

## STRATEGINIŲ ŽEMĖLAPIŲ REIKŠMĖ STRATEGIJŲ ĮGYVENDINIMO PROCESĖ

Margarita Išoraitė

Mykolo Romerio universitetas

### Anotacija

Strateginių žemėlapių reikšmė organizacijos strategijos įgyvendinimo procese yra labai didelė. Visų pirma strateginiai žemėlapiai gali būti vizualinė priemonė, vaizduojanti organizacijos kritinius sėkmės veiksnius ir priežastinius – pasekminius ryšius tarp jų. Taip pat strateginiai žemėlapiai gali būti naudojami norint pateikti organizacijos strategiją. Nemažą vaidmenį vaidina su pareigybe susiję strateginiai žemėlapiai, kurie parodo, kaip darbuotojų pareigos susijusios su organizacijos tikslais. Taip pat strateginiai žemėlapiai yra naudojami tam, kad sumažintų kliūtis tarp strategijos formavimo ir strategijos įgyvendinimo. Straipsnyje nagrinėjami teoriniai strateginių žemėlapių aspektai, strateginių žemėlapių kūrimo procesas, strateginių žemėlapių kūrimo modelis.

**Pagrindiniai žodžiai:** strategija, veiklos vertinimas, strateginiai žemėlapiai.

### Įvadas

Spraga tarp strategijos formavimo ir jos įgyvendinimo yra strateginio planavimo ir valdymo praktikų ir mokslininkų tyrimo objektas. Norėdami sumažinti šią spragą mokslininkai ir praktikai kuria įvairius metodus ir priemones. Viena iš tokių priemonių yra strateginiai žemėlapiai. Strateginiai žemėlapiai parodo priežastinius ir pasekminius ryšius, jų santykį su kritiniais organizacijos sėkmės veiksniais. Strateginiai žemėlapiai naudojami tam, kad būtų parodyta, kaip padidėjo darbuotojų motyvacija pagerinus produktyvumą ir pelningumą, atskleista, kaip žmonės dirba siekdami bendrų organizacijos tikslų. Strateginis žemėlapis yra organizacijos vertinimo sistemos kūrimo priemonė. Strateginiai žemėlapiai gali būti pasitelkiami tais atvejais, kai strategija jau yra sukurta, bet ji turi būti toliau aiškinama. Aiškinant ir vizualizuojant strategiją, sukuriama su strategija susijusios vertinimo priemonės, kurios faktiškai vizualiai matomos ir realizuojamos. Strateginiai žemėlapiai yra priemonė, kuri parodo žinias ir išaiškina, ką reikia vertinti.

**Šio straipsnio tikslas** – išanalizuoti strateginių žemėlapių reikšmę strategijų įgyvendinimo procese.

Tiksliui pasiekti pasirinkti **tokie uždaviniai:**

1. Išanalizuoti teorinius strateginių žemėlapių aspektus.

2. Įvertinti strateginių žemėlapių kūrimo procesą.

3. Išnagrinėti strateginių žemėlapių kūrimo modelį.

**Tyrimo objektas** – strateginiai žemėlapiai.

**Tyrimo dalykas** – strateginių žemėlapių reikšmė strategijų įgyvendinimo procese.

**Tyrimo metodai** – mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė.

### 1. Teoriniai strateginių žemėlapių aspektai

Kognityvinis žemėlapis yra priemonė, padedanti vystyti organizacinę ir valdymo pažinimą (Huff, Jenkins (2002). Eden (1999) kognityvinį žemėlapi apibūdina kaip priemonę, kuri panaši į diagramą ir parodo tikrų dalių rinkinį kaip mąstymo būdą tam tikru momentu. Huff ir Jenkins (2002) apibūdina žemėlapi kaip vizualinį vaizdą, kuris yra planas arba teritorija. Jame nurodyti svarbiausių subjektų, kurie yra toje teritorijoje, pavadinimai. Mokslininkai taip pat teigia, kad žemėlapiai daug aiškiau pateikia konceptualų subjektą ir todėl palengvina diskusijas apie pažinimo procesą.

Strateginis žemėlapis gali būti vertinamas kaip pažinimo žemėlapis. Pasak Day (1987), strateginis žemėlapis parodo santykį tarp veiklos priemonių ir strategijos kintamųjų. Strateginis žemėlapis yra organizacijos kritinių sėkmės faktorių bei priežasties ir pasekmės santykio tarp jų atvaizdas. Nuosekliu būdu strateginiai žemėlapiai pateikia strategiją taip, kad tikslai ir priemonės gali būti valdomi (Anon 2002; Kaplan, Norton, 2004). Kaip teigia Neely ir Bourne (2000), strateginis žemėlapis yra priežasties ir pasekmės santykio diagrama, gauta iš organizacijos strategijos. Marr (2003) strateginis žemėlapis parodo, kaip organizacija atrodo pati sau.

Kaplanas ir Nortonas (2004) strateginį žemėlapi sieja su Subalansuotų rodiklių schema. Jie mano, kad strateginis žemėlapis pateikia vieno puslapio vaizdą, kuriame organizacijos tikslai yra integruoti į keturias Subalansuotų rodiklių perspektyvas. Pagal Banker (2004), pagrindinis Subalansuotų rodiklių aspektas yra glaudūs ryšiai tarp veiklos priemonių ir strategijos. Strateginiai žemėlapiai gali būti naudojami paro-

dant tarpusavio ryšius vizualine forma. Neely ir Bourne (2004) pažymi, kad strateginiai žemėlapiai gali būti naudojami už Subalansuotų rodiklių schemas. Kognityvinių žemėlapių nauda yra panaši į naudą, kurią duoda strateginiai žemėlapiai. Strateginis žemėlapis gali suteikti tokios naudos:

- strateginiai žemėlapiai aiškina kelią nuo nefinansinės sėkmės faktorių į finansinių rezultatų pusę, palengvina veiklos vertinimo sistemos įgyvendinimą (Laitinen, 2003);
- jis išaiškina kompanijos strategiją darbuotojams, parodo kaip jų pareigos yra susijusios su bendrais organizacijos tikslais;
- jis gali būti taikomas verslo blokui ir būti sutelktas ties valdymo procesu (Kaplanas ir Nortonas, 2004), jis numato trūkstamas grandis tarp strategijos formulavimo ir strategijos vykdymo, yra kaip priemonė, remianti veiklos vertinimą organizacijoje stengiantis pabrėžti svarbiausius kompanijos dalykus, t. y. dalykus, kuriuos mes galime vertinti.

Mokslinėje literatūroje terminai, kurie vartojami strateginiam žemėlapiui apibūdinti, skiriasi vienas nuo kito. Kaplanas ir Nortonas (2004) vartoja terminą *strateginis žemėlapis*, Neely ir Bourne (2000) jį apibūdina kaip *sėkmės žemėlapi*. Apibrėžimai atitinka vienas kitą.

## 2. Strateginis žemėlapis – strategijos įgyvendinimo priemonė

Pagal Mintzbergą (1994) strateginio mąstymo būdai gali būti suskirstomi į aprašomąjį ir nurodomąjį. Aprašomasis strateginio mąstymo būdas yra susijęs su tuo, kad aiškinamas kaip strategija buvop sukurta. Nurodomoji strateginio mąstymo mokykla yra labiau susijusi su tuo, kaip strategija gali būti formuojama, bet ne kaip ją būtina formuoti. Strateginiai žemėlapiai bando iš dalies nurodyti kelią tarp strategijos formulavimo ir strategijos įgyvendinimo. Nurodomojo strateginio mąstymo būdas gali būti suskirstytas į tris strategines mokyklas: dizaino mokyklą, planavimo mokyklą ir pozicionavimo mokyklą. Pasak dizaino mokyklos atstovų, strategija yra specifinių perspektyvų atvejis, kurio pagrindinė problema yra – pusiausvyrą tarp išorinių ir vidinių firmos veiksmų (Ansoff, 1978). Pozicionavimo mokykla yra susijusi su kompanijos pozicionavimu rinkos viduje naudojant bendrąją strategiją (Porter, 1980). Strateginių žemėlapių kūrimas patenka į antrą kategoriją – planavimo mokyklą. Kuriant strateginius žemėlapius daroma prielaida, kad strategijos formulavimas ir įgyvendinimas yra atskirti vienas nuo kito. Manoma, kad strategija gali būti įgyvendinama perduodant ją darbuotojams, įgyvendinimo progresas gali būti kontroliuojamas veiklos priemonėmis. Jeigu šis būdas naudojamas, strateginis žemėlapis ir veiklos priemonės yra laikomos diagnostine kontrolės sistema (Simons, 2000). Banker (2004)

pagrindė, kad vadybininkai, kurie supranta organizacijos strategiją, pasikliaus daugiau su strategija susijusiomis veiklos priemonėmis ir mažiau su strategija nesusijusiomis priemonėmis, negu tie, kurie turi mažiau žinių apie strategiją. Planavimo mokykla yra kritikuojama kaip pernelyg formali ir nelanksti siekiant strateginio planavimo tikslo. Be to, ne visada kiekviena numatoma strategija yra realizuojama – realizuojama strategija gali staiga atsirasti. Jeigu numatoma strategija nėra įgyvendinama, daroma prielaida, kad planavimo mokykla praranda dalį savo tikslų. Tačiau formalus strateginio planavimo procesas taip pat turi teigiamų bruožų. Pavyzdžiui, formalus strateginio planavimo procesas gali būti tinkama alternatyva situacijose, kur organizacijai reikia pakeisti savo kryptį. Strategijų įgyvendinimo požiūriu, strateginis žemėlapis bando sujungti strategijos formulavimą ir jos įgyvendinimą, t. y. parodo ryšį tarp organizacijos strateginių ir operatyvinių tikslų. Galima naudoti strateginius žemėlapius kaip sąveikaujančią kontrolės sistemą (Simons, 2000). Šiuo atveju strateginis žemėlapis sukurs grįžtamąjį ryšį tarp veiklos ir strategijos formavimo fazės. Tai padės sumažinti skirtumą tarp strategijos projektavimo ir įgyvendinimo. Praktikoje skirtumas tarp diagnostinės ir sąveikaujančios kontrolės sistemos nebus didelis. Pasak Hass ir Kleingeld (1999) diagnostinės kontrolės sistemos kūrimo ir taikymo procesas yra loginė priemonė inicijuojant strateginį dialogą, kuris yra svarbiausia problema, sprendžiama sąveikaujančios kontrolės sistemos viduje. Svarbiausia strategijos įgyvendinimo problema yra sugebėti valdyti visos organizacijos veiksmus siekiant tų pačių strateginių tikslų. Tai apima ir darbuotojų valdymą skirtinguose organizacijos lygiuose. Pasak Haas ir Kleingeld (1999), periodinis strateginis dialogas yra būtinas tarp organizacijos elgsenos (veiksmų) ir organizacijos tikslų (strategijos). Norint pasiekti suderinamumą, strateginis dialogas privalo būti nuoseklus, grindžiamas tomis pačiomis strateginėmis problemomis, kurios diskutuojamos daugialypiuose organizacijos lygiuose, net jei tinka kiekvienam lygiui. Skirtingose terminologijose skirtingų organizacijos lygių naudojimas paprastai reiškia, kad veiklos priemonės, pavyzdžiui, verslo padalinys skiriasi nuo cecho, kadangi jie naudojami skirtingiems tikslams. Strateginių žemėlapių požiūriu yra sudėtinga sukurti visos organizacijos strateginį žemėlapi dėl skirtingų organizacijos lygių terminologijos skirtumų.

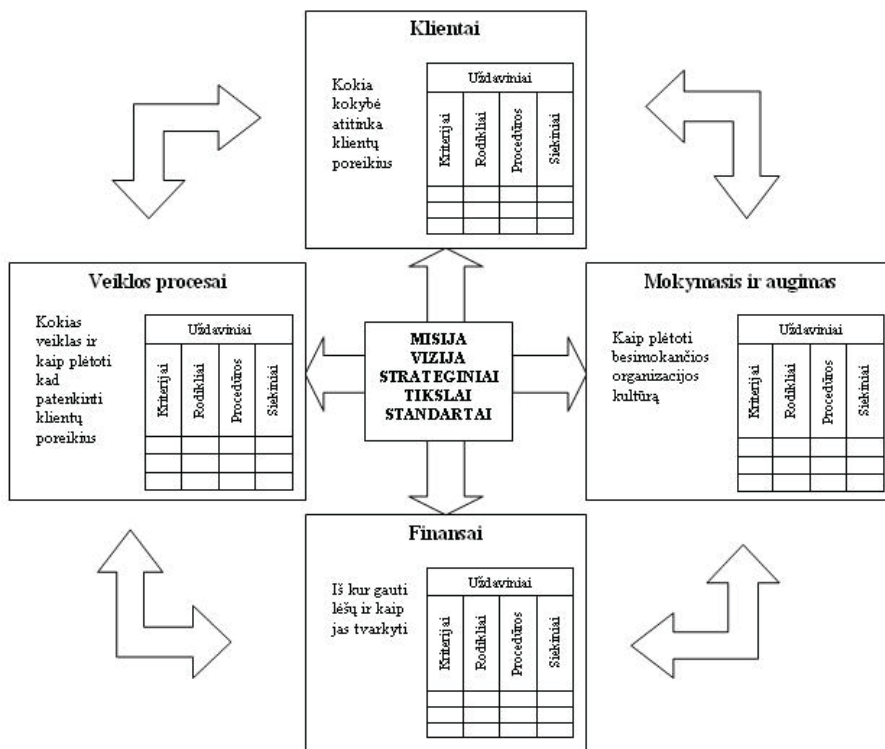
## 3. Strateginių žemėlapių kūrimas

### 3.1. Strateginių žemėlapių kūrimas pagal Nortoną ir Kaplaną

Kaplanas ir Nortonas (2004) sukūrė strateginio žemėlapio modelį. Jų modelis koncentruojasi ties strateginio žemėlapio pavyzdžiais. Kiekvienas pavyzdys pagrįstas skirtinga strategija, t. y. veiklos

meistriškumu, produkto vadovais arba priežasties ir pasekmės ryšiais strategijoje. Kompanija privalo pasirinkti strategiją, o vėliau taikyti strateginį žemėlapi organizacijai. Pagal Nortoną ir Kaplaną (2000), strateginio žemėlapio kūrimas turėtų būti pradedamas nustatant kompanijos tikslus ir toliau kuriant priemones tiems tikslams pasiekti. Tikslų nustatymas prasideda nustatant kompanijos egzistavimo priežastis. Po to

kompanijos vadovybė nustato viziją. Nustatant strategiją vadovaujama vizija. Kitame etape yra pateikiami svarbiausi kompanijos tikslai ir santykiai tarp šių tikslų kartu su keturiomis Subalansuotų rodiklių perspektyvomis. Perspektyvos privalo būti nagrinėjamos tokia tvarka (žr. 1 pav.): finansinė perspektyva, vartotojo perspektyva, proceso perspektyva, mokymosi ir augimo perspektyva.



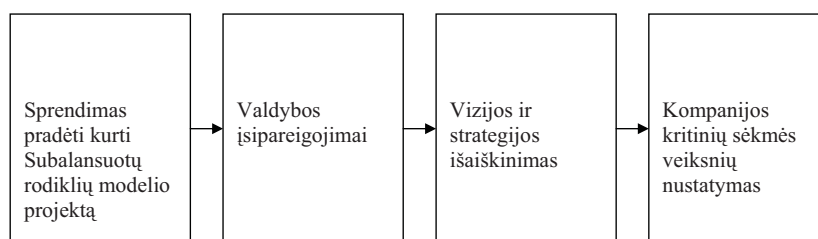
1 pav. Subalansuotų rodiklių modelis

**Finansinės perspektyva.** Finansinės perspektyvos tikslas yra kartu sujungti pajamų augimo strategiją su produktyvumo strategija. **Vartotojo perspektyva.** Strategijos pagrindas yra vartotojo vertės planas. Vertės planas gali būti parinktas iš trijų diferenciacijų: veiklos meistriškumo, produkto vadovybės ir vartotojo artimumo. Kompanija turi pralenkti vieną iš trijų sričių ir patenkinti kitų dviejų sričių pagrindinius reikalavimus. **Vidinių procesų perspektyva.** Po to, kai kompanija susidaro aiškų vaizdą apie savo vartotojus, ji turi nusistatyti būdus, kuriais ji pasieks klientų vertės planą ir finansinių tikslų. **Mokymosi ir augimo perspektyva.** Ketvirta strateginio žemėlapio perspektyva yra mokymosi ir augimo perspektyva. Organizacija turi nuspręsti, kaip pasiekti savo vidinių procesų perspektyvos tikslų (Kaplan, Norton, 2004). Modelis parodo, kad strateginio žemėlapio sudarymo tikslai gali būti aiškiai nustatomi remiantis strategija. Tačiau kompanijos dažnai kritikuoja tikslus, kurie yra už strategijos ribų ir į kuriuos reikėtų atsižvelgti formuojant strateginį žemėlapi (Malmi, 2002). Tokiu tikslu galėtų būti, pavyzdžiui, geras informacijos srautas. Be to, Kaplanas ir Nortonas nepaaiškina, kaip vyksta strateginio žemėlapio kūrimo procesas, kas tai atlieka.

### 3.2. Žemėlapis ir veiklos vertinimo sistemos kūrimo procesas

Strateginiai žemėlapiai yra susiję su veiklos vertinimu ir jie kuriami norint paremti veiklos vertinimo sistemos kūrimą ir naudojimą. Strateginių žemėlapių kūrimas turi tas pačias kūrimo fazes kaip ir veiklos vertinimo sistema. Pavyzdžiui, kritinių sėkmės veiksnių nustatymas yra svarbiausia strateginių žemėlapių kūrimo ir veiklos vertinimo sistemos kūrimo fazė. Be to, veiklos vertinimo sistemos kūrimo tyrimo procesas gali būti laikomas naudingą, kada bandoma kurti strateginio žemėlapio modelį. Veiklos vertinimo sistemos kūrimas yra labiau ištirta sritis (Kaydos, 1999; Olve, 1999).

Veiklos vertinimo sistemos kūrimo modeliai yra gana panašūs (Hannula, 2002). Toivanen (2001) sukūrė Suomijos verslo aplinkos modelį bendradarbiaudamas su suomių verslo įmonėmis. 2 pav. parodo pirmąsias keturias Toivanen modelio fazes. Kitos modelio fazės nėra aptariamoms, kadangi jos yra susijusios su veiklos priemonių kūrimu.



2 pav. Veiklos vertinimo sistemos kūrimo modelis (Toivanen, 2001)

Etapai yra aptariami iš to požiūrio taško, kaip jie yra susiję su strateginių žemėlapių kūrimu. Teisingas sprendimas yra tas, kad reikia taikyti Subalansuotų rodiklių modelį. Užuo nagrinėję Subalansuotų rodiklių projektą, nagrinėjame strateginio žemėlapių projektą. Pirmame etape nustatomi ištekliai, kurie bus reikalingi projektui, taip nustatoma nauda ir nuostoliai, kadangi daugelis plėtros projektų gali konkuruoti dėl ribotų įmonės išteklių. Kitais žodžiais tariant, projektai turi būti pateisinami. Be to, atsižvelgiant į organizacijos dydį, turi būti nuspręsta, kokio dydžio bus projektas. Ar jis bus laikomas visos organizacijos projektu, o gal tik jos dalimi?

**Valdybos išsipareigojimai.** Tam, kad sėkmingai vyktų projekto kūrimas, valdyba turi turėti išsipareigojimų dėl projekto. Būtinai privalo išsipareigoti aukščiausia valdžia, kadangi jų pozicija demonstruoja darbuotojams, koks iš tikrųjų projektas yra svarbus.

**Vizijos ir strategijos išaiškinimas.** Tam, kad būtų galima perduoti viziją visai organizacijai, vizija privalo būti gana paprasta. Vizija privalo būti glausta prezentacija, kurioje yra paaiškinami organizacijos tikslai. Pasak Moris (1987), vizija privalo atsižvelgti į visų tarpininkų interesus. Gera vizija yra praktiška ir pasiekiamą. Po vizijos išaiškinimo kompanija turi išaiškinti savo strategiją. Strategija privalo būti susijusi su vizija ir parodyti, kaip pasiekti organizacijos tikslų.

**Kompanijos kritinių sėkmės veiksnių nustatymas.** Ketvirtas etapas apima veiklos aplinkos, konkurentų, produktų ir kompanijos klientų nustatymą. Praktikoje tai reiškia stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių nustatymą. Kritiniai organizacijos sėkmės veiksniai apima informaciją, išteklius kompetenciją ir savybes, kuriomis organizacija pasiekia sėkmę. Kritiniai sėkmės veiksniai priklauso nuo, to kuriai sričiai ar šakai organizacija priskiriama. Kada pasirenkami kritiniai sėkmės veiksniai, visas strateginis žemėlapis ir balansas tarp skirtingų perspektyvų yra nagrinėjamas. Tai reiškia, kad kiekviena perspektyva privalo turėti mažiausiai vieną kritinį sėkmės veiksnį (Lonnqvist, Mettanen, 2003). Apibūdinti etapai yra būtina sąlyga kuriant strateginius žemėlapius. Kitais žodžiais tariant, veiklos vertinimo sistemos projektavimo procesas pateikia patikimą strateginio žemėlapių kūrimo pagrindą, nustatomi kritiniai sėkmės faktoriai, kurie

vėliau bus regimi. Tačiau nėra praktinių patarimų, kaip faktiškai įgyvendinti vizualizaciją.

#### 4. Strateginio žemėlapių kūrimo modelis

Daugelyje literatūros šaltinių strateginis žemėlapis yra naudinga strategijos įgyvendinimo priemonė, kadangi jis gali išaiškinti strategiją, būti taikomas verslo vienetui ir akcentuoti valdymo procesą, vizualizuoti priežasties ir pasekmės ryšius tarp skirtingų veiksnių, pateikti trūkštamus ryšius tarp strategijos formavimo ir strategijos įvykdymo (Kaplan, Norton, 2004, Kasurinen 2000). Svarbus klausimas apibrėžiant strateginio žemėlapių veiksmingumą yra tas, kad strateginis žemėlapis suprantamas skirtingų organizacijos lygių darbuotojams (Banker 2004; de Haas, Kleingeld 1999). 3 paveiksle pateiktas bendras strateginio žemėlapių pavyzdys. Jis padeda susieti visos organizacijos veiklą ir naudoti strateginį žemėlapių kaip sąveikaujančią kontrolės sistemą. Strateginio žemėlapių kūrimo proceso modelis paremtas Kaplano ir Nortono modeliu bei veiklos vertinimo sistemos kūrimu. Pateiktas modelis apibendrina svarbiausias strateginio žemėlapių kūrimo fazes. Jis pateikia tinkamą strateginio žemėlapių planą ir žemėlapių vizualizaciją. Be to, jis parodo, kaip gali būti kuriami su pareigybėmis susiję strateginiai žemėlapiai. Sudarytas modelis papildoma Kaplano ir Nortono modelį ir veiklos vertinimo sistemos modelį.

Strateginio žemėlapių kūrimo procesas apima šiuos etapus:

##### 1. Pradėti ir parengti projektą ir garantuoti valdybos išsipareigojimus:

- nustatyti projekto organizavimą (personalo atsakomybę);
- parinkti empirinius metodus (darbuotojų interviu);
- ypatingai įvertinti aukščiausios valdžios išsipareigojimus.

##### 2. Nustatyti dabartinę organizacijos padėtį:

- išanalizuoti rinkos padėtį;
- išanalizuoti organizacijos dokumentus;
- stebėti organizaciją atsižvelgiant į skundus.

##### 3. Išaiškinti viziją ir strategiją:

- sukurti pakankamai paprastą viziją;
- išaiškinti pasirinktą strategiją.



**4 a. Nustatyti kritinius sėkmės veiksnius ir nustatyti priežasties ir pasekmės ryšius tarp jų:**

- pirmajame etape naudoti pasirinktus empirinius metodus;
- analizuoti strategiją.

**4.b. Sukurti planą:**

- panaudoti galimus ryšius (pavyzdžiui, organizacijos veiklos vertinimo sistema);
- pasirinkti priemonę, kuri tarnautų organizacijos poreikiams.

**5. Vizualizuoti strateginį žemėlapi:**

- pateikti kritinius sėkmės veiksnius bei priežasties ir pasekmės ryšius tarp jų (pavyzdžiui, pasitelkiant informacines technologijas).

**6. Parinkti pareigybę su pareigybėmis susijusiam strateginiam žemėlapiui:**

- koncentruotis ties strategijos vaidmeniu.

**7 a. Nustatyti pareigybės kritinius sėkmės veiksnius bei priežasties ir pasekmės ryšius tarp jų:**

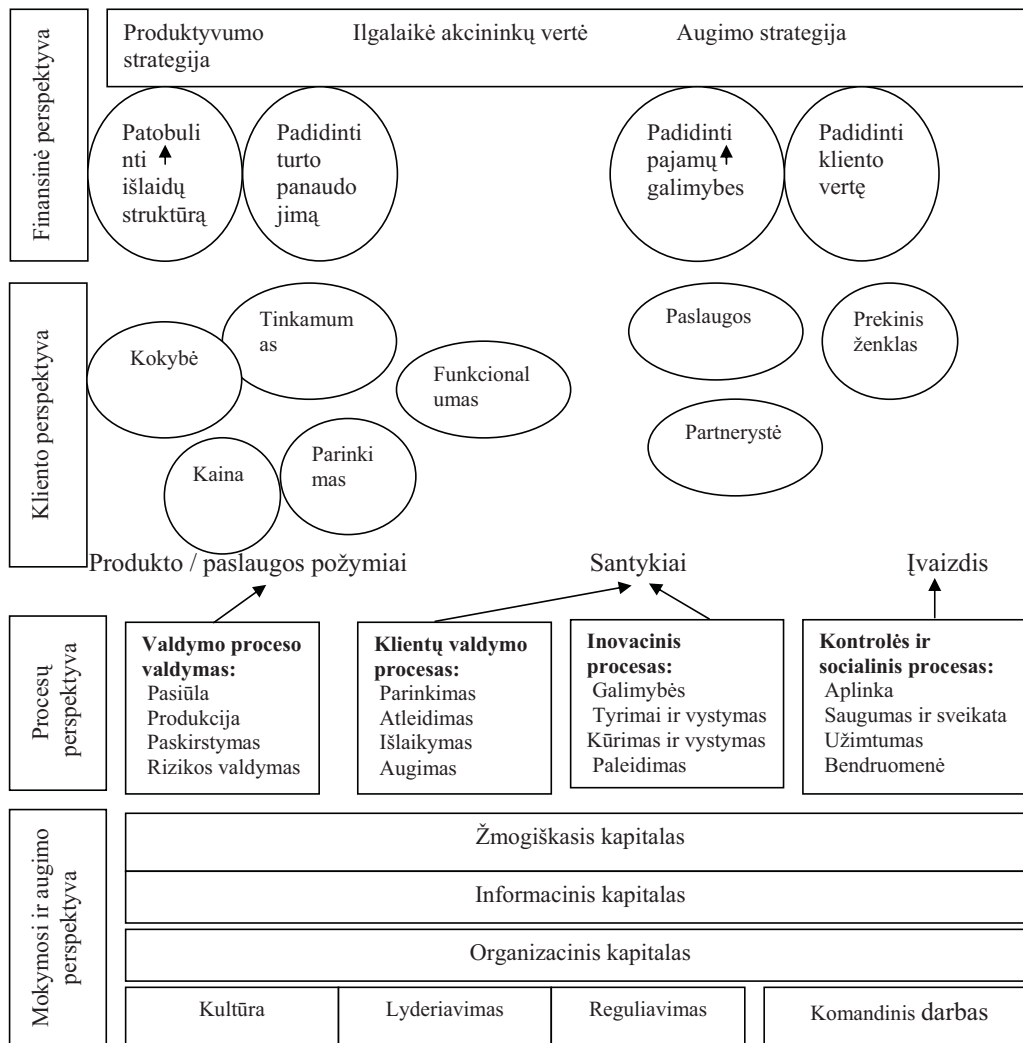
- taikyti empirinius metodus, parinktus pirmajame etape;
- naudoti pareigybės apibūdinimą.

**7 b. Sukurti planą:**

- taikyti į padalinio strateginį žemėlapi panašų planą.

**8. Vizualizuoti su pareigybe susijusį strateginį žemėlapi:**

- pavaizduoti kritinius sėkmės veiksnius bei priežasties ir pasekmės ryšius tarp jų (pasitelkiant informacines technologijas).



**3 pav.** Bendras strateginio žemėlapio modelis

Organizacijų atveju tyrimas gali būti atliktas su verslo vienetu. Strateginiai žemėlapiai gali būti kuriami dviem organizacijų lygiais: padalinio lygiu ir darbuotojų lygiu. Atsižvelgiant į organizacijos dydį, bus vertinama, kurie lygiai bus pavaizduoti strateginiame žemėlapyje. Pavyzdžiui, konglomerato atveju galėtų

būti reikšminga sukurti strateginį žemėlapi konglomerato lygiu, kompanijos lygiu, padalinio lygiu ir pareigybės lygiu norint veikti žingsnis po žingsnio. Kitais žodžiais tariant, žingsnis nuo konglomerato lygio link pareigybės lygio bus toks didelis, kad jo negalima bus padaryti iš karto.

Kai kurie mokslinės literatūros šaltiniai nurodo, kad strateginiai žemėlapiai gali būti naudojami norint vizualizuoti kompanijos strategiją. Juos taip pat siūloma naudoti veiklos vertinimo procese, kad būtų galima geriau suprasti tikslus, kuriuos vertiname. Tradiciškai planas, kuris naudojamas strateginiams žemėlapiams, yra panašus į Subalansuotų rodiklių modelio keturias perspektyvas. Šio tipo strateginiai žemėlapiai gali būti naudojami jau minėtiems tikslams. Tačiau strateginiais žemėlapiais taip pat siūloma pavaizduoti, kaip darbuotojų pareigos susijusios su organizacijos tikslais. Tradicine strateginio žemėlapio rūšimi, pavyzdžiui, verslo vieneto, ne visada tai galima pasiekti. Vietoje jo panaudojami su pareigybe susiję strateginiai žemėlapiai, kurie yra detalesni ir koncentruojasi ties pareigybe.

Su pareigybe susiję strateginiai žemėlapiai gali būti būtini papildant strateginį žemėlapi norint valdyti dirbančių skirtinguose organizacijos lygiuose darbuotojų veiklą, siekiant tų pačių strateginių tikslų. Abiejų rūšių strateginių žemėlapių naudojimas gali vesti prie nuoseklaus dialogo nepaisant skirtingų organizacijos lygių skirtingos terminologijos (de Haas, Kleingeld, 1999). Su pareigybe susiję strateginiai žemėlapiai gali būti naudojami kaip organizacijos darbuotojų įgaliojimų priemonė. Su pareigybe susijusių strateginių žemėlapių alternatyva gali būti darbo grupės arba komandiniu darbu pagrįstas strateginis žemėlapis.

Kaplano ir Nortono modelis yra planingos gairės strateginio žemėlapio kūrimo procese. Kaplanas ir Nortonas visų pirma koncentruojasi ties strateginių žemėlapių esme, o žemėlapio modeliavimas yra apribotas strateginio žemėlapio šablonu. Kitais žodžiais tariant, Kaplanas ir Nortonas nepaaiškina, kaip atlikti strateginio žemėlapio kūrimo procesą. Kaip ir Subalansuotų rodiklių schemas atveju paaiškinama, kas turėtų būti matuojama, kaip tai turi būti padaryta, taip pat teigiama, kad veiklos vertinimo sistema sukuria procesą, kuris paaiškina, kaip vertinimo sistema gali būti sukurta organizacijai. Naudodamas tokią pat analogiją, naujas modelis gali būti vertinamas kaip papildomas projekto modelis, kada kuriami strateginiai žemėlapiai, paremti Kaplano ir Nortono šablonais.

### Išvados

1. Subalansuotų rodiklių metodika – tai strateginio valdymo sistema, įgyvendinanti įmonės strateginius tikslus, transformuojanti juos į operatyvino valdymo kalbą ir kontroliuojanti strategijos vykdymą, naudojant pagrindinius efektyvumo rodiklius. Subalansuotų rodiklių metodika yra labai efektyvi, nes ji padeda įmonėms spręsti labai aktualius uždavinius: transformuoja strategiją į skaičius; įmonės strateginius tikslus

susieja su kasdieniais darbuotojų veiksmis; padeda įgyvendinti strategiją, kontroliuojant kasdienių veiksmų vykdymą ir matuojant jų efektyvumą; užtikrina ilgalaikį įmonės išlikimą bei augimą; sustabdo „gaisrų gesinimą“ ir sudaro galimybę nuolat gerinti veiklą; užtikrina greitą reagavimą į rinkos pasikeitimus; optimizuoja procesus.

2. Strateginis žemėlapis – įmonės strategijos įgyvendinimo būdų pavaizdavimas viename puslapyje, priešastiniais ryšiais susieti tikslai. Strateginis žemėlapis parodo, kaip integruoti ir suderinti tikslai pagal 4 perspektyvas. Priežastiniai ryšiai – tai ryšiai tarp strateginių tikslų, nustatyti pagal principą „kas jeigu“. Suskirsčius rodiklius į 4 grupes, sudaromas rodiklių žemėlapis, kuriame galima nustatyti priešastinius tarpusavio rodiklius. Kiekvieno strateginio uždavinio vykdymas turi būti matuojamas atitinkamais rodikliais, kurie turi būti išreikšti skaičiais. „Subalansuotų rodiklių“ sistemoje efektyvumo rodikliai sudaromi kiekvienam tikslui. Kiekvienas efektyvumo rodiklis turi normatyvinę reikšmę, kuri parodo, kad tikslas pasiekiamas numatytu laiku. Rodiklių, jų reikšmių bei galimų nukrypimų nuo nustatytų reikšmių pagrindu formuojamas rodiklių žemėlapis.
3. Strateginio žemėlapio modelis detalai paaiškina, koks privalo būti strateginio žemėlapio turinys. Jis nepateikia proceso ir patarimų, kaip sukurti strateginį žemėlapi. Strateginis žemėlapis skatina organizaciją vertinti, kaip įvairios funkcijos tarpusavyje sąveikauja ir palaiko viena kitą.
4. Strateginis žemėlapis pagerina organizacijos bendravimą. Bendras viešojo sektoriaus skirtumas yra tas, kad darbuotojai nemato ryšio tarp jų darbo ir organizacijos strategijos; žemėlapis padeda panaikinti šią spragą. Strateginis žemėlapis padeda sukurti gerą strateginio proceso pradžią.

### Literatūra

1. Anon (2001). Using Strategy Maps to Align Training with Business Goals, *Corporate University Review*, Vol. 8 No. 6, p. 9–11.
2. Banker, R., Chang, H., Pizzini, M. (2004). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy, *The Accounting Review*, Vol. 79 No 1, p. 1–23.
3. Ansoff, H. I. (1987) *Corporate Strategy*. Revised Edition, Harmondsworth: Penguin Books.
4. De Haas, M., Kleingeld, A. (1999). Multilevel Design of Performance Measurement Systems: Enhancing Strategic Dialogue throughout the Organization, *Management Accounting Research*, Vol. 10 Iss. 3, p. 233–261.

5. Hannula, M., Leinonen, M., Lönnqvist, A., Mettänen, P., Miettinen, Okkonen, J., Pirttimäki, V. (2002). *Nykyaikaisen organisaation suorituskyvyn mittaustaus*, Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu, Tutkimusraportteja 1/2002.
6. Huff A., Jenkins, M. (2002). Introduction Huff, A., Jenkins, M. (eds.) *Mapping Strategic Knowledge*, Newbury Park (CA): Sage Publications.
7. Day, D. L., DesaiRbo, W. S., Oliva, T. A. (1987). Strategy Maps: A Spatial Representation of Intra-Industry Competitive Strategy, *Management Science*, Vol. 33 No. 12, p. 1534–1551.
8. Eden, C. (1992). On the Nature of Cognitive Maps, *Journal of Management Studies*, Vol. 29 Iss. 3, p. 261–265.
9. Kaydos, W. J. (1999). *Operational Performance Measurement: Increasing Total Productivity*, Boca Raton (FL): CRC Press LLC.
10. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
11. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, *Harvard Business Review*, Vol. 78 No. 5, p. 167–176.
12. Kasurinen, T. (2003). *Exploring Management Accounting Change in the Balanced Scorecard Context: Three Perspectives*, Doctoral Thesis, Helsinki, Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, A-211.
13. Laitinen, E. (2003). *Yritystoiminnan uudet mittarit* (3. painos), Jyväskylä: Talentum Media Oy.
14. Lönnqvist, Mettänen, P. (2003). *Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamismvälineenä*. Helsinki: Edita.
15. Malmi, T., Peltola, J., Toivanen, J. (2002). *Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelle tehokkaasti*, Jyväskylä: Kauppakaari.
16. Marr, B. (2003). Known Quantities, *Financial Management (CIMA)*, Vol. 4 No. 1, p. 26–27.
17. MintzberRg, Hh. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, London: Prentice Hall.
18. Morris, (1987). Vision and Strategy: A Focus for the Future, *Journal of Business Strategy*, Vol. 8 No. 2, p. 51–58.
19. Neely, Bourrne, M. (2000). Why Measurement Initiatives Fail, *Measuring Business Excellence*, Vol. 4., No. 4, p. 3–7.
20. Olve, N.-Roy, J., WetterR, M. (1999). *A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard: Performance Drivers*, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
21. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
22. Simmons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, New Jersey: Prentice Hall.
23. Toivanen, J. (2001). *Balanced scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa*, Väitöskirja, Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 108.

Margarita Išoraite

## Importance of Strategic Maps in the Process of Implementation of Strategies

### Summary

The topic of the article is “Importance of strategy maps for implementing strategy”. The aim of the article is to evaluate importance of strategy maps for implementing strategy. The objectives of the article are the following: to analyze theoretical aspects of strategy maps, to evaluate process of creating strategy maps, to analyze model of strategy maps. Subject of article is strategy maps. Research methods are nonfiction literature, contrastive literature analyses.

The article analyses theoretical aspects of strategy maps, process of creating strategy maps, model of starter maps. The strategy map is a visual presentation of a company’s critical success factors and the cause-and-effect relations between them. Strategy maps can be used to illustrate the strategy of a company. For example, the duty-related strategy maps can illustrate how the duties of an employee relate to the objectives of an organisation. The objective of this paper is to create the designing of a strategy map. Kaplan and Norton are credited with developing the balanced scorecard, now a strategy mapping tool, in 1992. This appeared in a paper, “The Balanced Scorecard: Measures Which Drive Performance” in the January 1992 edition of Harvard Business Review. The focus of the balanced score-

card is to provide organizations with metrics against which to measure their success. The underlying principle was that you cannot manage what you cannot measure. Based on continued experience with organizations that successfully implemented the balanced scorecard, Kaplan and Norton came to realize that there were two important factors that made organizations implement the balanced scorecard successfully – the factors of focus and alignment. Organizations, while drawing up the scorecard for themselves, were forced to rethink their strategic priorities and describe their strategies. This led Kaplan and Norton to a further principle – you cannot measure what you cannot describe. Strategy maps, which have previously been a part of the process of constructing the balanced scorecard, now became the central theme. The balanced scorecard has been evolving from a performance management tool to a comprehensive strategic management tool. Strategy maps are a way of providing a macro view of an organization’s strategy, and provide it with a language in which they can describe their strategy, prior to constructing metrics to evaluate performance against their strategies.

**Keywords:** strategy, performance measurement, strategy maps.