

Krystyna Pieniak-Lendzion, Teresa Nowogródzka

Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Operacjonalizacja strategii na przykładzie przedsiębiorstwa z branży przetwórstwa owocowo-warzywnego

Operationalization of the strategy on the example of companies from the fruit and vegetable processing

Streszczenie: Zmienność otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstw wymusza na menadżerach opracowywanie i skuteczne wdrażanie długofalowych strategii. Niezbędne staje się zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, które pozwala na dopasowanie organizacji do otoczenia, umożliwiając przetrwanie i rozwój, a w rezultacie przyczyniające się do wzrostu wyniku finansowego firmy. Jednym z narzędzi wspomagających zarządzanie strategiczne jest Balanced Scorecard (BSC). BSC przekłada misję i strategię na cele i mierniki. Opisuje strategię przedsiębiorstwa przy pomocy mapy podzielonej na cztery perspektywy (finansowa, klienta, procesów wewnętrznych, wiedzy i rozwoju). Celem artykułu jest przedstawienie sposobu dokonania operacjonalizacji strategii przedsiębiorstwa z branży przetwórstwa owocowo-warzywnego. Dla osiągnięcia wyznaczonego celu wykorzystano program ADOscore. Jest on wsparciem informatycznym dla wszystkich kroków tworzenia BSC, od definicji strategii aż do powiązań przyczynowo-skutkowych z celami, wskaźnikami i działaniami.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, efektywność przedsiębiorstwa, Balanced Scorecard (BSC), system ADOscore

Abstract: Variability of internal and external environment of enterprises forces managers to develop and implement effective long-term strategies. It becomes necessary strategic management company that allows you to adjust the organization to the environment, enabling the survival and development, and as a result contribute to the growth of the financial result of the company. One of the tools supporting the strategic management of the Balanced Scorecard (BSC). BSC translates the mission and strategy into objectives and measures. Describes the strategy of the company with the help of the map divided into four perspectives (financial, customer, internal processes, knowledge and development). This article aims to show how to make the operationalization of the corporate strategy of the sector fruit and vegetable processing. To achieve the target program was used ADOscore. It is IT support for all the steps of the creation of the BSC, the definition of a strategy to cause and effect linkages with targets, indicators and actions.

Keywords: strategic management, business efficiency, Balanced Scorecard (BSC), ADOscore system

Wprowadzenie

Głównym celem przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce rynkowej jest dążenie do stałego rozwoju i wzrostu firmy. Rozwój należy rozumieć jako wprowadzanie innowacji produktowych, procesowych, strukturalnych oraz innowacji w dziedzinie organizacji i zarządzania. Wzrost natomiast oznacza powiększanie ilości zasobów przedsiębiorstwa zwiększające skalę ich działalności¹. Czynniki te w efekcie mają zagwarantować umocnienie pozycji rynkowej oraz poprawę wyniku finansowego przedsiębiorstwa.

Wpływ zarządzania strategicznego na efektywność przedsiębiorstwa

Rozwój i wzrost są ściśle powiązane z realizowaną strategią przedsiębiorstwa. Według A. Chandlera strategia wyraża długoterminowe cele przedsiębiorstwa odpowiadające ogólnie przyjętym kierunkom działania oraz alokację zasobów niezbędnych do realizacji przyjętych celów.² Michael Porter zwraca uwagę, że przy stosowaniu strategii występują na ogół dwie postaci ryzyka: ryzyko nieosiągnięcia celów strategii lub jej zaniechania oraz ryzyko, że strategiczna przewaga, uzyskana dzięki danej strategii, zniknie wraz z ewolucją danego sektora³. Zdefiniowanie dobrej strategii przedsiębiorstwa nie jest gwarantem osiągnięcia sukcesu na rynku. Dobór sposobu wdrożenia strategii w przedsiębiorstwie jest kluczowym czynnikiem zwycięstwa na rynku. Niezbędne staje się prawidłowe zarządzanie strategią przedsiębiorstwa, które jest gwarantem rozwoju i wzrostu.

Zamysłem zarządzania strategicznego jest określenie długoterminowych celów wraz ze sposobami ich praktycznej realizacji. Adam Stabryła definiuje zarządzanie strategiczne jako proces informacyjno-decyzyjny, którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju⁴. R. W. Griffin dodatkowo interpretuje zarządzanie strategiczne jako sposób podejścia do szans i wyzwań gospodarczych⁵. Z kolei Zygmunt Drażek i Benedykty Niemczynowicz twierdzą, że zarządzanie strategiczne powinno być realizowane na każdym szczeblu zarządzania, wymaga zaangażowania wszystkich pracowników do opracowania i wdrożenia strategii w przedsiębiorstwie oraz do ponoszenia wspólnej odpowiedzialności⁶. Zdzisław Pierścionek dodaje, że zarządzanie

¹ Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firm*, PWN, Warszawa 2001, s. 11.

² Chandler A.D., *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American industrial Enterprises*, The MIT Press, Cambridge Mass, 1962, s. 13-16.

³ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2006, s. 71.

⁴ A. Sabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2005, s. 11.

⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2003 s. 245.

⁶ Z. Drażek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, s. 24.

strategiczne jest dyscypliną stosowaną, problemowo zorientowaną, stanowiącą wiedzę syntezującą i kojarzącą czynniki, procesy i mechanizmy związane ze sterowaniem rozwojem przedsiębiorstwa⁷. Maria Romanowska interpretuje zarządzanie strategiczne jako podejmowanie decyzji nastawione na wykorzystanie szans i unikanie zagrożeń pojawiających się w otoczeniu przedsiębiorstwa. Decyzje strategiczne dotyczą wszystkich sfer działalności, sposobów konkurencji, zarządzania kadrami, polityki finansowej, wyboru dostawców⁸. Literatura podmiotu zaznacza, że zarządzanie strategiczne nie dotyczy jedynie szczebla strategicznego.

Na skuteczne zarządzanie strategiczne również wpływają:

- wymiana informacji pomiędzy szczeblami zarządzania,
- zaufanie i współdziałanie,
- zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację strategii,
- ustalenie środków niezbędnych do osiągnięcia założonego celu⁹.

Balanced Scorecard (BSC) jako narzędzie wspomagające zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem

Zarządzanie strategiczne jest algorytmem działań zapewniającym przetrwanie na zmiennym rynku. Jednym ze współczesnych narzędzi wspomagających zarządzanie strategiczne jest Balanced Scorecard (Strategiczna Karta Wyników), zaproponowane w 1996 roku przez Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona. W modelu tym strategia jest analizowana, dopracowywana, komunikowana i integrowana całościowo w system zarządzania przedsiębiorstwem¹⁰. Podstawowym celem BSC jest przełożenie strategii na działania operacyjne, co powinno zapewnić organizacji operacyjną doskonałość i przez to umożliwić wygraną walki konkurencyjnej¹¹. Michał Pietrzak dodaje, że opracowanie koncepcji biznesowej Balanced Scorecard tworzy system controlingu strategicznego, rozumianego jako system pomiaru osiągnięć przedsiębiorstwa w wymiarze strategicznym¹². A. Jabłoński i M. Jabłoński zaznaczają, że BSC jest narzędziem służącym do wykluczenia często występujących sprzeczności w formułowaniu i realizacji celów przedsiębiorstwa. Wyznacza to np. równoważnie celów finansowych z celami pozafinansowymi oraz krótkoterminowych wyników z długoterminowymi z uwzględnieniem miar krótko- i długoterminowych¹³.

⁷ Z. Pierścionek, op. cit., s.18.

⁸ M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2004, s.30.

⁹ Z. Drązek, B. Niemczynowicz, op. cit., s. 25.

¹⁰ A. Jabłoński, M. Jabłoński, Strategiczna karta wyników, Difin, Warszawa 2011, s. 95.

¹¹ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk (red.), *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 128.

¹² M. Pietrzak(red.), *Metody i techniki menadżerskie*, wyd. SGGW, Warszawa 2007, s. 100.

¹³ A. Jabłoński, M. Jabłoński, op. cit., s. 95.

Strategiczna karta wyników przekłada misję i strategię na cele i mierniki pogrupowane w czterech różnych perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych, wiedzy i rozwoju¹⁴. BSC uważa się za sposób komunikowania misji, wizji i strategii firmy na niższe szczeble zarządzania. Za pomocą mierników, pomaga wyjaśnić podwładnym czynniki mające wpływ na sukcesy przedsiębiorstwa. Według R. Kaplana i D. Nortona prawidłowo skonstruowana karta wyników powinna stanowić odpowiedni zestaw mierników realizacji celów (wskaźników przeszłości) oraz czynników przyszłego sukcesu (wskaźników przyszłości), które wynikają ze specyficznej strategii firmy¹⁵.

Michał Pietrzak zaznacza, że kaskadowanie celów BSC na niższe szczeble hierarchii pozwala na lepszą weryfikację wykonalności celów oraz uzyskanie efektu motywacyjnego osiągniętego dzięki włączeniu w proces planowania wykonawców planu¹⁶. Kaskadowanie (operacjonalizacja) celów oznacza umiejscowienie działań ukierunkowanych na ich realizację w zbiorze codziennych zadań pracowników firmy¹⁷.

Istotnym elementem BSC jest przedstawienie strategii przedsiębiorstwa za pomocą mapy. Mapa pozwala na obrazowe przedstawienie najważniejszych celów firmy i tych kluczowych powiązań między nimi, które podnoszą efektywność organizacji. Ponadto, ukazuje związki przyczynowo-skutkowe, dzięki którym określone usprawnienia przynoszą pożądane wyniki. *Mapa pozwala uchwycić wartość tworzoną przez przedsiębiorstwo*¹⁸.

Operacjonalizacja strategii przedsiębiorstwa z branży przetwórstwa owocowo-warzywnego z wykorzystaniem systemu ADOscore

Zarządzanie strategiczne szczególnego znaczenia nabiera wśród przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze spożywczym, gdzie bardzo ważną kwestię stanowi bezpieczeństwo żywności. Omawiane przedsiębiorstwo jest czołowym producentem wsadów owocowych¹⁹ w Polsce, działającym w branży przetwórstwa owocowo-warzywnego. Rynek polski jest obsługiwany przez kilka firm, które mają kluczowe znaczenie na rynku. Ciągły rozwój branży i nasilająca się konkurencja między przedsiębiorstwami wymaga od firm stałego podnoszenia jakości oferowanych produktów. Wa-

¹⁴ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001, s. 191.

¹⁵ R.S. Kaplan, D.P. Norton, op. cit., s. 47.

¹⁶ M. Pietrzak (red.), op. cit., s. 102.

¹⁷ M. Pietrzak (red.), op. cit., s. 101.

¹⁸ A. Jabłoński, M. Jabłoński, op. cit., s. 17.

¹⁹ Wsad owocowy – jest to mieszanina owoców, warzyw, cukru, produktów cukrowych, skrobi, barwników, aromatów, zagęstników, stabilizatorów i wody. Mieszaninę tę pasteryzuje się, chłodzi i pakuje aseptycznie.

runkiem wzrostu i rozwoju firm jest oferowanie produktów zgodnych z ciągle rosnącymi wymaganiami klientów. Zatem czynnik jakości jest jednym z głównych elementów tworzonej strategii przedsiębiorstw.

BOC Information Technologies Consulting (BOC ITC)²⁰ oferuje wsparcie informatyczne ADOscore ułatwiające prawidłową komunikację strategii oraz przejrzyste i zrozumiałe mechanizmy sterowania organizacją. Dostępna w programie metoda oraz procesy postępowania wspierają użytkownika przy wdrażaniu Balanced Scorecard. ADOscore wspiera wszystkie kroki tworzenia Strategicznej Karty Wyników, włącznie ze zdefiniowaniem strategii, celów strategicznych oraz opracowaniem map strategii. Następnie możliwe jest zidentyfikowanie wskaźników, aby w kolejnym kroku powiązać je ze źródłami danych operacyjnych. Powiązanie tych wszystkich elementów ze strukturą organizacyjną gwarantuje jednoznaczne określenie odpowiedzialności i minimalizuje nakład pracy związany z aktualizacją całego systemu.²¹ Dodatkowo program, oferuje system kontrolny podporządkowany strategicznym celom przedsiębiorstwa, który umożliwia zidentyfikowanie obszarów nie spełniających wymagań opracowanej strategii²².

W dalszej części artykułu przedstawiono proces operacjonalizacji strategii przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu programu ADOscore. Pierwszym etapem było określenie misji, wizji i strategii przedsiębiorstwa oraz stworzenie Modelu Strategii. Misją omawianego przedsiębiorstwa jest dostarczanie wsadów owocowych o wysokiej jakości i świeżości daleko wykraczających poza standardy rynku, dzięki którym klienci spółki mogą umocnić swoją pozycję rynkową. Natomiast wizją firmy jest przyjęcie strategii, która nie bazuje na szybkim zysku. Celem jest średnio- i długoterminowy wzrost, osiągnięty poprzez inwestycje w rozbudowę obiektów produkcyjnych oraz zwiększenie kontroli jakości. Z kolei strategią przedsiębiorstwa jest podniesienie mocy produkcyjnych (poprzez rozbudowę fabryki), utrzymanie jakości oferowanych produktów (poprzez utworzenie laboratorium) oraz uelastycznienie oferty produktowej, tak by zaspokoić wymagania klientów (poprzez oferowanie oryginalnych receptur wsadów owocowych).

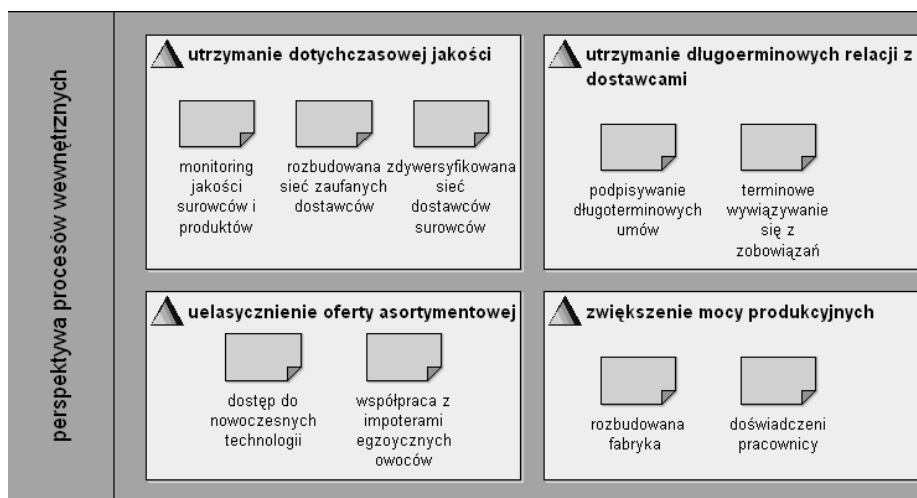
Kolejnym krokiem było zidentyfikowanie czynników sukcesu dla każdej z perspektyw (finansowej, procesów wewnętrznych, klientów i finansowej) i stworzenie Modelu Czynników Sukcesu. Czynniki sukcesu w każdej perspektywie zostały zagregowane do celów strategicznych. Na rysunku 2.23 przedstawiono czynniki sukcesu występujące w perspektywie procesów wewnętrznych. Zostały one zagregowane do następujących celów strate-

²⁰ BOC ITC jest firmą konsultingową oraz producentem oprogramowania, specjalizującym się w zarządzaniu procesami biznesowymi, zarządzaniu strategią oraz zarządzaniu IT.

²¹ <http://www.boc-group.com/pl/produkty/adocore/scenariusze-wykorzystania/balanced-scorecard/> (02.04.2016).

²² <http://www.boc-group.com/pl/produkty/adocore/metoda-adocore/> (02.04.2016).

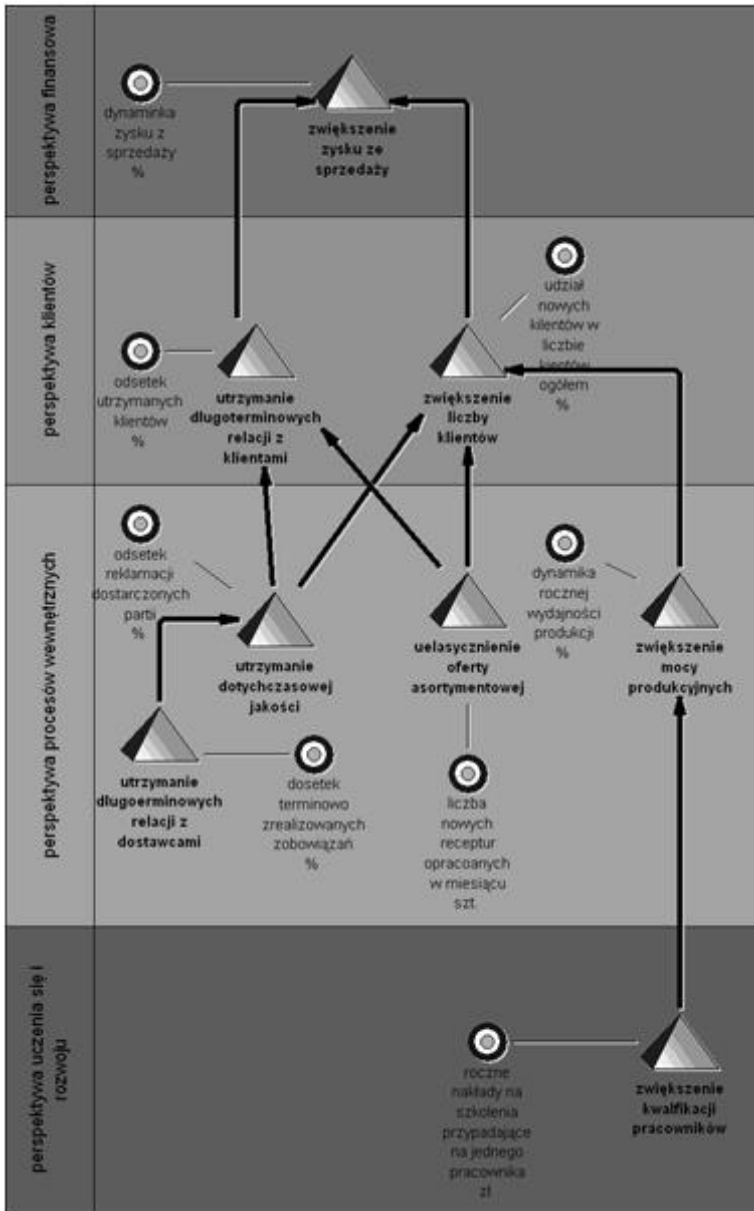
gicznych: utrzymanie dotychczasowej jakości, utrzymanie długoterminowych relacji z dostawcami, uelastycznienie oferty asortymentowej, zwiększenie mocy produkcyjnych.



Rysunek 2.23. Fragment modelu czynników sukcesu (czynniki sukcesu z perspektywy procesów wewnętrznych)

Źródło: Opracowanie własne w programie ADOscore.

Następnym etapem operacjonalizacji strategii było skonstruowanie Modelu Przyczynowo-Skutkowego (rysunek 2.24). Model ten składa się z czterech wcześniej wymienionych perspektyw. Do każdej perspektywy przypisane są cele strategiczne przedsiębiorstwa (oznaczone niebieskimi piramidami). Do każdego celu strategicznego przyporządkowane zostały wskaźniki (małe tarcze), przy pomocy których możliwa jest kontrola stopienia osiągnięcia celu oraz osoby odpowiedzialne za ich realizację. W Modelu Przyczynowo-Skutkowym zobrazowane są powiązania pomiędzy celami strategicznymi z poszczególnych perspektyw. Na każdy cel strategiczny może mieć wpływ jeden bądź kilka innych celów strategicznych. Powiązania pomiędzy celami są przedstawione za pomocą grafów, których groty wskazują na kierunek zależności.



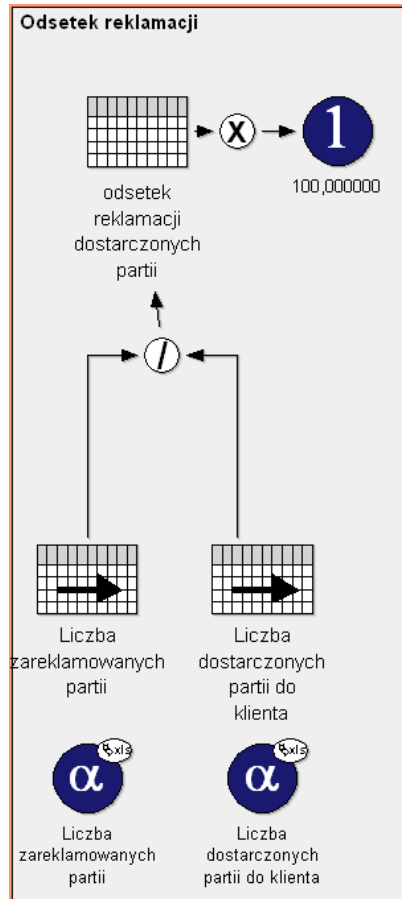
Rysunek 2.24. Model przyczynowo-skutkowy

Źródło: Opracowanie własne w programie ADOscore.

Proces tworzenia modelu przyczynowo-skutkowego rozpoczęto od najniższej perspektywy, czyli od perspektywy uczenia się i rozwoju. Celem strategicznym w tej perspektywie jest zwiększenie kwalifikacji pracowników. Cel ten jest powiązany z jednym celem strategicznym z perspektywy

procesów wewnętrznych – zwiększenie mocy produkcyjnych. Cel ten będzie osiągnięty poprzez rozbudowę fabryki oraz dzięki przeprowadzonym szkoleniom pracowników produkcyjnych, które przygotowują ich do efektywnego wykorzystania mocy produkcyjnych. Zwiększenie mocy produkcyjnych jest powiązane z jednym celem strategicznym z perspektywy klientów – zwiększeniem liczby klientów. Wraz ze wzrostem mocy produkcyjnych przedsiębiorstwo może sprzedawać więcej produktów, nie tylko stałym lecz również nowym klientom. W perspektywie procesów wewnętrznych znajduje się jeszcze dwa cele, które mają bezpośredni wpływ na zwiększenie liczby klientów. Na przykład uelastycznienie oferty produktowej pozwala spełnić oczekiwania większej liczby klientów, co przyczynia się do pozyskania nowych klientów. Zwiększenie liczby klientów związane jest również z dobrą jakością oferowanych przez przedsiębiorstwo produktów, dlatego utrzymanie dotychczasowej jakości jest tak ważne dla tego celu. Dobra jakość wyrobów gotowych jest zdeterminowana jakością surowców zużywanych w procesie produkcyjnym, dlatego utrzymanie długoterminowych relacji z dostawcami jest bardzo istotne. Oba cele strategiczne z perspektywy klientów są powiązane z celem strategicznym z perspektywy finansowej. Zwiększenie zysku ze sprzedaży jest najważniejszym celem strategicznym, zatem znajduje się w najwyższej perspektywie.

Jakość oferowanych produktów ma znaczący wpływ na wynik finansowy przedsiębiorstw z branży przetwórstwa owocowo-warzywnego. Cel strategiczny „utrzymanie dotychczasowej jakości” jest kluczowy dla osiągnięcia najważniejszego celu z perspektywy finansowej. Czynnikiem sukcesu, które pozwolą na jego osiągnięcie są: monitoring jakości surowców i produktów, rozbudowana sieć zaufanych dostawców oraz zdywersyfikowana sieć dostawców surowców. Wskaźnikiem przypisanym do tego celu jest „odsetek reklamacji dostarczonych partii”. Na rysunku 2.25 przedstawiono matematyczny wzór na obliczenie tego wskaźnika. Liczbę zareklamowanych partii należy podzielić przez liczbę dostarczonych partii, a następnie pomnożyć przez 100 by otrzymać wartość tego wskaźnika. Stworzenie Modelu Wskaźników pozwala na zobrazowanie wszystkich wskaźników przyporządkowanych do celów strategicznych z każdej z perspektyw wraz ze wzorami na ich obliczenie. Odsetek reklamacji dostarczonych partii jest wyrażony w procentach, a jego wartość docelowa wynosi 2%. ADOscore pozwala na monitorowanie stopnia osiągnięcia celu. Zielona kropka sygnalizuje osiągnięcie wartości docelowej. Opisany wskaźnik jest ograniczony od góry. Gdy jego wartość zawiera się w przedziale od 2% do 3% kolor kropki jest żółty. W przypadku gdy wartość jest wyższa od 3% kropka zmienia kolor na czerwony.



Rysunek 2.25. Wzór na obliczenie wskaźnika „odsetek reklamacji dostarczonych partii”
 Źródło: Opracowanie własne w programie ADOScore.

Podsumowanie

W przedsiębiorstwach narzędzia zarządzania strategicznego odgrywają coraz większe znaczenie. Jest to związane z potrzebą budowania przewagi konkurencyjnej w zmieniającym się otoczeniu biznesowym. Przedsiębiorstwo musi posiadać instrument realizacji strategii, pozwalający na przełożenie strategii firmy na działania. Jest to bardzo ważne, ponieważ dokładne zrozumienie celów przedsiębiorstwa i sposobów ich osiągnięcia pozwala na osiągnięcie sukcesu. Dobrym narzędziem wspierającym zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem jest model Balanced Scorecard. Pozwala on na dokonywanie wielokryterialnych pomiarów, co w konsekwencji przekłada się na efektywne i skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Program ADOScore firmy

BOC ITC został zaprojektowany w celu wspomagania realizacji założeń strategicznych przedsiębiorstwa, wyrażonych przy pomocy Strategicznej Karty Wyników.

Bibliografia

- Chandler A.D., *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American industrial Enterprises*, The MIT Press, Cambridge Mass, 1962.
- Drażek Z., Niemczynowicz B., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2003.
- Jabłoński A., Jabłoński M., *Strategiczna karta wyników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firm*, PWN, Warszawa 2001.
- Pietrzak M. (red.), *Metody i techniki menadżerskie*, wyd. SGGW, Warszawa 2007.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2006.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- Sabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2005.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P. (red.), *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
- <http://www.boc-group.com/pl/produkty/adoscore/scenariusze-wykorzystania/balanced-scorecard/> (02.04.2016).
- <http://www.boc-group.com/pl/produkty/adoscore/metoda-adoscore/> (02.04.2016).