie na cele, opisujące je wskaźniki oraz działania i inicjatywy,
- uporządkowaną i zwięzłą konstrukcję,



- pełnienie roli narzędzia strategicznego uczenia się, zdobywania wiedzy i ciągłego doskonalenia, dzięki dostarczaniu informacji zwrotnych na temat realizacji strategii,
- szybkie wykrywanie odchyłeń, powodujące wcześniejsze zastosowanie działań korygujących,
- zdolność wykorzystania posiadanych aktywów niematerialnych (głównie zasobów ludzkich i technologii informatycznej) do firmowej strategii,
- transparentność wizji i strategii,
- dostosowanie systemu pomiaru i oceny dokonań do celów strategicznych,
- wsparcie procesu harmonizacji indywidualnych celów pracowniczych z celami i strategią przedsiębiorstwa,
- koncentrację na strategicznych, istotnych celach biznesowych.

Stosowanie przez banki niekonwencjonalnych (nowatorskich) form zarządzania strategicznego (takich jak ZKW) może im zapewnić osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz zdolność elastycznego reagowania na wyzwania rynkowe (zwłaszcza w warunkach kryzysowych, np. spowodowanych stanem globalnego zagrożenia epidemicznego COVID-19), dzięki rozwojowi kapitału intelektualnego, cyfryzacji i technologiom informatycznym, a także inwestowaniu w innowacyjne produkty i usługi bankowe. Skutecznie zastosowana ZKW (uwzględniająca m.in. satysfakcję klientów i personelu) oddziałuje na kształtowanie wartości przedsiębiorstwa (banku), co z kolei przekłada się na wartość dla jego właścicieli. Efektywne zarządzanie wartością z wykorzystaniem ZKW wymaga jednak dokonania zmian w strukturze organizacyjnej jednostki, zarówno w dotychczasowym systemie sterowania procesami, jak i w postawach i zachowaniach pracowników.

## Bibliografia

- Adams Ch., Neely A. (2002), Prism reform, *Financial Management*, May, 28–31.
- Akkermans H.A., van Oorschot K.E. (2005), Relevance assumed: a case study of balanced scorecard development using system dynamics, *Journal of the Operational Research Society*, 56(8), 931–941.
- Aryanezhad M.B., Najafi E., Farkoush S.B. (2011), A BSC-DEA approach to measure the relative efficiency of service industry: a case study of banking sector, *International Journal of Industrial Engineering Computations*, 2(2), 273–282.
- Atkinson A.A., Waterhouse J.H., Well R.B. (1997), A stakeholder approach to strategic performance measurement, *Sloan Management Review*, 38(3), 25–37.
- Barnabe F. (2011), A “system dynamics-based balanced scorecard” to support strategic decision making. Insights from a case study, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(5), 446–473.
- Barowicz M. (2018), *Karty dokonań. Systemy sterowania strategicznego*, Edu-Libri.
- Bianchi C., Montemaggiore G.B. (2008), Enhancing strategy design and planning in public utilities through dynamic Balanced Scorecards: insights from a project in a city water company, *System Dynamics Review*, 24(2), 175–213.
- Bourguignon A., Malleret V., Nørreklit H. (2004), The American balanced scorecard versus the French Tableau de bord: the ideological dimension, *Management Accounting Research*, 15(2), 107–134.
- Capelo C., Dias J.F. (2009), A system dynamics-based simulation experiment for testing mental model and performance effects of using the balanced scorecard, *System Dynamics Review*, 25(1), 1–34.

- Charnes A., Cooper W.W., Rhodes E. (1978), Measuring the efficiency of decision making units, *European Journal of Operations Research*, 2(4), 429–444.
- Chiang Ch., Lin B. (2009), An integration of balanced scorecards and data envelopment analysis for firm's benchmarking management, *Total Quality Management*, 20(11), 1153–1172.
- Chodyński A., Jabłoński A.S., Jabłoński M.M. (2007), *Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard) w implementacji założeń rozwoju organizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM.
- Cross K.F., Lynch R.L. (1988), The SMART way to define and sustain success, *National Productivity Review*, 8(1), 23–33.
- Ćwiklicki M. (2005), Ewolucja zrównoważonej karty wyników, *Przegląd Organizacji*, 6, 26–28.
- Ćwiklicki M. (2006), Hoshinkanri, a zrównoważona karta wyników, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 713, 109–121.
- Daum J.H. (2005), Tableau de Bord: Besser als die Balanced Scorecard?, *Der Controlling Berater*, 7, 459–502.
- Drózd M. (2006), Tableau de Bord Gestion – francuska alternatywa dla strategicznej karty wyników, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 731, 75–86.
- Dutt M., Biswas D., Arora P., Kar N. (2012), Using the EFQM Model Effectively, *Journal for Quality & Participation*, 35(1), 11–17.
- Edvinsson L., Malone M.S. (1997a), *Intellectual Capital: The Proven Way to Establish Your Company's Real Value By Measuring Its Hidden Values*, Piatkus.
- Edvinsson L., Malone M.S. (1997b), *Intellectual Capital, Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, Harper Business.
- Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny*, Wyd. Naukowe PWN.
- Epstein M.J., Manzoni J. (1997), The balanced scorecard and tableau de bord: translating strategy into action, *Management Accounting*, 79(2), 28–36.
- Epstein M., Manzoni J.F. (1998), Implementing corporate strategy: from Tableaux de Bord to balanced scorecards, *European Management Journal*, 16(2), 190–203.
- Fazlagić A. (2003), Kapitał ludzki w Balanced Scorecard, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza*, 2, 28–32.
- Gomez J.G., Costa M.M., Lorente A.R. (2011), A critical evaluation of the EFQM model, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5), 484–502.
- Ham K. (1989), Strengthening Europe's Quality Management, *Total Quality Management Magazine*, 1(2), 79–81.
- Heras-Saizarbitoria I., Casadesus M., Marimon F. (2011), The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: the view of the assessors, *Total Quality Management*, 22(2), 197–218.
- Herde H., Kirchner L., Päßler (2003), Scorecard für Excellence, *Qualitäts und Zuverlässigkeit*, 48, 409–414.
- Jackson T.L. (2006), *Hoshin Kanri for the Lean Enterprise. Developing Competitive Capabilities and Managing Profit*, Productivity Press.
- Jolayemi J.K. (2008), Hoshin kanri and hoshin process: a review and literature survey, *Total Quality Management*, 19(3), 295–320.
- Kambiz S., Hamidreza A. (2011), Mathematical model to rank companies provider EFQM with context: dependent data envelopment analysis (case study: Iran auto industry), *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(7), 295–302.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), The balanced scorecard. Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

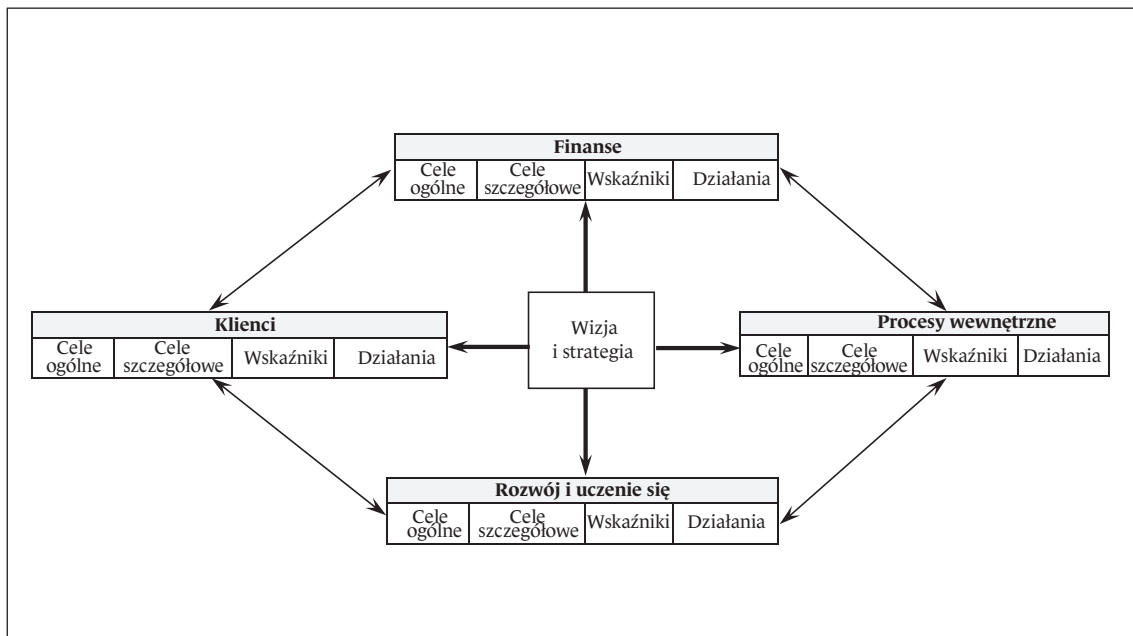
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1993), Putting the balanced scorecard to work, *Harvard Business Review*, 71(5), 134–147.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1996a), *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1996b), Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001a), *The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001b), Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management, *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001c), Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management, *Accounting Horizons*, 15(2), 147–160.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2004a), How strategy maps frame an organization's objectives, *Financial Executive*, 20(2), 40–45.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2004b), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2005), The office of strategy management, *Harvard Business Review*, 83(10), 72–80.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2006a), *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2006b), *Strategiczna karta wyników. Jak przenieść strategię na działanie*, Wyd. Naukowe PWN.
- Kaplan R.S., Norton D.P., Rugelsjoen B. (2010), Managing alliances with the balanced scorecard, *Harvard Business Review*, 88(1–2), 114–120.
- Kim D.Y., Kumar V., Murphy S.A. (2010), European foundation for quality management business excellence model. An integrative review and research agenda, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(6), 684–701.
- Kondo Y. (1998), Hoshin kanri: a participative way of quality management in Japan, *Total Quality Management Magazine*, 10(6), 425–431.
- Kowalewski M. (2012), Mapy strategii w procesie implementacji w przedsiębiorstwie systemu pomiaru dokonań, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 252, 237–247.
- Kunonga E., Whitty P., Singleton S. (2010), The applicability of Hoshin Kanri for strategic planning and deployment in the public sector: a case study from NHS North East, *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 3(1), 87–97.
- Lauzel P., Cibert A. (1962), *Des Ratios au Tableau de Bord*, Enterprise Moderne d-Edition.
- Lueg R. (2015), Strategy maps: the essential link between the balanced scorecard and action, *Journal of Business Strategy*, 36(2), 34–40.
- Lynch R.L., Cross K.F. (1991), *Measure Up. The Essential Guide to Measuring Business Performance*, Mandarin.
- Lynch R.L., Cross K.F. (1993), Performance measurement systems, w: B.J. Brinker (red.), *Handbook of Cost Management*, Boston.
- Marr B., Adams Ch. (2004), The balanced scorecard and intangible assets. Similar ideas, unaligned concepts, *Measuring Business Excellence*, 8(3), 18–27.

- Mendoza C., Zrihen R. (1999), Le tableau de bord, en VO ou en version américaine?, *Revue Française de Comptabilité*, 309, 60–66.
- Michalak J. (2008), *Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Difin.
- Neely A., Adams Ch., Crowe P. (2001), The performance prism in practice, *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6–13.
- Neely A., Adams Ch., Kennerley M. (2002), *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Financial Times Prentice Hall.
- Neely A., Marr B., Roos G., Pike S., Gupta O. (2003), Towards the third generation of performance measurement, *Controlling*, 3–4, 129–135.
- Nieplowicz M. (2015), Ewolucja zrównoważonej karty wyników na tle potrzeb zarządzających, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 374, 132–144.
- Nieplowicz M. (2018), Ewolucja zrównoważonej karty wyników na potrzeby zarządzania bankiem, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 506, 75–83.
- Nita B. (2008), *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Wolters Kluwer.
- Nita B. (2016), Krytyka zrównoważonej karty wyników, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 442, 325–333.
- Nørreklit H. (2000), The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88.
- Nørreklit H., Jacobsen M., Mitchell F. (2008), Pitfalls in using the balanced scorecard, *Corporate Accounting and Finance*, 19(6), 65–68.
- Pangarkar A.M., Kirkwood T. (2008), Strategic alignment. Linking your learning strategy to the balanced scorecard, *Industrial and Commercial Training*, 40(2), 95–101.
- Pineno Ch.J., Cristini C.R. (2003), The balanced scorecard. A vision report card, *Management Accounting Quarterly*, 4(4), 28–40.
- Sharma A. (2009), Implementing balance scorecard for performance measurement, *Journal of Business Strategy*, 6(1), 7–16.
- Sierpińska M., Niedbała B. (2003), *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. Centra odpowiedzialności w teorii i praktyce*, Wyd. Naukowe PWN.
- Simons R. (1994), How new top managers use control systems as levers of strategic renewal, *Strategic Management Journal*, 15(3), 169–189.
- Simons R. (1995), *Levers of control. How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press.
- Souissi M. (2008), A comparative analysis between the balanced scorecard and the French Tableau de Bord, *International Business & Economics Research Journal*, 7(7), 83–86.
- Steege L.M., Marra R.M., Jones K. (2012), Meeting needs assessment challenges: applying the performance pyramid in the US Army, *Performance Improvement*, 51(10), 32–41.
- Striteska M., Spickova M. (2012), Review and comparison of performance measurement systems, *Journal of Organizational Management Studies*, 1–13, ID 114900.
- Szychta A. (2009), Rola mapy strategii w konstruowaniu i implementacji zbilansowanej karty wyników, w: I. Sobańska, T. Wnuk-Pel (red.), *Rachunkowość w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Świerk J. (2008), Historia powstania i ewolucja strategicznej karty wyników, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, 42(11), 157–165.

- Świerk J. (2017), Elastyczność strategicznej karty wyników w procesie implementacji dla różnych typów organizacji, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 472, 439–450.
- Tennant Ch., Roberts P. (2000), Hoshin kanri: a technique for strategic quality management, *Quality Assurance*, 8(2), 77–90.
- Tutuncu O., Kucukusta D. (2007), Relationship between organizational commitment and EFQM business excellence model: a study on Turkish quality award winners, *Total Quality Management*, 18(10), 1083–1096.
- Wedman J. (2010), The performance pyramid, in: R. Watkins, D. Leigh (red.), *Handbook of Improving Performance in the Workplace*, t. 2, Wiley.
- Wegmann G. (2008), The balanced scorecard as a knowledge management tool. A French experience in a semi-public insurance company, *ICFAI Journal of Knowledge Management*, 6(3), 22–38.
- Witcher B.J., Chau V.S. (2007), Balanced scorecard and hoshin kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit, *Management Decision*, 45(3), 518–538.
- Witcher B.J., Chau V.S. (2008), Contrasting uses of balanced scorecards: case studies at two UK companies, *Strategic Change*, 17(3–4), 101–114.
- Witcher B.J., Chau V.S., Harding P. (2008), Dynamic capabilities: top executive audits and hoshin kanri at Nissan South Africa, *International Journal of Operations & Production Management*, 28(6), 540–561.
- Wolter O. (2002), *TQM Scorecard: Die Balanced Scorecard in TQM. Geführten Unternehmen umsetzen*, Carl Hanser Verlag.
- Wood G.R., Munshi K.F. (1991), Hoshin kanri: a systematic approach to breakthrough improvement, *Total Quality Management*, 2(3), 213–226.
- Woźniak T. (2006), Balanced scorecard: system zarządzania strategią, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza*, 9, 23–27.
- Yang T.M., Su Ch.T. (2007), Application of hoshin kanri for productivity improvement in a semiconductor manufacturing company, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(6), 761–775.
- Yazdi A.K., Mennatib B. (2011), House of excellence: better BSC practice through QFD plus hoshin kanri, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(6), 1151–1159.

## Aneks

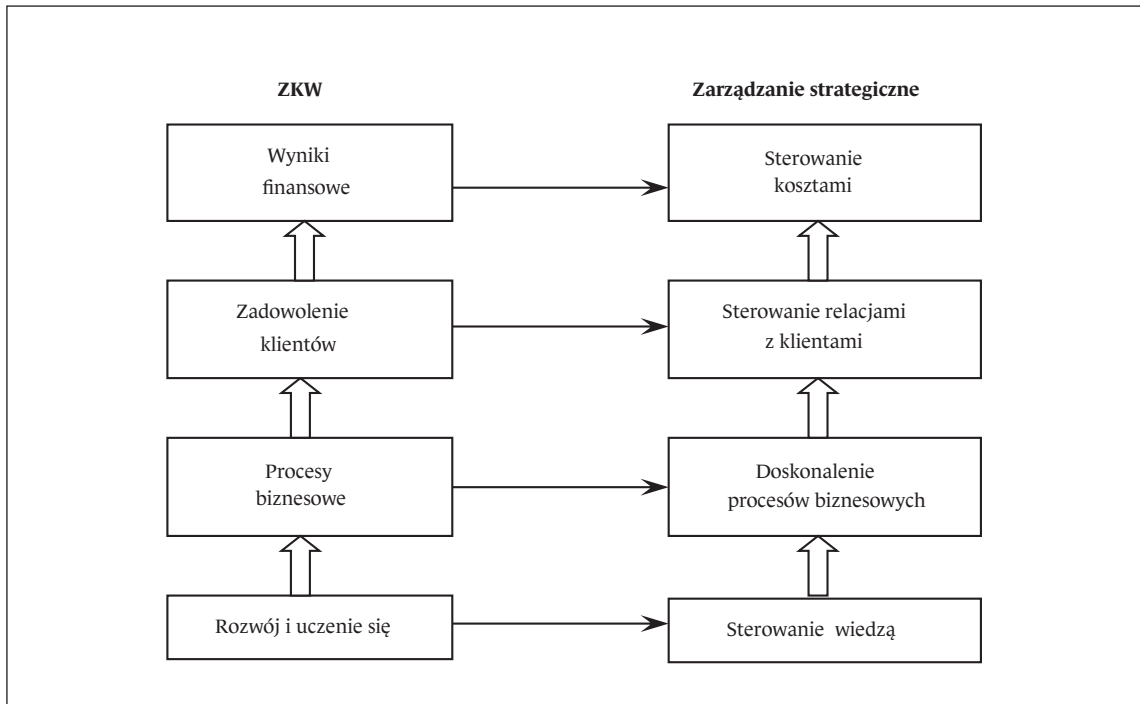
Rysunek 1  
Model ZKW



Źródło: Kaplan, Norton (1996a, s. 9; 1996b, s. 153; 2006b, s. 28).

Rysunek 2

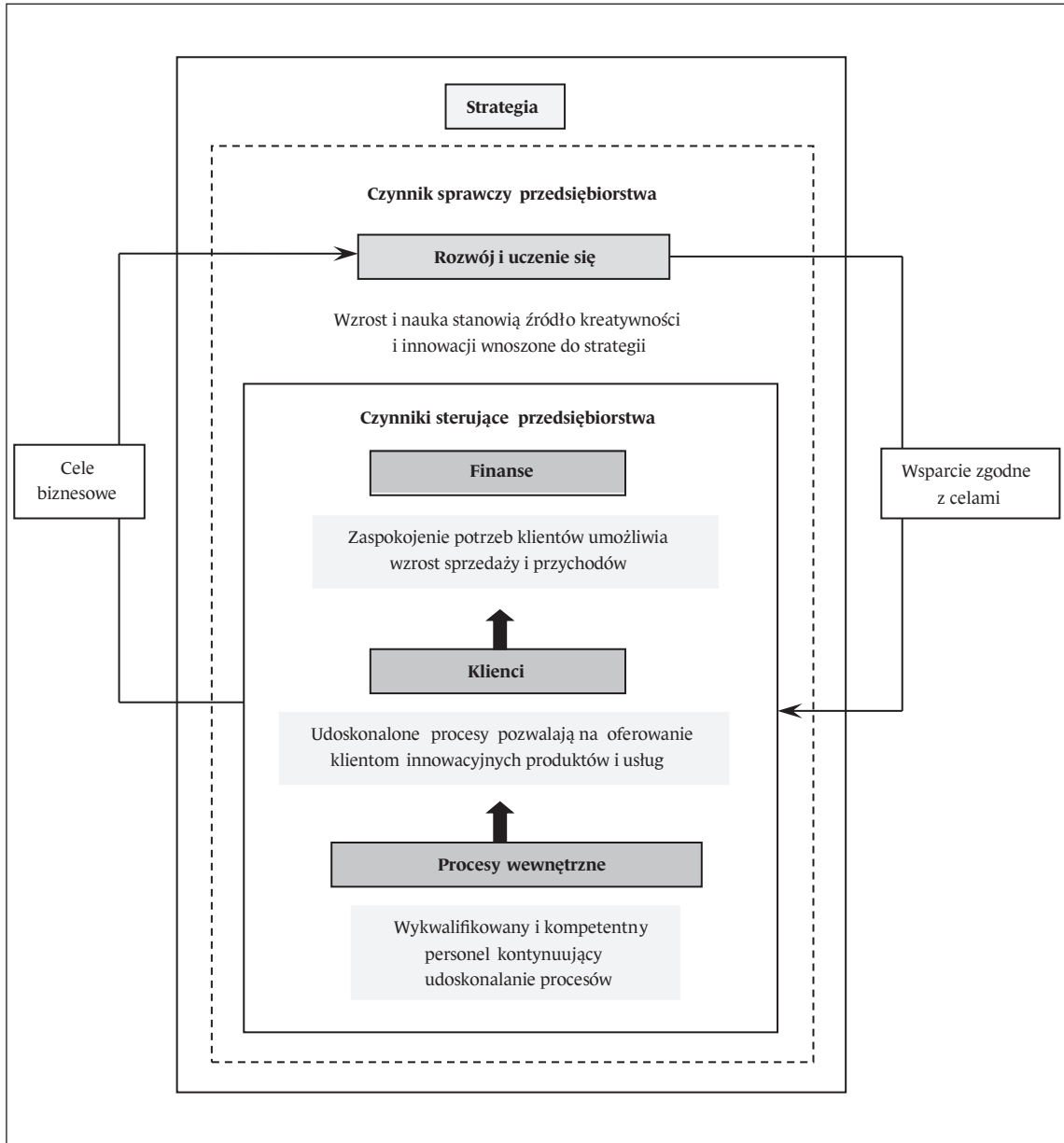
Zależności między obszarami ZKW a działaniami podejmowanymi w ramach zarządzania strategicznego



Źródło: Wegmann (2008, s. 29).

Rysunek 3

Uplasowanie obszaru rozwoju i uczenia się na tle strategii i pozostałych perspektyw ZKW

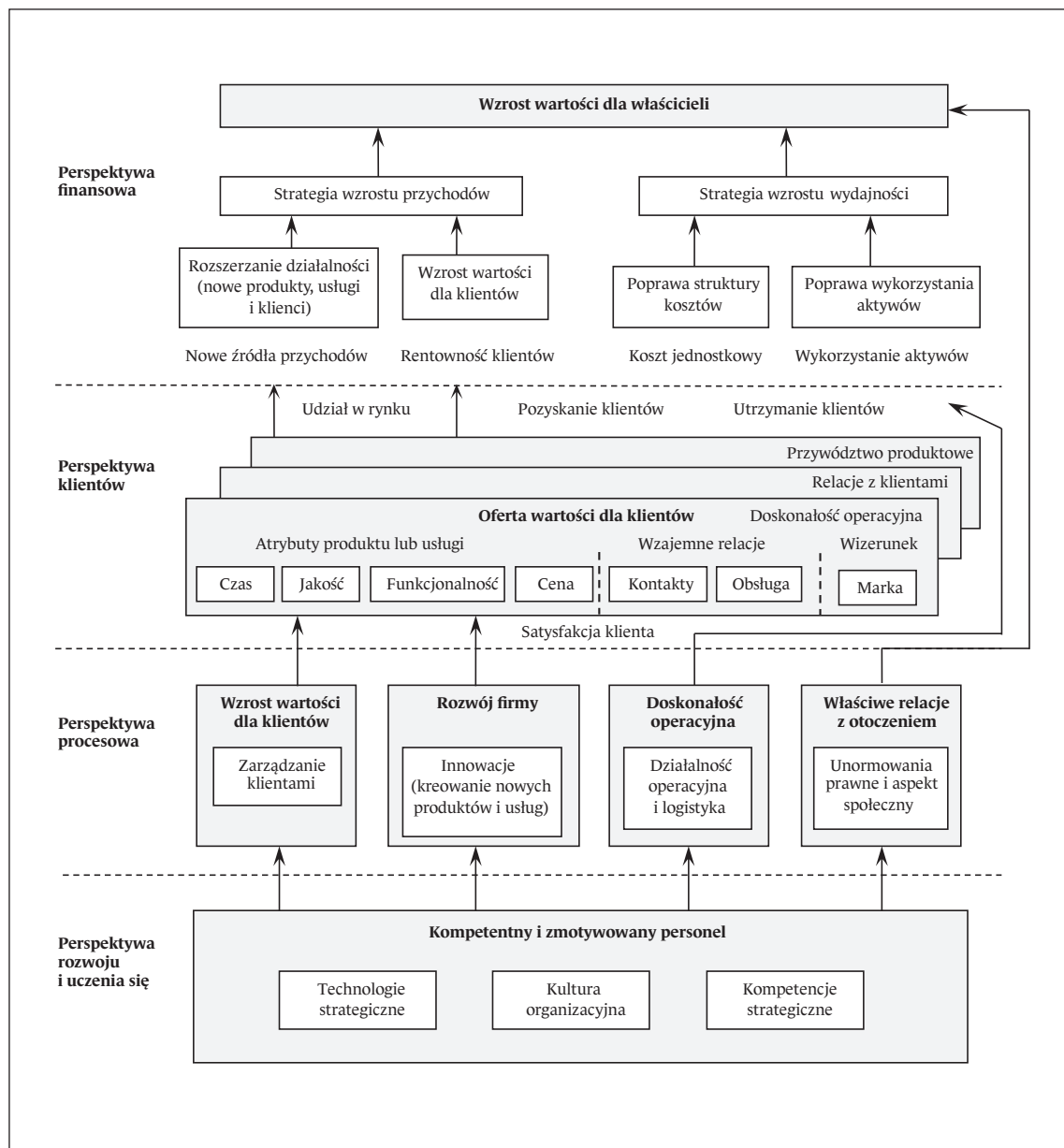


Źródło: Pangarkar, Kirkwood (2008, s. 99).



Rysunek 4

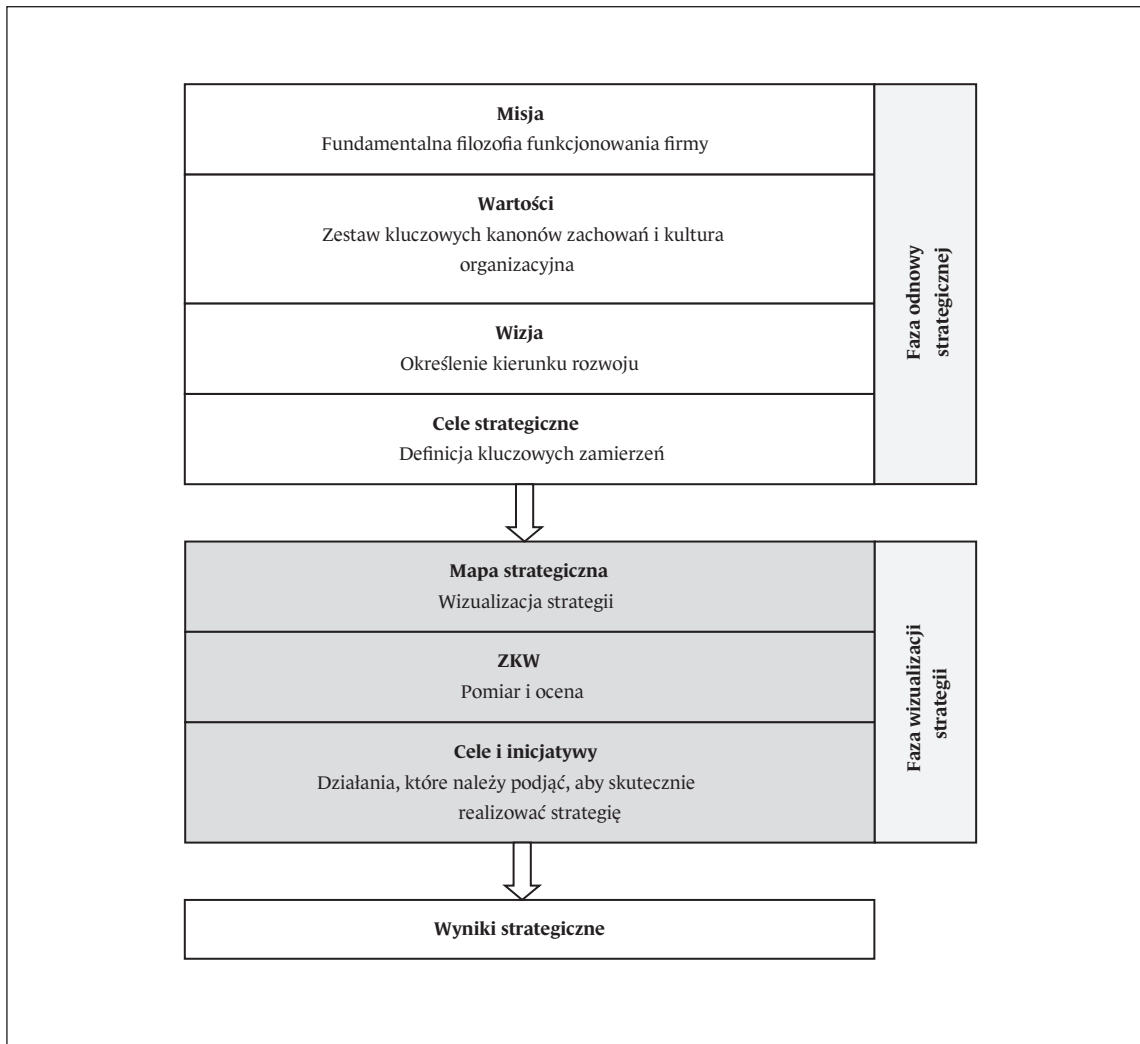
Mapa strategiczna w ramach ZKW



Źródło: Kaplan, Norton (2001a, s. 96).

Rysunek 5

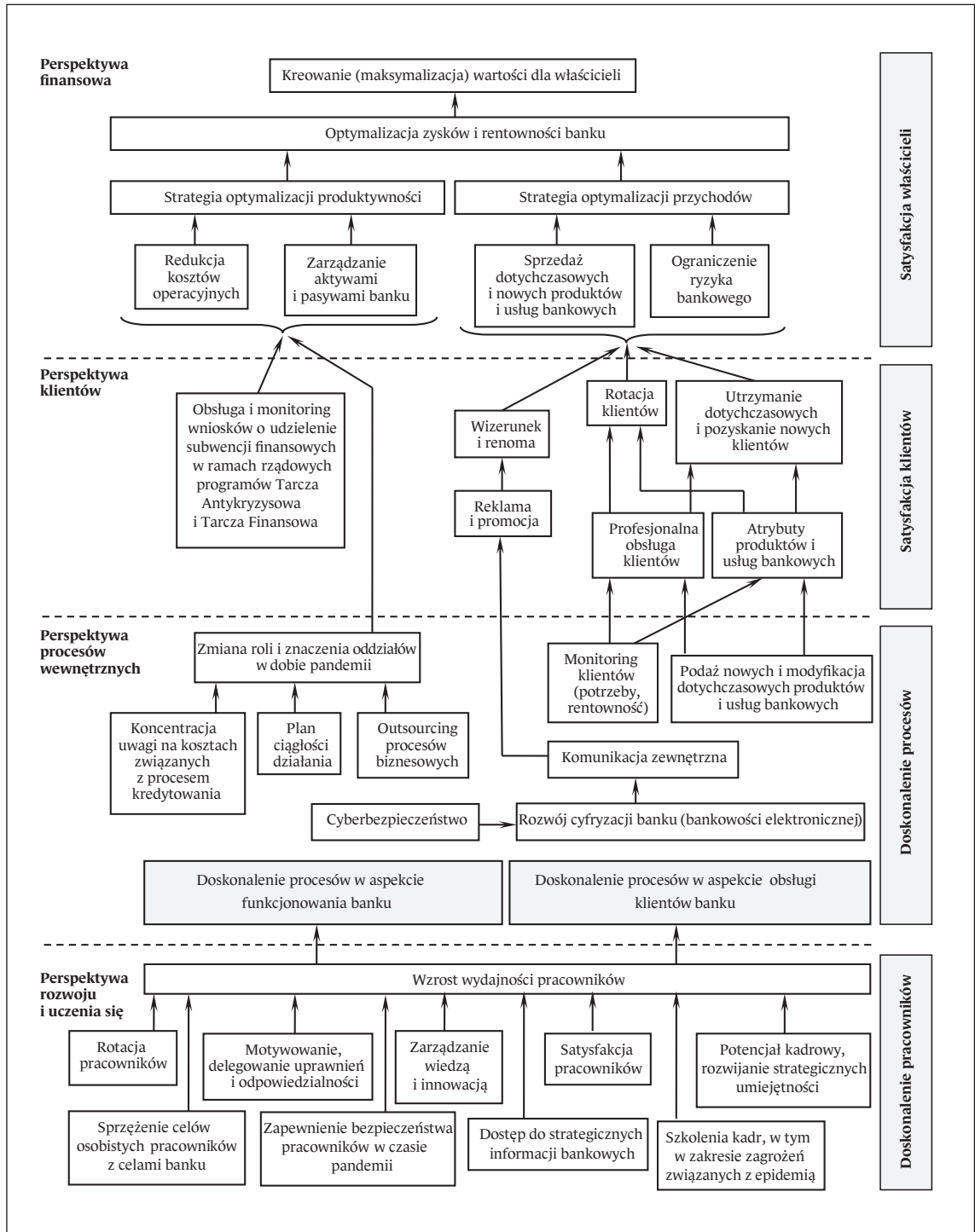
Budowa mapy strategii i jej powiązanie z ZKW



Źródło: Kowalewski (2012, s. 242).

Rysunek 6

Mapa strategii dla banku komercyjnego uwzględniająca uwarunkowania wprowadzonego w Polsce stanu zagrożenia epidemicznego COVID-19 oraz ryzyko – będącej jego konsekwencją – recesji gospodarczej



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1

Analiza porównawcza ZKW i alternatywnych metod zarządzania strategicznego

| Alternatywny model zarządzania strategicznego | Podobieństwa z ZKW  | Różnice w stosunku do ZKW  |
|---|---|--|
| Tableau de Bord                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– selektywność w związku z doborem mierników w celu uniknięcia nadmiaru informacji</li> <li>– przekładanie wizji i strategii na poziom operacyjny przedsiębiorstwa (orientacja strategiczna)</li> <li>– hierarchiczny, „odgórny” charakter zarządzania</li> <li>– wykorzystanie wskaźników zarówno finansowych, jak i niefinansowych</li> <li>– zrównoważenie celów i wskaźników</li> <li>– brak odniesienia do najlepszych wzorców w ramach benchmarkingu</li> <li>– możliwość zastosowania zarówno wobec przedsiębiorstwa jako całości, jak też jego poszczególnych jednostek organizacyjnych</li> <li>– monitoring procesu uczenia się jako istotnego czynnika sukcesu firmy</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– elastyczne dostosowanie do specyfiki danego podmiotu (w przeciwieństwie do ZKW oferującej gotowe, schematyczne rozwiązania nie zawsze przystające do jego potrzeb)</li> <li>– koncepcja strategiczna zakładająca istnienie zindywidualizowanego, subiektywnego modelu tworzonego na podstawie inicjatywy strategicznej kadry zarządzającej, bez wyraźnego wyodrębnienia poszczególnych perspektyw (w przeciwieństwie do ZKW, bazującej na ogólnym modelu strategicznym z zadanymi czterema podstawowymi perspektywami)</li> <li>– bardziej „otwarty”, w przeciwieństwie do ZKW, układ zależności między poszczególnymi wskaźnikami</li> <li>– uwzględnienie, w przeciwieństwie do ZKW, procesu komunikowania i uzgadniania celów między różnymi szczeblami zarządzania</li> <li>– główny cel, w przeciwieństwie do ZKW, nie zawsze ma wymiar finansowy</li> <li>– polityka premiowania w mniejszym stopniu niż w ZKW zależy od uzyskiwanych wyników finansowych</li> <li>– brak zdolności do bieżącego dostosowywania się do uwarunkowań rynkowych (w przeciwieństwie do ZKW, która ciągle ewoluuje)</li> <li>– pomijanie wyraźnego odniesienia do strategii firmy, podczas gdy w ZKW strategia odgrywa kluczową rolę</li> <li>– zastosowanie metody zarządzania przez wyjątki (w przeciwieństwie do ZKW wykorzystującej zarządzanie przez cele)</li> </ul> |

cd. tabeli 1

| <b>Alternatywny model zarządzania strategicznego</b> | <b>Podobieństwa z ZKW</b>  | <b>Różnice w stosunku do ZKW</b>  |
|--|--|---|
| Piramida wyników                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– kompleksowość metody</li> <li>– przekładanie wizji i strategii na poziom operacyjny przedsiębiorstwa (orientacja strategiczna)</li> <li>– hierarchiczny, „odgórny” charakter zarządzania</li> <li>– wykorzystanie wskaźników zarówno finansowych, jak i niefinansowych</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– skoncentrowanie się (w większym stopniu niż ZKW) na wpływie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa na jego wyniki</li> <li>– uwzględnienie, w przeciwieństwie do ZKW, procesu komunikowania i uzgadniania celów między różnymi szczeblami zarządzania</li> <li>– wykorzystanie, w przeciwieństwie do ZKW, techniki benchmarkingu</li> </ul>   |
| Dźwignie kontrolne                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– kompleksowy, zoperacjonalizowany charakter</li> <li>– strategiczna orientacja</li> <li>– zrównoważenie celów i wskaźników</li> <li>– wykorzystanie metody zarządzania przez cele</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– akcentowanie (w większym stopniu niż w przypadku ZKW) kontroli strategicznej zachowań pracowniczych, realizacji celów oraz ich adaptacji do zmiennych warunków otoczenia</li> </ul>  |
| Skandia Navigator                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– podobna konstrukcja obu metod, obejmująca perspektywy: finansów, klientów, procesów oraz nauki i rozwoju</li> <li>– zorientowane na strategię podejście do pomiaru i oceny wyników</li> <li>– uwzględnianie zależności między poszczególnymi obszarami zarządzania</li> <li>– wykorzystanie zarówno wskaźników finansowych, jak i niefinansowych</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– akcentowanie znaczenia kapitału intelektualnego w kształtowaniu wartości firmy</li> <li>– skoncentrowanie na wskaźnikach niefinansowych</li> </ul>   |
| Pryzmat wyników                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– strategiczna orientacja</li> <li>– uwzględnianie perspektyw strategicznych, istotnych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa</li> <li>– wykorzystanie wskaźników zarówno finansowych, jak i niefinansowych</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– akcentowanie znaczenia różnych grup interesariuszy przedsiębiorstwa (inwestorów, klientów, pośredników, dostawców, pracowników, państwa) i ich wkładu w osiąganie sukcesu przez to przedsiębiorstwo</li> <li>– bieżąca weryfikacja strategii (w przeciwieństwie do ZKW, w przypadku której zakłada się, że przyjęta strategia jest właściwa)</li> <li>– zastosowanie dwóch rodzajów map: sukcesu i porażek (w ramach ZKW opracowywana jest jedna mapa strategiczna)</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Adams, Neely (2002, s. 31); Bourguignon, Malleret, Nørreklit (2004, s. 118–119); Daum (2005, s. 459–502); Drózdź (2006, s. 82–83); Edvinsson, Malone (2001, s. 107–110); Epstein, Manzoni (1997, s. 34); Epstein, Manzoni (1998, s. 197); Mendoza, Zrihen (1999, s. 60–66); Michalak (2008, s. 117–126); Nita (2008, s. 463–476); Simons (1994, s. 170–171); Souissi (2008, s. 83–85); Steege, Marra, Jones (2012, s. 34); Wedman (2010).

Tabela 2

Model ZKW opracowany dla banku komercyjnego w warunkach zagrożenia epidemicznego COVID-19

| Cele ogólne (strategiczne)   | Cele szczegółowe (operacyjne)  | Mierniki   | Przedsięwzięcia (działania i inicjatywy)  |
|--|--|--|---|
| <b>Perspektywa ZKW. Finanse</b>                                    |  |  |   |
| Satysfakcja właścicieli banku w warunkach zagrożenia epidemicznego | Kreowanie wartości dla właścicieli   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– wskaźnik wartości rynkowej do wartości księgowej</li> <li>– wskaźnik EPS (zysk na jedną akcję)</li> <li>– wskaźniki dywidendowe (wskaźnik wydajności akcji, miernik stopy wypłat dywidendy)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– podniesienie wartości rynkowej banku</li> <li>– wzrost efektywności finansowej banku</li> <li>– kształtowanie polityki dywidend</li> </ul>   |
|  | Optymalizacja przychodów ze sprzedaży produktów i usług bankowych (maksymalizacja przychodów w warunkach pandemii) | <ul style="list-style-type: none"> <li>– dynamika przychodów</li> <li>– struktura przychodów</li> <li>– stopień dźwigni operacyjnej</li> <li>– stopień dźwigni finansowej</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– kształtowanie poziomu przychodów i zysku w zależności od przebiegu epidemii (tj. od intensywności i długości jej trwania oraz etapu odmrażania gospodarki)</li> <li>– zróżnicowanie struktury przychodów</li> <li>– monitorowanie wpływu szoków wywołanych epidemią na kondycję sektora bankowego</li> </ul>   |
|  | Redukcja kosztów operacyjnych banku  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– struktura kosztów</li> <li>– liczba klientów na jeden oddział bankowy: <ul style="list-style-type: none"> <li>– klienci korporacyjni (przedsiębiorstwa)</li> <li>– klienci indywidualni (gospodarstwa domowe)</li> </ul> </li> <li>– liczba oddziałów banku na danym obszarze</li> <li>– wskaźniki kosztochłonności przychodów</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– doskonalenie struktury organizacyjnej banku i podległych mu oddziałów</li> <li>– zmniejszenie kosztów obsługi klientów dzięki wzrostowi stopnia cyfryzacji banku oraz, będącej jej konsekwencją, redukcji istniejących placówek (oddziałów) bankowych</li> <li>– poprawa pozycji kosztowej (optymalizacja kosztowa) poprzez potencjalne fuzje i przejęcia (konsolidacja i koncentracja systemu bankowego)</li> </ul> |

cd. tabeli 2

| Cele ogólne (strategiczne)   | Cele szczegółowe (operacyjne)   | Mierniki  | Przedsięwzięcia (działania i inicjatywy)  |
|--|---|---|---|
| Satysfakcja właścicieli banku w warunkach zagrożenia epidemicznego | Optymalizacja rentowności banku (maksymalizacja rentowności w warunkach pandemii) | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ROE, ROA, ROS, ROI</li> <li>– marża zysku operacyjnego</li> <li>– marża zysku netto</li> <li>– wskaźnik kosztów do dochodów</li> <li>– wskaźnik kredytów do depozytów</li> <li>– poziom oprocentowania:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– kredytów bankowych dla klientów korporacyjnych (obrotowych, inwestycyjnych, technologicznych)</li> <li>– kredytów bankowych dla klientów indywidualnych (hipotecznych, konsumpcyjnych)</li> </ul> </li> <li>– depozytów bankowych</li> <li>– udział kredytów walutowych w portfelu kredytowym banku</li> <li>– wartość kredytów i pożyczek objętych karencją w spłacie rat w ramach „wakacji kredytowych”</li> <li>– wartość należności leasingowych objętych karencją w spłacie rat</li> <li>– wartość należności faktoringowych (forfaitingowych) objętych karencją w spłacie rat</li> <li>– wartość pożyczek udzielonych osobom fizycznym zobowiązanym do spłaty rat kredytu mieszkaniowego w ramach Funduszu Wsparcia Kredytobiorców</li> <li>– udział udzielonych kredytów objętych gwarancjami/poręczeniami BGK</li> <li>– udział udzielonych nieoprocentowanych pożyczek płynnościowych POIR</li> <li>– udział udzielonych kredytów i pożyczek objętych ubezpieczeniem eksportowym przez KUKE</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– kształtowanie poziomu marż odsetkowo-prowizyjnych</li> <li>– identyfikacja pozaodsetkowych źródeł finansowania banku</li> <li>– polityka kredytowa uwzględniająca m.in. spowolnienie tempa wzrostu gospodarczego, obniżkę stóp procentowych przez NBP, pogorszenie kondycji finansowej kredytobiorców, a w konsekwencji spadek jakości portfela kredytowego (zwłaszcza w przypadku banków z dużymi ekspozycjami na kredyty frankowe)</li> <li>– monitorowanie opóźnień w spłacie należności przez kredytobiorców (pożyczkobiorców, leasingobiorców, dłużników faktoringowych i forfaitingowych) objętych ulgami kredytowymi w okresie zagrożenia epidemicznego</li> <li>– renegocjowanie z kredytobiorcami terminów spłat dotychczasowych należności</li> <li>– monitorowanie sytuacji finansowej potencjalnych klientów banku oraz wartości proponowanych przez nich zabezpieczeń transakcji w kontekście ich zubożenia, obniżki wynagrodzeń oraz wzrostu bezrobocia (analiza popytu na kredyty bankowe)</li> <li>– skoncentrowanie uwagi na inwestowaniu, poprzez wzrost udzielanych kredytów, w firmy z branż perspektywicznych, rokujących ponadprzeciętne zyski (np. handel elektroniczny)</li> </ul> |

cd. tabeli 2

| Cele ogólne (strategiczne)   | Cele szczegółowe (operacyjne) | Mierniki  | Przedsięwzięcia (działania i inicjatywy)   |
|--|-------------------------------|---|--|
| Satisfakcja właścicieli banku w warunkach zagrożenia epidemicznego | Zarządzanie aktywami banku    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– relacja ogólnego ryzyka kredytowego do wartości stopy oprocentowania udzielonych kredytów</li> <li>– wartość lokat założonych w NBP</li> <li>– udział dłużnych papierów wartościowych wyemitowanych przez inne banki, Skarb Państwa i jednostki samorządu terytorialnego</li> <li>– udział dłużnych papierów wartościowych uprawnionych do redyskontowania w NBP</li> <li>– wartość należności od sektora finansowego, niefinansowego, budżetowego</li> <li>– udziały i akcje w jednostkach zależnych, współzależnych i stowarzyszonych</li> <li>– udział należności przeterminowanych i nieściągalnych w należnościach ogółem</li> <li>– udział kredytów z rozpoznaną utratą wartości</li> <li>– wskaźnik pokrycia kredytów z rozpoznaną utratą wartości</li> <li>– struktura wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– doskonalenie systemu sterowania zainwestowanym kapitałem</li> <li>– identyfikacja przychodów wynikających z zaplanowanych i realizowanych należności</li> <li>– oszacowanie potencjalnych luk w aktywach</li> <li>– monitorowanie należności przeterminowanych i nieściągalnych</li> <li>– windykacja należności przeterminowanych (polubowna, on-line)</li> <li>– sekurytyzacja wierzytelności z udzielonych kredytów bankowych</li> <li>– identyfikacja składników majątku, które można zbyć w razie potrzeby celem poprawy płynności finansowej banku</li> </ul> |
|  | Zarządzanie pasywami banku    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– poziom zobowiązań wobec NBP</li> <li>– wartość zobowiązań wobec sektora finansowego, niefinansowego, budżetowego</li> <li>– poziom zobowiązań z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– doskonalenie systemu sterowania długiem</li> <li>– identyfikacja wydatków wynikających z zaplanowanych i realizowanych zobowiązań</li> <li>– oszacowanie potencjalnych luk w pasywach</li> <li>– minimalizacja kosztów m.in. przez przesunięcie w czasie mniej istotnych wydatków inwestycyjnych</li> </ul>   |



cd. tabeli 2

| Cele ogólne (strategiczne)   | Cele szczegółowe (operacyjne)  | Mierniki  | Przedsięwzięcia (działania i inicjatywy)  |
|--|--|---|---|
| Satysfakcja właścicieli banku w warunkach zagrożenia epidemicznego | Ograniczenie ryzyka bankowego (wypłacalności, płynności finansowej, stopy procentowej, kredytowego, walutowego, politycznego, systemowego) | <ul style="list-style-type: none"> <li>– współczynnik wypłacalności (wskaźnik adekwatności kapitałowej)</li> <li>– liczba naruszeń procedur, instrukcji i przepisów w zakresie polityki ryzyka</li> <li>– mnożnik kapitału własnego</li> <li>– poziom marży odsetkowej netto (udział wyniku z tytułu odsetek w aktywach ogółem)</li> <li>– udział marży pozaodsetkowej w aktywach ogółem</li> <li>– udział rezerw w aktywach ogółem</li> <li>– wskaźnik pokrycia płynności LCR (udział aktywów płynnych w wypływach netto)</li> <li>– wskaźnik stabilnego finansowania netto NSFR (udział stabilnego kapitału własnego i obcego w wymaganym kapitale stabilnym)</li> <li>– udział ubezpieczonych kredytów w udzielonych kredytach ogółem</li> <li>– branże, w których wprowadzono limity zaangażowania kredytowego</li> <li>– poziom należności z tytułu udzielonego i niespłaconego kredytu bankowego, w tym o charakterze nieściągalnym, na koniec roku</li> <li>– kryteria oceny zdolności kredytowej</li> <li>– poziom rezerwy obowiązkowej</li> <li>– wartość kredytów wekslowych udostępnionych przez NBP</li> <li>– poziom operacji kredytowo-depozytowych realizowanych z NBP</li> <li>– wartość otrzymanych gwarancji eksportowych ze strony Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych</li> <li>– bufor ryzyka systemowego</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– działania nadzorcze oraz zarządzanie ryzykiem bankowym w warunkach zastosowanego przez NBP mechanizmu luzowania ilościowego</li> <li>– dywersyfikacja ryzyka</li> <li>– ubezpieczenie kredytów bankowych</li> <li>– stosowanie strategii hedgingowych w celu zabezpieczenia się przed ryzykiem walutowym</li> <li>– wprowadzanie limitów zaangażowania kredytowego w ramach określonych branż</li> <li>– zaostrzenie kryteriów oceny zdolności kredytowej</li> <li>– audyt wewnętrzny</li> <li>– gwarancje eksportowe</li> <li>– kształtowanie na odpowiednim poziomie bufora ryzyka systemowego<sup>1</sup> w celu utrzymania podaży kredytów i pożyczek bankowych</li> <li>– kształtowanie poziomu i struktury buforów płynności<sup>2</sup> opartych na testach warunków skrajnych</li> <li>– utrzymanie ratingu kredytowego</li> </ul> |

<sup>1</sup> Bufor płynnościowy oznacza zdolność równoważenia potrzeb płynności w krótkim okresie w skrajnych warunkach.

<sup>2</sup> Bufor ryzyka systemowego to instrument makroostrożnościowy NBP służący zapobieganiu długoterminowemu, niecyklicznemu ryzyku systemowemu i ograniczaniu go; ryzyko to może mieć negatywne konsekwencje dla systemu finansowego i gospodarki kraju.

cd. tabeli 2

| Cele ogólne (strategiczne)   | Cele szczegółowe (operacyjne)                                    | Mierniki   | Przedsięwzięcia (działania i inicjatywy)   |
|--|--|--|--|
| <b>Perspektywa ZKW. Klienci</b>  |  |  |  |
| Satysfakcja klientów banku z uwzględnieniem stanu zagrożenia epidemicznego | Pozyskiwanie nowych i utrzymanie dotychczasowych klientów        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- liczba nowych i dotychczasowych klientów w stosunku do liczby pracowników</li> <li>- wskaźnik retencji klientów (liczba klientów na koniec roku w relacji do liczby klientów na początku roku)</li> <li>- udział w rynku</li> <li>- liczba nowych produktów i usług bankowych oferowanych w trakcie roku</li> <li>- liczba prowadzonych rachunków oszczędnościowych i oszczędnościowo-rozliczeniowych</li> <li>- liczba założonych lokat terminowych</li> <li>- liczba udzielonych kredytów inwestycyjnych</li> <li>- liczba udzielonych kredytów obrotowych</li> <li>- liczba skarg i reklamacji zgłoszonych przez klientów</li> <li>- ceny produktów i usług bankowych w relacji do cen podobnych produktów i usług bankowych oferowanych przez konkurencję</li> <li>- wskaźnik satysfakcji klientów CSI</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- skoncentrowanie uwagi na cechach oferowanych produktów i usług bankowych</li> <li>- budowanie trwałych relacji z klientami</li> <li>- utrzymanie zainteresowania klientów oferowanymi produktami i usługami bankowymi pomimo osłabienia koniunktury gospodarczej</li> <li>- dbanie o utrzymanie stałego, ale bezpiecznego kontaktu z klientami w okresie pandemii (np. teleporady, komunikacja elektroniczna)</li> <li>- weryfikacja prawdopodobnego wpływu pandemii na rynek bankowy i wymagania klientów</li> </ul> |
|  | Obsługa i monitoring wniosków o udzielenie subwencji finansowych | <ul style="list-style-type: none"> <li>- liczba wniosków o udzielenie subwencji finansowych:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- mikrofirmy,</li> <li>- małe i średnie przedsiębiorstwa</li> <li>- duże firmy</li> </ul> </li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- realizacja rządowych programów pomocowych</li> </ul>  |
|  | Poprawa wizerunku banku  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- poziom wydatków na sponsoring</li> <li>- nakłady marketingowe</li> <li>- liczba udzielonych gwarancji</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- reklama i promocja za pośrednictwem środków masowego przekazu</li> </ul>  |

cd. tabeli 2

| Cele ogólne (strategiczne)   | Cele szczegółowe (operacyjne)  | Mierniki   | Przedsięwzięcia (działania i inicjatywy)  |
|--|--|--|---|
| <b>Perspektywa ZKW. Procesy wewnętrzne</b>   |  |  |   |
| Doskonalenie procesów w aspekcie funkcjonowania banku i jego oddziałów w warunkach zagrożenia epidemicznego i cyfryzacji banku | Zmniejszenie ogólnej liczby oddziałów banku z równoczesną zmianą struktury ich zadań | <ul style="list-style-type: none"> <li>– rentowność poszczególnych oddziałów</li> <li>– koszty funkcjonowania oddziałów</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– działania ukierunkowane na wzrost zaangażowania kierownictwa oddziałów w osiąganie ogólnych celów banku</li> <li>– zorientowanie istniejących oddziałów banku na doradztwo, wyjątkowe sytuacje oraz osoby starsze nieradzące sobie z bankowością elektroniczną</li> <li>– wprowadzanie wirtualnych oddziałów bankowych ze zdalną obsługą działających na zasadzie cobrowsingu<sup>3</sup></li> </ul> |
|  | Ograniczenie określonych czynności realizowanych przez pracowników banku             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– jakość wykonywanych czynności bankowych mierzona liczbą popełnionych błędów operacyjnych</li> <li>– czas realizacji wniosków klienta</li> <li>– poziom kosztów ogólnych funkcjonowania banku</li> <li>– liczba podmiotów obsługujących bank</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– outsourcing procesów biznesowych (np. w zakresie identyfikacji klientów) mający na celu wzrost efektywności operacyjnej banku</li> <li>– rozważenie okoliczności, w jakich możliwe będzie zmniejszenie lub zawieszenie niektórych procesów z powodu pandemii</li> </ul>  |
|  | Redukcja kosztów związanych z procesem udzielania kredytów bankowych                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– wartość ryzyka kredytowego poszczególnych oddziałów</li> <li>– zyski generowane przez poszczególne oddziały, uwzględniające alokację kosztów na pokrycie ryzyka kredytowego</li> <li>– liczba pracowników (zespołów) koniecznych do wdrażania niezbędnych operacji związanych z procesem udzielania kredytów</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– obciążanie poszczególnych oddziałów kosztami w związku z ryzykiem kredytowym</li> <li>– identyfikacja pracowników (zespołów) koniecznych do wdrażania niezbędnych operacji związanych z procesem udzielania kredytów oraz ocena możliwego wpływu ich nieobecności spowodowanej zagrożeniem epidemicznym</li> </ul>   |

<sup>3</sup> Cobrowsing to rozwiązanie technologiczne związane z tworzeniem wirtualnych placówek bankowych ze zdalną obsługą, polegające na asystowaniu przez pracownika banku, mającego podgląd tego, co dzieje się na ekranie klienta w trakcie korzystania przez niego z usług bankowości elektronicznej.

cd. tabeli 2

| Cele ogólne (strategiczne)   | Cele szczegółowe (operacyjne)   | Mierniki  | Przedsięwzięcia (działania i inicjatywy)   |
|--|---|---|--|
| Doskonalenie procesów w aspekcie funkcjonowania banku i jego oddziałów w warunkach zagrożenia epidemicznego i cyfryzacji banku | Przewidywanie zmian na rynkach w czasie rzeczywistym dzięki zaawansowanej (postępującej) cyfryzacji banku | <ul style="list-style-type: none"> <li>– prognozy ekonomiczne</li> <li>– poziom cyfryzacji banku w kluczowych obszarach jego funkcjonowania (np. ryzyka)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– opracowanie na podstawie prognoz ekonomicznych schematów działań dostosowanych do różnych scenariuszy rozwoju epidemii, w trzech horyzontach czasowych: krótkim, średnim i długim, z uwzględnieniem posiadanych zasobów, istniejących procesów oraz poziomu ich cyfryzacji</li> <li>– szybkie i elastyczne reagowanie na zmiany związane z rozwojem pandemii</li> </ul>   |
|  | Zabezpieczenie procesów kluczowych dla zachowania ciągłości działań                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– liczba procesów kluczowych dla zachowania ciągłości działań</li> <li>– osoby odpowiedzialne za realizację procesów kluczowych dla zachowania ciągłości działań</li> <li>– liczba bankomatów</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– identyfikacja i aktualizacja procesów kluczowych dla zachowania ciągłości działania banku w nowych realiach rynkowych celem zabezpieczenia danych i infrastruktury informatycznej banku</li> <li>– opracowanie planu ciągłości działania dla poszczególnych procesów biznesowych (plan postępowania w przypadku wystąpienia ryzyka związanego z pandemią) w celu określenia czynności prowadzących do zminimalizowania strat banku, dostosowania procedur do pracy zdalnej oraz wypracowania metod komunikacji</li> <li>– wykorzystanie zastoju spowodowanego pandemią na modernizację kluczowych procesów</li> <li>– powołanie interdyscyplinarnego zespołu ds. zarządzania kryzysowego</li> <li>– przydzielenie poszczególnym członkom zespołu określonego zakresu zadań i odpowiedzialności</li> <li>– utrzymanie ciągłości działania bankomatów i ich zaopatrzenia w gotówkę</li> </ul> |

cd. tabeli 2

| Cele ogólne (strategiczne)   | Cele szczegółowe (operacyjne)   | Mierniki   | Przedsięwzięcia (działania i inicjatywy)  |
|--|---|--|---|
| Doskonalenie procesów w aspekcie funkcjonowania banku i jego oddziałów w warunkach zagrożenia epidemicznego i cyfryzacji banku | Zapewnienie właściwych standardów cyberbezpieczeństwa w warunkach pracy zdalnej pracowników | <ul style="list-style-type: none"> <li>– liczba przypadków związanych z atakami cybernetycznymi i próbami wyłudzenia informacji bankowych (typu <i>phishing</i> czy <i>ransomware</i>)</li> <li>– obowiązujące w banku i jego oddziałach reguły ochrony informacji i danych osobowych podczas wykonywania pracy zdalnej przez pracowników</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– posługiwanie się wyłącznie sprzętem ze specjalistycznym oprogramowaniem antywirusowym</li> <li>– unikanie korzystania w celach służbowych przy łączeniu się z zasobami bankowymi z połączeń z sieciami publicznymi (wi-fi) oraz niezabezpieczonymi hasłami (korzystanie jedynie z bezpiecznych, prywatnych łączy typu VPN<sup>4</sup>, aktualizacja hasel do sieci/routera)</li> <li>– określenie zasad ochrony informacji i danych osobowych (szyfrowanie przesyłanych drogą elektroniczną wiadomości i plików oparte na bezpiecznych standardach typu WPA<sup>5</sup>, korzystanie wyłącznie z firmowego komputera i dysków skonfigurowanych pod względem bezpieczeństwa, tworzenie kopii zapasowych kluczowych dokumentów, aktualizacja programów antywirusowych, systemu operacyjnego oraz oprogramowania, korzystanie z automatycznego sprawdzania dostępności aktualizacji w celu ochrony przed nowymi zagrożeniami, ograniczenie dostępu do wrażliwych danych tylko dla pracowników, dla których ten dostęp jest niezbędny do wykonywania zadań)</li> <li>– monitorowanie ruchu sieciowego pod kątem ewentualnych anomalii</li> <li>– wskazanie osób do kontaktu w razie pojawienia się incydentów związanych z naruszeniem bezpieczeństwa informacji (zasady reagowania na wypadek sytuacji awaryjnych)</li> </ul> |

<sup>4</sup> VPN oznacza wirtualną sieć prywatną służącą wymianie zaszyfrowanych informacji (umożliwia pracownikom zdalne, bezpieczne połączenie z siecią korporacyjną).

<sup>5</sup> WPA to standard szyfrowania danych stosowany w sieciach bezprzewodowych.

cd. tabeli 2

| Cele ogólne (strategiczne)   | Cele szczegółowe (operacyjne)   | Mierniki  | Przedsięwzięcia (działania i inicjatywy)   |
|--|---|---|--|
| Doskonalenie procesów w aspekcie obsługi klientów banku w warunkach zagrożenia epidemicznego | Monitorowanie klientów banku  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- liczba transakcji na jednego klienta w ciągu roku</li> <li>- zyski generowane na rzecz banku przez poszczególne grupy klientów w trakcie roku</li> <li>- ryzyko związane z poszczególnymi grupami klientów</li> <li>- liczba godzin spędzonych z klientami w ciągu roku</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- analiza rentowności poszczególnych grup klientów banku</li> <li>- dokonanie przeglądu poszczególnych klientów lub ich grup w celu identyfikacji, które z nich w sektorach gospodarki dotkniętych kryzysem są najbardziej narażone na utratę płynności finansowej i bankructwo</li> </ul>  |
|  | Podaż nowych lub modyfikacja dotychczasowych produktów i usług bankowych w celu zwiększenia innowacyjności oferty bankowej  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- koszty pozyskania nowych produktów i usług bankowych</li> <li>- nakłady na rozwój nowych produktów i usług bankowych</li> <li>- wydatki na modyfikację produktów i usług bankowych</li> <li>- poziom przychodów z nowych produktów i usług bankowych</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- rozszerzenie asortymentu lub wprowadzenie zmian w produktach i usługach bankowych oferowanych klientom, adekwatnie do ich aktualnych potrzeb w nowych warunkach kryzysu epidemicznego</li> <li>- analiza nowych trendów i zmian w zachowaniach klientów</li> <li>- wykorzystanie czasu zastoju na projektowanie nowych produktów i usług bankowych, aby lepiej przygotować się do nowych realiów rynkowych po ustaniu epidemii</li> </ul>   |
|  | Rozwój cyfryzacji banku w celu zwiększenia szybkości, sprawności i jakości obsługi klientów oraz zapewnienia im bezpieczeństwa w związku z ryzykiem zakażenia w ramach kontaktów bezpośrednich w placówkach banku | <ul style="list-style-type: none"> <li>- liczba klientów korzystających z bankowości elektronicznej</li> <li>- udział operacji realizowanych w formie elektronicznej w operacjach bankowych ogółem (poziom elektroniczacji usług bankowych)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- rozwijanie i upowszechnianie nowych form technologii informatycznej w bankowości elektronicznej w odpowiedzi na zagrożenie epidemiczne (wprowadzenie zmian w komunikacji z klientami w ramach zarządzania komunikacją zewnętrzną, ze względu na zagrożenie epidemiczne)</li> <li>- zmniejszenie błędów czynnika ludzkiego</li> <li>- promowanie wśród klientów zalet korzystania z bankowości mobilnej</li> <li>- zachęcanie, przez obniżanie opłat bankowych, do korzystania z usług bankowych przy użyciu kanałów zdalnych</li> </ul> |

cd. tabeli 2

| Cele ogólne (strategiczne)   | Cele szczegółowe (operacyjne)                            | Mierniki  | Przedsięwzięcia (działania i inicjatywy)   |
|--|--|---|--|
| <b>Perspektywa ZKW. Rozwój i uczenie się</b>   |  |   |  |
| Doskonalenie pracowników ukierunkowane na zachowanie przez bank zdolności do zmian i wzrostu | Utożsamianie celów osobistych pracowników z celami banku | <ul style="list-style-type: none"> <li>– udział pracowników, których cele prywatne są zbieżne z celami banku</li> <li>– liczba kierowników oddziałów objętych wynikowym systemem wynagradzania</li> <li>– liczba kierowników oddziałów ocenianych na podstawie zysków wygenerowanych przez te oddziały</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– angażowanie pracowników w proces podejmowania decyzji</li> <li>– zwiększanie świadomości pracowników w zakresie przedsięwzięć strategicznych oraz stopnia ich akceptacji</li> </ul>   |
|  | Rozwój potencjału kadrowego                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– wskaźnik wydajności pracy (zysk lub sprzedaż na jednego zatrudnionego)</li> <li>– wskaźnik pokrycia kluczowych funkcji (udział pracowników w pełnieniu istotnych funkcji bankowych)</li> <li>– czas realizacji przedsięwzięć strategicznych</li> <li>– liczba posiedzeń (narań) dotyczących wykonywanej pracy i procesu podejmowania decyzji</li> <li>– liczba programów szkoleniowych</li> <li>– udział godzin szkoleniowych w przeciętnym czasie pracy</li> <li>– koszty szkoleń</li> <li>– relacja kosztów szkoleń do kosztów wynagrodzeń</li> <li>– poziom wykształcenia zatrudnionych</li> <li>– średni staż pracy pracowników</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– poprawa kompetencji i wydajności pracowników przez zwiększenie wydatków na szkolenia oraz rozwój programów szkoleniowych dostosowanych do nowych warunków zagrożenia epidemicznego (kształcenie internetowe)</li> <li>– przeszkolenie kadr w zakresie zagrożeń związanych z pracą zdalną (np. <i>phishing</i>, <i>malware</i>) oraz bezpiecznego korzystania z Internetu</li> <li>– wykorzystanie czasu przestoju wskutek pandemii na doskonalenie umiejętności personelu</li> <li>– zastosowanie metody ADKAR<sup>6</sup> jako narzędzia coachingowego wspierającego proces zarządzania zmianą w kontekście nowych warunków rynkowych funkcjonowania banku wymuszonych pandemią</li> <li>– rozwój kompetencji i kwalifikacji oraz podnoszenie poziomu niezależności (samodzielności) pracowników w zakresie realizowanych zadań</li> </ul> |

<sup>6</sup> ADKAR to metoda wspierająca wdrażanie zmian zarówno na poziomie indywidualnym (pracowniczym), jak i na szczeblu całej organizacji. Jej nazwa jest akronimem i pochodzi od słów stanowiących jednocześnie kolejne fazy implementacji zmian: *awareness* – świadomość potrzeby zmian, *desire* – chęć wspierania zmian, *knowledge* – wiedza dotycząca sposobów dokonania zmian, *ability* – umiejętność demonstrowania właściwych zachowań i kompetencji oraz *reinforcement* – utrwalanie wprowadzonych zmian.

cd. tabeli 2

| Cele ogólne<br>(strategiczne)  | Cele<br>szczegółowe<br>(operacyjne)  | Mierniki  | Przedsięwzięcia<br>(działania i inicjatywy)  |
|--|--|---|--|
| Doskonalenie pracowników ukierunkowane na zachowanie przez bank zdolności do zmian i wzrostu | Motywowanie pracowników oraz umożliwienie im partycypacji w procesie zarządzania bankiem | <ul style="list-style-type: none"> <li>- liczba zrealizowanych inicjatyw pracowniczych</li> <li>- liczba zgłaszanych inicjatyw na jednego pracownika</li> <li>- liczba wspólnych projektów</li> <li>- udział pracowników odchodzących z kluczowych stanowisk</li> <li>- udział pracowników objętych szczególnymi kompetencjami na czas epidemii</li> <li>- liczba pracowników najbardziej narażonych na zakażenie</li> <li>- wskaźnik rotacji kadrowej z uwzględnieniem zagrożenia epidemicznego</li> <li>- liczba niezbędnych wyjazdów służbowych</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- kreowanie liderów odpowiedzialnych za kształtowanie przyszłości banku</li> <li>- angażowanie pracowników, których rutynowe obowiązki zostały ograniczone z uwagi na nadzwyczajną sytuację epidemiczną, w nowe procesy</li> <li>- wyjaśnianie wpływu poprawy osobistych efektów pracy na ogólne wyniki banku</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stosowanie systemu nagród i wyróżnień za innowacyjne rozwiązania (motywowanie do twórczej inicjatywy)</li> <li>- monitorowanie, za pomocą badań ankietowych, satysfakcji pracowników (podnoszenie zadowolenia i jakości życia pracowników)</li> <li>- kreowanie kultury organizacyjnej zorientowanej na poprawę atmosfery pracy, jej bezpieczeństwa i ergonomii</li> <li>- akcentowanie zespołowych metod rozwiązywania problemów</li> <li>- propagowanie współpracy między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi banku</li> <li>- zapewnienie w ramach zarządzania komunikacją wewnętrzną spójnych i bezpiecznych kanałów porozumiewania się pracowników z uwzględnieniem zaleceń krajowych w zależności od fazy epidemii (np. e-mail, SMS, wideorozmowa, telekonferencja)</li> <li>- utrzymanie kluczowych pracowników w banku (wzrost retencji pracowniczej)</li> </ul> |



cd. tabeli 2

| Cele ogólne (strategiczne)   | Cele szczegółowe (operacyjne) | Mierniki | Przedsięwzięcia (działania i inicjatywy)  |
|--|-------------------------------|----------|---|
| Doskonalenie pracowników ukierunkowane na zachowanie przez bank zdolności do zmian i wzrostu |                               |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– monitoring wskaźnika fluktuacji personelu w kontekście zagrożenia epidemicznego (zwolnienia z pracy, zmiana wymiaru czasu pracy, kwarantanna, hospitalizacja, urlop wypoczynkowy, opieka nad dzieckiem, praca zdalna)</li> <li>– przygotowanie zrozumiałych procedur oraz zapewnienie sprzętu i infrastruktury teleinformatycznej w związku z pracą zdalną pracowników</li> <li>– opracowanie regulaminu pracy zdalnej</li> <li>– ustalenie czasowo obowiązujących zasad zarządzania zastępstwami przy zachowaniu reguł w zakresie czasu pracy (np. praca rotacyjna)</li> <li>– utrzymanie odpowiedniej kontroli wewnętrznej przy alternatywnych metodach pracy (praca zdalna, praca rotacyjna)</li> <li>– zaplanowanie działań oraz zasad przekazywania obowiązków na wypadek dotknięcia kluczowego personelu banku zakażeniem COVID-19</li> <li>– zapewnienie bezpieczeństwa pracowników w miejscu pracy, zgodnie z najnowszymi rozporządzeniami i wytycznymi odpowiednich władz, w celu ograniczenia ryzyka przenoszenia COVID-19</li> <li>– identyfikacja procesów krytycznych z punktu widzenia ryzyka zarażenia COVID-19</li> <li>– ograniczenie do niezbędnego minimum wyjazdów służbowych na czas pandemii</li> <li>– wykorzystanie cyfrowego podpisu kwalifikowanego do zdalnego (elektronicznego) podpisywania dokumentów, za pośrednictwem komputera lub urządzenia mobilnego (np. tabletu, smartfona)</li> </ul> |
|  |                               |          |   |

cd. tabeli 2

| Cele ogólne<br>(strategiczne)  | Cele<br>szczegółowe<br>(operacyjne) | Mierniki | Przedsięwzięcia (działania<br>i inicjatywy)   |
|--|-------------------------------------|----------|---|
| Doskonalenie pracowników ukierunkowane na zachowanie przez bank zdolności do zmian i wzrostu |                                     |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– zaplanowanie środków mających na celu ograniczenie bezpośredniego kontaktu między pracownikami z różnych lokalizacji banku oraz z klientami (np. promowanie wypłat gotówki za pośrednictwem kart płatniczych z bankomatów, a nie w kasie banku)</li> <li>– wdrożenie na czas pandemii procedur obsługi klientów przez pracowników poszczególnych oddziałów (placówek) banku</li> <li>– przygotowanie zasad i środków dotyczących higieny dla pracowników i innych interesariuszy (w tym klientów) odwiedzających placówki banku zgodnie z zaleceniami krajowymi (np. zapewnienie w widocznych miejscach środków dezynfekujących, płynów odkażających, stworzenie warunków do zachowania bezpiecznej odległości między osobami znajdującymi się w pomieszczeniach bankowych, wprowadzenie przegród lub okienek na stanowiskach pracy obsługujących klientów, dbanie o higienę pomieszczeń)</li> <li>– wprowadzenie w razie konieczności ograniczeń w funkcjonowaniu placówek bankowych (skrócenie czasu pracy, czasowe zamknięcie)</li> <li>– śledzenie rozwoju wydarzeń i oficjalnych komunikatów związanych z rozprzestrzenianiem się pandemii przy równoczesnej weryfikacji źródeł informacji w tym zakresie (celem uniknięcia ew. fałszywych wiadomości)</li> </ul> |
|  |                                     |          |   |

cd. tabeli 2

| Cele ogólne (strategiczne)   | Cele szczegółowe (operacyjne)  | Mierniki  | Przedsięwzięcia (działania i inicjatywy)   |
|--|--------------------------------|---|--|
| Doskonalenie pracowników ukierunkowane na zachowanie przez bank zdolności do zmian i wzrostu | Zarządzanie wiedzą i innowacją | <ul style="list-style-type: none"> <li>– liczba posiadanych patentów</li> <li>– liczba wniosków racjonalizatorskich w stosunku do ogólnej liczby pracowników</li> <li>– posiadane <i>know-how</i></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– konsultowanie z pracownikami działań związanych z zabezpieczeniami antywirusowymi,</li> <li>– opracowanie, zgodnie z rekomendacjami GIS, zasad natychmiastowego reagowania w wypadku osób zarażonych lub podejrzanych o zarażenie COVID-19</li> </ul>   |
|  | Dostęp do informacji           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– udział pracowników mających dostęp do danych strategicznych</li> <li>– udział pracowników mających dostęp do bazy danych o klientach</li> <li>– posiadane bazy danych</li> <li>– liczba stanowisk komputerowych</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– zastosowanie nowoczesnych i bezpiecznych systemów informacyjnych opartych na wspólnej bazie danych</li> <li>– wzrost dostępności systemów informacyjnych wspierających proces zarządzania</li> <li>– zapewnienie infrastruktury informatycznej niezbędnej do stabilnego funkcjonowania banku</li> <li>– dostępność informacji koniecznej do prawidłowej realizacji wyznaczonych zadań, w tym dotyczące aktualnego stanu zagrożenia epidemicznego (informacje zdrowotno-sanitarne)</li> <li>– rozwój „technologii chmurowej”</li> <li>– rozpowszechnianie w związku z pandemią sprawdzonych informacji wśród pracowników w celu zwiększenia poczucia bezpieczeństwa i uniknięcia szerzenia się paniki, w myśl zasady komunikowania faktów, a nie emocji</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne.

## **The balanced scorecard in the process of crisis management of bank at the time of the COVID-19 pandemic**

---

### **Abstract**

The goal of this article is presenting the author's conception of the balanced scorecard as a comprehensive tool supported the process of strategic (crisis) management of commercial bank in terms of the economic (supply and demand) shock caused by a COVID-19 pandemic, the effect of which is a liquidity collapse of the real sphere of the economy (involved enterprises and households), and consequently – spectre of the recession (mitigated by financial support of the state, dedicated to the firms and their employees within the government assistance programmes).

This article – in the context of its goal – verifies the research hypothesis assumed that the balanced scorecard, despite its criticism in the scientific literature taking into account the views on its usefulness in the strategic management and the occurrence of the alternative tools in this area, is the helpful instrument of the strategic bank control in the age of the COVID-19 pandemic.

Critical analysis of the balanced scorecard showed that correctly adjusted to the requirements of bank, under new conditions of the COVID-19 epidemic threat, it can find a use for implementation, realization and measurement of banking strategy.

The article presents the impact of pandemic crisis on the financial condition of the commercial banks as well as strategic planning practices in these banks before and during the COVID-19 epidemic. The genesis, essence and structure of one of the strategic management methods in the form of the balanced scorecard were also discussed. There were shown its usefulness in this area of the bank's functioning against the background of the alternative strategic management models, having regard to its critical literature analysis. The article is crowned with posited model of the balanced scorecard for the commercial bank, completed with the strategy map, that poses its graphic visualization, taking into account the effects of the global economic crisis, induced by the COVID-19 epidemic. The appropriateness of the choice of the proposed tool of the bank strategic management in the era of pandemic crisis was confirmed by the discussion and conclusions on its usefulness in the current economic reality.

---

**Keywords:** balanced scorecard, strategy, strategic management, crisis management, COVID-19