



Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Andrzej Chodyński
Adam Stefan Jabłoński
Marek Marian Jabłoński

STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW

(BALANCED SCORECARD)

w implementacji założeń rozwoju organizacji

STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW

(BALANCED SCORECARD)

w implementacji założeń rozwoju organizacji

Andrzej Chodyński
Adam Stefan Jabłoński
Marek Marian Jabłoński

STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW
(BALANCED SCORECARD)
w implementacji założeń rozwoju organizacji

Kraków 2007

Rada Wydawnicza Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:
Klemens Budzowski, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzja:
prof. dr hab. Marian Eligiusz Egeman

Projekt okładki:
Joanna Sroka

Korekta:
Kamila Zimnicka-Warchoł

ISBN: 978-83-89823-33-5

Copyright© by Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2007

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana
w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie, ani też rozpowszechniana
w jakiegokolwiek formie za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych,
kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniej
pisemnej zgody właściciela praw autorskich

Na zlecenie:
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
www.ksw.edu.pl

Wydawca:
Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o.
– Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007

Łamanie:
Joanna Sroka

Druk i oprawa:
Eikon Plus

SPIS TREŚCI

Wstęp (Andrzej Chodyński).....	7
1. Strategia rozwoju organizacji wobec potrzeb równoważenia celów interesariuszy (Andrzej Chodyński)	9
1.1. Strategiczna Karta Wyników w przyjętych ścieżkach rozwaju organizacji	11
1.2. Narzędzia wspierające realizację założeń Strategicznego Karty Wyników	15
1.3. Obszary (perspektywy) Strategicznego Karty Wyników	17
2. Wykorzystanie Strategicznego Karty Wyników przy wdrażaniu strategii organizacji – założenia (Andrzej Chodyński)	21
2.1. Wykorzystanie kluczowych czynników sukcesu w procesie budowy Strategicznego Karty Wyników	24
2.2. Wpływ kapitału ludzkiego organizacji na realizację Strategicznego Karty Wyników	27
3. Wdrożenie Strategicznego Karty Wyników – praktyka przedsiębiorstw (Adam Stefan Jabłoński)	31
3.1. Modelowanie struktury organizacyjnej przy wdrażaniu Strategicznego Karty Wyników	40
3.2. Projektowanie systemu premiowego opartego na Strategicznej Karcie Wyników	44
3.3. Uczenie się organizacji jako faza wdrażania Strategicznego Karty Wyników	46
3.4. Benchmarking jako metoda wspomagająca wdrożenie Strategicznego Karty Wyników	47
3.5. Analiza interesariuszy (Stakeholders) w procesie wdrażania Strategicznego Karty Wyników w organizacji uczącej się	53

4. Realizacja strategii jakości opartej na kapitale intelektualnym organizacji a Strategiczna Karta Wyników (Marek Marian Jabłoński)	67
4.1. Nowoczesne narzędzia integrujące problematykę jakości ze Strategiczną Kartą Wyników – TQM Scorecard i karta oparta na zaufaniu	81
4.2. Jakość relacji oparta na zaufaniu	87
4.3. Integracja systemu zarządzania jakością ze Strategiczną Kartą Wyników oraz innymi metodami i narzędziami zarządzania.....	92
4.4. Budowa zintegrowanego ze Strategiczną Kartą Wyników systemu zarządzania jakością (przykład dla firmy usługowej)	96
Zakończenie (Andrzej Chodyński).....	111
Wykaz wybranych definicji i najważniejszych skrótów używanych w opracowaniu (Andrzej Chodyński, Adam Stefan Jabłoński, Marek Marian Jabłoński)	113
Literatura	119
Spis tabel	125
Spis rysunków	125

WSTĘP

Konieczność budowy strategii organizacji oraz oceny osiągniętych rezultatów dotyczy zarówno wielkich korporacji, jak i mniejszych firm. Strategię budują nie tylko przedsiębiorstwa, ale również organizacje, które stawiają sobie inne cele – zarówno funkcjonujące w sektorze usług publicznych, jak i coraz szerzej rozwijające się organizacje pozarządowe.

Tworząc strategię korporacji i małych firm, należy określić, w jaki sposób można osiągnąć odpowiednią pozycję konkurencyjną. Budując strategię miast i gmin czy różnych organizacji *non profit* nastawionych na spełnienie określonych potrzeb społecznych, warto określić, jak przenieść cele strategiczne na poziomy procesów, za pomocą których cele te można osiągnąć.

Realizowane strategie nie są tworzone w próżni. Szanse ich realizacji rosną wraz z położeniem nacisku na możliwości wykorzystania wzajemnych powiązań, często opartych na zaufaniu międzyorganizacyjnym. Narzędziem służącym planowaniu, realizacji i kontroli strategii jest Strategiczna Karta Wyników (SKW). Jest ona przydatna w realizacji strategii organizacji komercyjnych i niekomercyjnych. Rozpatruje ona proces zarządzania strategicznego w ujęciu przyczynowo-skutkowym. Jej zaletą jest możliwość koncentracji uwagi na stosunkowo niewielkiej liczbie, ale za to istotnych, wskaźników. W sposób logiczny pozwala rozpatrywać wskaźniki ilościowe i jakościowe, z ukierunkowaniem na osiągnięcie zamierzonych wyników, łącząc przeszłość z obrazem przyszłości organizacji.

Strategiczna Karta Wyników nie zastępuje opisywanych w literaturze przedmiotu metod analizy strategicznej. Jej główne znaczenie polega na przełożeniu przyjętej strategii na konkretne działania, ze wskazaniem, jak kontrolować ich wyniki. Osiągnięcie sukcesu jest możliwe nie tylko dzięki korygowaniu odchylenia od przyjętych założeń, ale przede wszystkim na przemyśleniu i przeorientowaniu dotychczasowego sposobu działania.

Realizacja Strategicznej Karty Wyników wymaga umiejętności delegowania zadań, uprawnień i odpowiedzialności przy zapewnieniu właściwego obiegu informacji. Implementacja SKW wymaga również zaangażowania naczelnego kierownictwa, motywowania, a w szczególności w przypadku organizacji nienastawionych na zysk – pozyskiwania środków zewnętrznych.

Celem niniejszej pracy była prezentacja możliwości wykorzystania SKW dla rozwoju organizacji, z uwzględnieniem wymienionych powyżej uwarunkowań. Szczególną uwagę zwrócono na możliwości realizacji strategii rozwoju firm tworzących strategię jakości, opierając się na wykorzystaniu potencjału tkwiącego w kapitale intelektualnym. Podkreśla się możliwości wykorzystania Strategicznej Karty Wyników w realizacji koncepcji zarządzania wiedzą i uczenia się organizacji. Można jej też użyć do tworzenia strategii z udziałem szerokiego grona interesariuszy.

Strategiczna Karta Wyników nie jest jedynym modelem wykorzystywanym między innymi do oceny rezultatów przyjętych założeń strategicznych. W literaturze przedmiotu opisane są także inne rozwiązania, np. Tableau de Board, EP²M czy Piramida Pomiaru Dokonań. Jednak popularność Strategicznej Karty Wyników wydaje się tym bardziej uzasadniona, że pojawiło się wiele jej aplikacji dla różnych typów organizacji, a możliwość rozszerzenia perspektyw (obszarów) zawartych w tej karcie daje menedżerom duże pole do popisu. Autorzy zaprezentowali również własne przemyślenia i doświadczenia ze stosowania tego modelu. Uwzględniono również cenne uwagi i wskazówki recenzenta pana prof. dr hab. Mariana Eligiusza Egemana, które istotnie wzbogaciły niniejszą pracę.

prof. nadzw. dr hab. Andrzej Chodyński

1. STRATEGIA ROZWOJU ORGANIZACJI WOBEC POTRZEB RÓWNOWAŻENIA CELÓW INTERESARIUSZY

Organizacja, aby przetrwać, powinna się rozwijać. Pogląd ten, chociaż sformułowany w odniesieniu do przedsiębiorstw, dotyczy również organizacji niekomercyjnych. Jednak dorobek zarządzania strategicznego, w ramach którego opracowane są strategie rozwoju, najpełniej odnosi się do przedsiębiorstw.

W klasycznym ujęciu strategie są traktowane jako sposób realizacji przyjętych celów strategicznych. Strategia rozwoju ma charakter ogólny, opracowana jest bowiem na poziomie najwyższego kierownictwa organizacji i odnosi się do podstawowych decyzji inwestycyjnych. Decyzje te są wypadkową oczekiwań, wynikających z szans, a także zagrożeń rozwoju poszczególnych obszarów i wydzielonych w strukturze oddzielnych części przedsiębiorstwa (o różnym stopniu samodzielności). Największą samodzielność przejawiają jednostki organizacyjne (strategiczne jednostki biznesu) funkcjonujące w ramach korporacji.

Strategie tworzone są w ramach procesu zarządzania strategicznego, gdzie efektem planowania strategicznego jest wybór strategii, a dalej realizowane są działania związane z jej wdrażaniem, wsparte uruchomieniem czynników motywacyjnych. Ostatnim etapem zarządzania strategicznego jest kontrola strategiczna.

Obecnie strategie rozwoju są opracowywane także dla wielu organizacji nienastawionych na zysk, przy czym cele strategiczne nie mają wówczas charakteru ekonomicznego, ale w pierwszej kolejności są ukierunkowane na zapewnianie potrzeb społecznych.

Omówioną w niniejszej książce Strategiczną Kartę Wyników (Balanced Scorecard) opracowaną w latach 90. przez prof. R.S. Kaplana i dr. D.P. Nortona, należy rozpatrywać mając na uwadze cały proces zarządzania strategicznego. Służy ona często do oceny stopnia osiągnięcia założonych strategicznych ce-

łów finansowych organizacji poprzez realizację określonych celów w obszarach niefinansowych.

Przydatność tej metody jest wysoka przy uaktualnianiu i objaśnianiu strategii, tworzeniu możliwości konstruowania strategii poprzez system kaskadowania celów z najwyższego poziomu zarządzania do niższych poziomów, ale także przy identyfikacji i selekcji inicjatyw strategicznych. Ułatwia określenie związków między potrzebami strategicznymi i operacyjnymi.

Strategiczna Karta Wyników (SKW) umożliwia przeniesienie celów strategicznych na działania z uwzględnieniem realizacji założeń zawartych w misji.

Przyjęte do realizacji cele nie mogą być oczywiście ze sobą sprzeczne, przy czym przydatne jest określenie celów aktywnych, które powinny być zrealizowane w pierwszej kolejności. Cele aktywne oddziałują na inne cele w sposób znaczący, nie będąc pod wpływem celów pozostałych. Można je wyznaczyć, korzystając z tabeli i mapy intensywności.

Strategiczna Karta Wyników może być więc przydatna na etapie planowania strategii. Odpowiednio zmodyfikowana może służyć ocenie realizacji nie tylko strategii przedsiębiorstw, ale również organizacji niekomercyjnych, np. miast i gmin, stowarzyszeń czy fundacji, a także być pomocna przy wdrażaniu strategii rozwoju regionalnego.

Coraz częściej rozpatrywana jest jako narzędzie wykorzystywane w koncepcjach tworzenia „uczącej się” czy „inteligentnej” administracji publicznej. Wykorzystując ją w jednostkach administracji publicznej, można m.in. przemieścić uwagę z procedur na efekty i zwiększyć motywację pracowników. Dopracowania wymaga jednak użyteczność wskaźników służących ocenie i kontroli celów strategicznych¹.

W początkowym okresie kładziono nacisk na wykorzystanie Strategicznej Karty Wyników dla podnoszenia wartości przedsiębiorstw.

Szczególnymi cechami Strategicznej Karty Wyników są:

- możliwość rozbudowania jej obszarów, z uwzględnieniem celów stawianych sobie przez różnych interesariuszy organizacji, w zależności od jej charakteru (np. organizacje komercyjne lub niekomercyjne),
- stopień zróżnicowania tych celów, który może wynikać z nastawienia na zaspokajanie życzeń inwestorów, ale także uwzględniać w szerokim zakresie pozostałych interesariuszy.

¹ M. Ćwiklicki, T. Kafel, *Zastosowanie zrównoważonej karty wyników w administracji samorządowej*, „Samorząd Terytorialny” 2004, nr 7–8, s. 126.

1.1. Strategiczna Karta Wyników w przyjętych ścieżkach rozwoju organizacji

Pojęcie rozwoju wiąże się z wprowadzeniem w organizacjach działań innowacyjnych dotyczących produktów, procesów lub struktury. Dotyczyć może szeroko pojętego zakresu organizacji i zarządzania.

Sposób wykorzystania Strategicznej Karty Wyników będzie zależec od tego, jakie warunki wyjściowe zostały przyjęte dla ścieżki rozwojowej firmy, w tym:

- typ rozwoju,
- kierunki rozwoju,
- przyjęta jako podstawa rozwoju szkoła myślenia strategicznego,
- poziom realizacji strategii i przyjęte strategie cząstkowe,
- realizowana struktura działalności gospodarczej,
- modele rozwoju,
- wpływ współczesnych teorii przedsiębiorstw,
- tworzenie kultury organizacji.

Zajmując się typami rozwoju, trzeba mieć na uwadze albo restrukturyzację, albo rozwój innowacyjny. W zależności od typu restrukturyzacji cele mogą się odnosić do działań w ramach restrukturyzacji ratunkowej chroniącej przed bankructwem, rekonwalescencyjnej lub rozwojowej. Te ostatnie zmierzają do osiągnięcia nowego stanu jakościowego. Cele mogą się zmieniać w zależności od zmian kondycji przedsiębiorstw i osiągniętego etapu rozwoju.

Kierunki rozwoju sprowadzają się do odpowiedzi na pytanie, czy realizowany będzie wariant poziomy związany z koncentracją, pionowy czy też dywersyfikacja. Trzeba więc określić przebieg ewentualnej drogi od specjalizacji do dywersyfikacji.

Należy brać pod uwagę to, że korporacja może realizować dwa warianty przypisane najczęściej poszczególnym rodzajom działalności, mianowicie wykorzystujące posiadane kompetencje bądź nastawione na szukanie nowych szans rozwojowych. Ten pierwszy rodzaj działalności – o charakterze eksploatacyjnym – koncentruje się głównie na zyskach, kosztach, produktywności i skuteczności. Pojawiające się innowacje mają charakter inkrementalny. Działalność drugiego rodzaju – o charakterze eksploracyjnym – nastawiona jest na innowacje radykalne, głównie nowe produkty z podkreśleniem znaczenia działań przedsiębiorczych².

Istotne jest dostrzeżenie zagrożeń płynących z każdej z tych ścieżek rozwojowych. Są to: konsolidacja prowadząca do stagnacji, zbyt duża stabilność hamująca zmiany, słabe przywództwo i sprzyjanie kulturze przeciętności

² C.A. O'Reilly III, M.L. Tushman, *The Ambidextrous Organization*, „Harvard Business Review” 2004, vol. 82, 4, s. 74.

w przypadku pierwszego rodzaju działalności. W przypadku drugiego rodzaju działalności mogą także występować zagrożenia takie jak: nadmierna ekspansja, niekontrolowana zmiana, pojawienie się tendencji autokratycznych i tworzenie kultury sprzyjającej nadmiernej rywalizacji³.

Analizując typy i kierunki rozwoju, warto podkreślić, że jako jeden z modeli biznesowych przyjmuje się mapy strategiczne (mapy strategii)⁴. Są one efektem ewolucji Strategicznej Karty Wyników, wzbogacają ją i stanowią pewien rodzaj diagramu przyczynowo-skutkowego, pozwalając w sposób wizualny przedstawić zadania i powiązania między nimi. Mapy te przynoszą wsparcie przy planowaniu działań.

Ważne są założenia stanowiące podstawę myślenia strategicznego, wpływają bowiem na sposób budowy strategii. Szkoła planistyczna zakłada, że strategię można traktować jako długotrwały plan działań, inna szkoła – że strategia może być tworzona w sposób ewolucyjny. Z kolei szkoła pozycyjna wskazuje na rolę otoczenia w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej, która może być osiągnięta albo poprzez niskie koszty, albo wyróżnianie się. Na źródła wewnętrzne jako podstawę sukcesu organizacji wskazuje szkoła zasobów, umiejętności i uczenia się. Pojawiają się poglądy o dominującej roli przystosowywania się do otoczenia (wykorzystywanie pojawiających się szans).

W ostatnim okresie szczególnie podkreślana jest rola wiedzy w tworzeniu strategii firm. Różnice w tym ostatnim podejściu wynikają z różnego spojrzenia na zarządzanie wiedzą: procesowe, tworzenie spirali wiedzy czy wykorzystania wiedzy jako zasobu do budowy kompetentnej organizacji. Swoistym rezerwuarem wiedzy staje się kapitał intelektualny. Narzędziem zarządzania tym kapitałem staje się model Balanced Scorecard. Możliwości tkwiące w karcie wyników dla organizacyjnego uczenia się i budowania wiedzy organizacji podkreśla T. Morisawa⁵.

Strategiczna Karta Wyników może być traktowana jako ważne narzędzie pozwalające określić korzyści płynące z zarządzaniem wiedzą w organizacji⁶.

Budując Strategiczną Kartę Wyników, należy sobie odpowiedzieć na pytanie, na jakim poziomie przedsiębiorstwa jest ona rozpatrywana. Przedsiębiorstwa niezdywersyfikowane nie powinny mieć problemu w stworzeniu jej na poziomie organizacji. Dla przedsiębiorstw zdywersyfikowanych jej budowa dla całej korporacji może być kłopotliwa, gdyż cele strategiczne na tym

³ G. Probst, S. Raisch, *Organizational crisis: the logic of failure*, „Academy of Management Executive” 2005, s. 19.

⁴ S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 17.

⁵ T. Morisawa, *Building performance measurements systems with the Balanced Scorecard approach*, „Nomura Institute Papers” 2002, s. 45.

⁶ P. Murray, *Knowledge management as a sustained competitive advantage*, „Ivey Business Journal” May/April 2002, vol. 66/4, s. 71–77.

poziomie dotyczą głównie problematyki inwestycji i odmiennych działań wobec różnych strategicznych jednostek biznesu (SBU). Łatwiej jest przygotować Strategiczną Kartę Wyników dla poszczególnych strategicznych jednostek biznesu, gdyż każda z nich działa na innym rynku, ma innych klientów i konkurentów. Przed przystąpieniem do przygotowania Strategicznej Karty Wyników dla poszczególnych strategicznych jednostek biznesu można wstępnie określić zamierzenia strategiczne, korzystając z metod portfelowych, w ramach analizy strategicznej.

Strategiczną Kartę Wyników można użyć do określenia strategii częściowych, które w niektórych sytuacjach mogą być podstawą do tworzenia przewagi strategicznej dla firm, np. strategii jakości czy strategii proekologicznych w ramach realizacji założeń zrównoważonego rozwoju (Sustainability Development).

Próbą połączenia założeń TQM ze Strategiczną Kartą Wyników jest model TQM Scorecard. Obserwowane są także propozycje włączenia do Strategicznej Karty Wyników problematyki społecznej i ekologicznej, z możliwością wprowadzenia nowego obszaru (perspektywy) związanego z tą problematyką i utworzenia SBSC (Sustainability Balanced Scorecard)⁷.

Tworząc Strategiczną Kartę Wyników, trzeba wziąć pod uwagę typ struktury gospodarczej: od prostego przedsiębiorstwa, poprzez struktury organizacyjne grup kapitałowych, aż do struktur kontraktowych (powiązań sieciowych). W przypadku struktur sieciowych istotna będzie odpowiedź na pytanie odnośnie wpływu tych powiązań na możliwości realizacji przyjętych celów strategicznych. Warto przy tym pamiętać, że sieć nie musi być tworzona tylko między przedsiębiorstwami. Coraz częściej rozważane są układy sieciowe, stanowiące powiązanie pomiędzy organizacjami komercyjnymi i niekomercyjnymi, w szczególności z administracją publiczną oraz organizacjami non profit.

W określonych sytuacjach związki firm i organizacji *non profit* są tak silne, że te ostatnie wpływają na kształtowanie celów społecznych przedsiębiorstw, wchodząc przy tym w łańcuch partnerstwa. Z kolei firmy jako donatorzy wpływają na zakres działalności organizacji niekomercyjnych⁸.

W strukturach kapitałowych, np. w przypadku holdingu, istotne będzie powiązanie między spółką matką a spółkami córkami, gdyż w przypadku holdingu strategicznego spółka nadrzędna realizuje zadania strategiczne dla całego holdingu, a w przypadku holdingu operacyjnego spółka matka pro-

⁷ F. Figge, T. Hahn, S. Schaltegger, M. Wagner, *The Sustainability Balanced Scorecard, linking sustainability management to business strategy*, „Business Strategy and the Environment” Sept./Oct. 2002, vol. 11, issue 5, s. 269–284.

⁸ A. Chodyński, *Zarządzanie marketingiem relacji firm z udziałem proekologicznych organizacji non profit*, [w:] *Zarządzanie marketingiem w organizacjach niedochodowych*, red. nauk. A. Chodyński, M. Huczek, J. Socha, Wydawnictwo WSiP, Sosnowiec 2002.

wadzi własną działalność produkcyjną lub usługową. Inna sytuacja wystąpi w holdingu finansowym, w którym spółka nadrzędna ogranicza się do decyzji finansowych. Z kolei największa autonomia występuje w holdingu przedsiębiorstw.

Problematyka struktur działalności gospodarczych wiąże się z modelami rozwoju przedsiębiorstw (m.in. Greinera, Quinna i Camerona czy Galbraitha i Nathansona). Problematyka tworzenia struktur holdingowych i generalnie grup kapitałowych akcentowana jest w szczególności w modelu J.R. Galbraitha i R.N. Nathansona. Przyjęta strategia tworzenia grup kapitałowych może opierać się na integracji poziomej, pionowej, koncentrycznej lub konglomeratowej. W przypadku tej ostatniej korporacja będzie realizować portfel różniących się rodzajów działalności.

W modelu Galbraitha i Nathansona przedsiębiorstwo może wybrać jedną z trzech ścieżek rozwojowych:

- tworzenie struktury holdingowej w kierunku pogłębionej koncentracji i dywersyfikacji na obszary pokrewne, co prowadzi do powstania firm międzynarodowych,

- dywersyfikacja na poziomie dziedziny działalności przez tworzenie zdywersyfikowanych holdingów, konglomeratów i *joint venture*. Wchodzą tu w grę procesy fuzji, akwizycji, ale także alianse strategiczne (typu *joint venture*),

- tworzenie przedsiębiorstw *quasi*-zintegrowanych, opartych na koncentracji przedsiębiorstw wielofunkcyjnych (dzięki integracji pionowej) poprzez tworzenie spółek *joint venture* lub inne formy aliansów strategicznych (np. umowy franchisingowe).

Na możliwości rzeczywistej realizacji przyjętej strategii wpływ będzie miał sposób sprawowania nadzoru korporacyjnego. Należy również mieć na uwadze cele, do których dąży przedsiębiorstwo.

W miejsce klasycznej teorii firmy, gdzie zysk był kategorią nadrzędną, pojawiły się teorie akcentujące powiązania przedsiębiorstwo – rynek (teoria kosztów transakcyjnych, teoria kontraktualna) oraz wewnętrzne relacje w przedsiębiorstwach, w tym zróżnicowanie oczekiwań (teoria behawioralna, teoria agencji, teorie menedżerskie).

W szczególności kluczowa jest odpowiedź na pytanie, czyje życzenia (a tym samym cele) powinno spełniać przedsiębiorstwo: akcjonariuszy poprzez wzrost jego wartości (teoria Shareholders) czy wszystkich interesariuszy (teoria Stakeholders) z akcentowaniem roli społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Cele przedsiębiorstw mogą mieć charakter ekonomiczny (w tym powiązany z pozycją rynkową), społeczny i ekologiczny. W organizacjach niekomercyjnych strategiczne cele rozwoju nastawione są na aspekty społeczne i (w zależności od zadań organizacji) na cele ekologiczne. Przykładowo

główne cztery cele strategiczne miast to: poprawa warunków życia mieszkańców, rozwoju gospodarczego, poprawa stanu środowiska przyrodniczego i rozwoju zrównoważonego⁹.

W organizacjach komercyjnych cele ekonomiczne, społeczne i ekologiczne powinny być realizowane w ramach strategii biznesu przedsiębiorstw¹⁰.

Realizacja celów strategicznych, a tym samym zamierzeń opisanych w Strategicznej Karcie Wyników zależeć będzie od kultury organizacji. W literaturze opisane są szeroko typy kultur organizacyjnych. Tworząc Strategiczną Kartę Wyników, należy sobie odpowiedzieć na następujące pytania:

- czy istniejąca kultura organizacyjna sprzyja realizacji założeń zawartych w Strategicznej Karcie Wyników?
- czy kultura organizacyjna wymaga zmian, a jeśli tak, to jakich?
- jaką przyjąć metodę realizacji tych zmian i jaki okres realizacji?

1.2. Narzędzia wspierające realizację założeń Strategicznej Karty Wyników

Przygotowując założenia Strategicznej Karty Wyników, należy określić istniejącą strategię i stan jej realizacji. Pożyteczne w tym zakresie mogą być narzędzia analizy strategicznej (np. analiza SPACE), a także uproszczenia opierające się m.in. na typologii strategii R.E. Milesa i Ch.C. Snowa. Oceny realizowanych strategii można dokonać z użyciem różnych narzędzi kontroli strategicznej.

W ramach analizy strategicznej należy poświęcić uwagę także uwarunkowaniom sektorowym. Na strategię będą wpływać takie czynniki, jak: koncentracja sektora, stan jego dojrzałości czy stopień podatności na konkurencję międzynarodową. Coraz częściej podkreśla się rolę zaawansowania technologicznego oraz nakładów na badania i rozwój dla zachowań strategicznych firm w sektorach działalności. Analizowane są zagadnienia mobilności tych sektorów. Dla sektorów rozproszonych, charakteryzujących się dużą liczbą firm małych i średnich, o niskich barierach wejścia istotne są działania dążące do przewyciężenia rozproszenia. Mogą one polegać m.in. na fuzji rozproszonych firm, tworzeniu klastrów i prób wykorzystania ekonomii skali. W sektorach pojawiających się, które cechuje duża niepewność, na plan pierwszy wysuwa się konieczność ukształtowania struktury sektora, przyciągnięcie klientów oraz zapewnienie rynków zbytu i niezbędnych dostawców poprzez integrację pionową.

⁹ G. Kaczmarczyk, *Czy strategie rozwoju lokalnego są strategiami zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Zrównoważony rozwój: od utopii do praw człowieka*, red. A. Papuziński, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2005, s. 177.

¹⁰ F. Figge, T. Hahn, S. Schaltegger, *Sustainability Balanced Scorecard*, Wertorientiertes Nachhaltigkeits-Management mit der Balanced Scorecard, Center for Sustainability Management, Lüneburg 2001.

Dojrzewanie sektora zmusza faktycznie do wyboru drogi zróżnicowania i koncentracji, wsparte o możliwości wykorzystania przewagi kosztowej. Mając na uwadze wysokie bariery wyjścia z sektora schyłkowego, należy uważać, by nie znaleźć się w pułapce strategicznej, która uniemożliwi wycofanie się według przyjętego wariantu.

Tworząc Strategiczną Kartę Wyników, można wykorzystać: „kostkę strategii” oraz macierz oceny szans rozwojowych firm. „Kostka strategii” pozwala określić możliwości wyboru strategii cząstkowych na podstawie trzech zmiennych:

- zmiennej przewagi konkurencyjnej;
- zmiennej adaptacyjnej;
- zmiennej atrakcyjności sektora¹¹.

Zmienna przewagi konkurencyjnej odnosi się do nasilenia orientacji na technologię lub produkt. Zmienna adaptacyjna analizuje nastawienie na produkcję lub rynek. Zmienna atrakcyjności sektora odnosi się do stopnia występujących w nim zmian. „Kostka strategii” może być pomocna przy wyborze strategii w wymiarze konkurencja – relacja.

Tworząc strategię firm oraz dokonując strategicznej zmiany, można się kierować zgodnością czynników zewnętrznych i wewnętrznych, takich jak¹²:

- cykl życia sektora a cykl życia organizacji,
- kluczowe czynniki sukcesu branży (sektora) a wyznaczniki orientacji marketingowej firmy,
- portfel produktów firmy na tle portfela idealnego,
- zdolność do stworzenia wartości dodanej w łańcuchu wartości w porównaniu z konkurentami.

W przypadku cyklu życia firm istnieje możliwość powrotu do faz wcześniejszych bądź odnowy organizacji. Jednak ocena samego cyklu życia przybierającego formy krzywych, spirali, okręgów czy diagramów jest dosyć trudna.

Kryteria kluczowych czynników sukcesu w znacznej części mają swoje odniesienie marketingowe i wiążą się z orientacją marketingową firmy.

Dynamikę portfela produktów dla korporacji można wiązać z portfelem strategicznych jednostek biznesu (SBU – Strategic Business Unit). Tworząc Strategiczną Kartę Wyników na poziomie strategicznych jednostek biznesu, trzeba brać pod uwagę wzajemne powiązania poszczególnych SBU w ramach korporacji. Warto przy tym zwrócić uwagę na to, że w przedsiębiorstwach zdywersyfikowanych ekonomia skali pozwala na korzystanie z tych samych aktywów przez różne SBU (np. w kanałach dystrybucji),

¹¹ A. Chodyński, *Projakościowe zarządzanie rozwojem produkcji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Innowacje WSMiZ, Bielsko-Biała 2000.

¹² *Idem*, *Macierz oceny szans strategicznych firmy*, „Zeszyty Naukowe WSiZiM w Sosnowcu: Zarządzanie i Marketing” 2005, z. 7/1, s. 23–28.

a strategiczne aktywa tworzone w nowych SBU można wykorzystać w jednostkach dotychczasowych¹³.

Ostatnie kryterium związane z tworzeniem wartości dodanej łączy się z przekształceniami w łańcuchu wartości. Ma swoje odniesienie do problematyki „nowej ekonomii” i zarządzania wiedzą oraz wykorzystania kapitału intelektualnego.

Proces tworzenia wartości zarówno w ujęciu innowacyjnym, jak i realizacji bieżących procesów znajduje swoje odzwierciedlenie w obszarze procesów wewnętrznych w SKW.

1.3. Obszary (perspektywy) Strategicznej Karty Wyników

Konstrukcja Strategicznej Karty Wyników opiera się na założeniu, że punktem wyjścia jest tworzenie kompetencji (umiejętności) pracowniczych realizowanych w obszarze (perspektywie) uczenia się (nauki) i rozwoju. Uzyskiwane kompetencje powinny służyć realizacji efektywnych procesów w obszarze procesów wewnętrznych. Efektywne procesy powinny zapewniać utrzymanie lojalnego klienta opisanego w obszarze klienta. Następująca po sobie realizacja działań w tych trzech obszarach powinna doprowadzić do osiągnięcia pożądanego efektów finansowych. Tworzy się więc ciąg zależności: kompetencje – efektywność procesów – lojalność klienta – efekty finansowe.

Jednym z najważniejszych zadań stojących przed organizacjami jest umiejętność przełożenia kompetencji indywidualnych na kompetencje znajdujące swoje odbicie w efektywności procesów operacyjnych oraz nowoczesności produktów uzyskiwanych w procesach innowacyjnych. Problem ten odnosi się do konieczności przekształcenia kompetencji indywidualnych w kompetencje zespołowe skutkujące ciągłym doskonaleniem i zmianami w realizowanych procesach.

Według M. Armstronga kompetencje pracownicze są traktowane jako związane z pracą cechy osobowości, posiadane umiejętności i wartości, na których się bazuje, aby dobrze wykonać pracę, oraz wiedza¹⁴.

Kompetencje poszczególnych osób według Spencera obejmują:

- motyw, którym kieruje się dana osoba przy doskonaleniu wyrobów, uwzględniając wzorzec potrzeb,
- cechy określone jako ogólne predyspozycje dotyczące zachowań i reakcji,

¹³ A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington, *Handbook of Strategy and Management*, Sage Publication, London 2002.

¹⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo ABC, Kraków 2000, s. 242.

- samoocenę związaną z postawami lub wartościami,
- wiedzę merytoryczną,
- umiejętności poznawcze i behawioralne kompetencje pracowników.

Kompetencje są zbiorem zachowań, które wykorzystują zdolności, cechy osobowości i nabytą wiedzę w sposób zinterpretowany¹⁵. Tworzenie kompetencji zespołowych wymaga relacji i powiązań między pracownikami. Na efektywność pracy zespołu wpływa między innymi¹⁶:

- projektowanie pracy,
- współzależność zadań, celów i sprzężeń zwrotnych,
- kontekst odnoszący się do treningów, wsparcia menedżerskiego, komunikacji i kooperacji międzygrupowej,
- wsparcie społeczne, wkład pracy i komunikacja wewnątrz grupy.

Problematyka tworzenia kompetencji zespołowych ma swoje wyraźne odbicie w koncepcjach uczenia się organizacji oraz zarządzania wiedzą (w szczególności w szkole japońskiej w ramach „spirali wiedzy”).

Tworzenie kompetencji wiązać się może z wprowadzeniem do obszaru nauki i rozwoju w SKW problematyki motywacji pracowniczej oraz tworzenia standardów gromadzenia i wykorzystania informacji i wiedzy.

Realizacja procesów operacyjnych powinna uwzględniać cele tych procesów wraz z systemem monitorowania uzyskiwanych wyników. Przydatne jest określenie kryteriów odnoszących się do uzyskiwanych wyników wraz z miarami dla każdego z kryteriów. Kryteriami tymi są przede wszystkim: czas, jakość i koszty.

Realizacja procesów jest możliwa, gdy są one określone, a ich efektywność jest założona i oceniona. Często jednak w organizacjach o charakterze mechanistycznym istnieje klasyczna struktura organizacyjna, na przykład funkcjonalna, utrudniająca identyfikację i zarządzanie procesami. W takim przypadku należałoby zdefiniować działania zmierzające do wydzielenia procesów (na przykład w oparciu o mapy procesów), aby w następnej kolejności dostosować strukturę organizacyjną do tych procesów. Istotne jest także określenie niezbędnych powiązań wewnątrzorganizacyjnych, umożliwiających właściwe komunikowanie się w organizacji – zarówno poziome, jak i pionowe.

W obszarze klienta (klientów) ocenie podlega ich lojalność określona poprzez udział w rynku, utrzymanie klienta i jego satysfakcja. W praktyce ma to swoje odniesienie do realizacji koncepcji marketingu opartego na wzajemnych relacjach z klientami. Jest świadectwem odejścia od marketingu transakcyjnego na rzecz marketingu partnerskiego (relacyjnego).

¹⁵ J. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.

¹⁶ J. R. Galbraith, *Designing the Global Corporation*, Jossey – Bass, San Francisco 2000.

Tworzenie poszczególnych obszarów Strategicznej Karty Wyników może być uwarunkowane ich charakterem. Przykładowo dla organizacji publicznych czy organizacji *non profit* można uwzględnić perspektywę zarówno klientów (odbiorców) korzystających z usług, jak i perspektywę ofiarodawców (gwarantów środków finansowych). Dla klientów i ofiarodawców należy w dalszej kolejności określić procesy wewnętrzne, które dostarczają wartości dla obu tych grup¹⁷.

Poszczególne obszary aktywności organizacji odzwierciedlane są w Strategicznej Karcie Wyników z punktu widzenia osiągnięcia zamierzonych efektów przy użyciu odpowiednich wskaźników i mierników. Mogą one mieć podstawowy wpływ na uzyskiwaną przewagę konkurencyjną (*lagging indicators*) bądź są jedynie przydatne przy realizacji strategii (*hygienic factors*). Rola czynników ujętych w poszczególnych obszarach będzie zależeć w znacznej mierze od wymogów narzuconych przez otoczenie firmy i przyjętych wymagań. Przykładem takiego czynnika może być ekologia, której rola będzie uwarunkowana stanem zagrożenia środowiska naturalnego, ale także wymaganiami stawianymi przez poszczególnych interesariuszy, w tym klientów i społeczność lokalną.

¹⁷ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników – Balanced Scorecard. Praktyka*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 2001.

2. WYKORZYSTANIE STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW PRZY WDRAŻANIU STRATEGII ORGANIZACJI – ZAŁOŻENIA

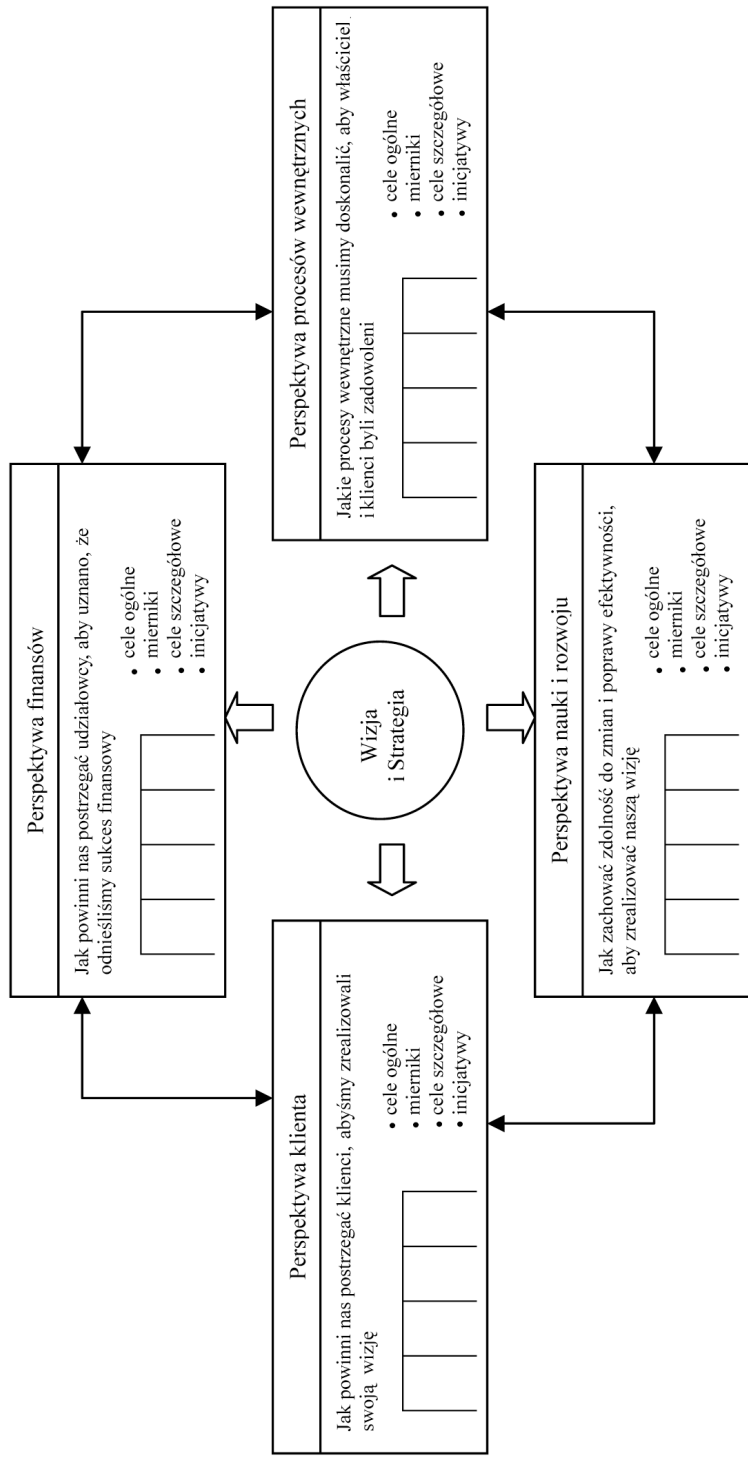
Strategiczna Karta Wyników nazywana także Zrównoważoną Kartą Wyników to metoda zarządzania łącząca w sposób zrównoważony długo- i krótkoterminowe cele, mierniki finansowe i niefinansowe, wskaźniki efektów działań operacyjnych i wskaźniki wyprzedzające oraz zewnętrzną i wewnętrzną efektywność. Karta ta wymaga, by ze strategii organizacji uczynić centralny plan działania, aby dzięki niej można było opisać i komunikować w sposób zrozumiałą swoją strategię.

Dzięki karcie wszystkie zasoby i działania organizacji powinny zostać ulokowane w zgodności ze strategią.

Powinna ona stanowić także logiczne zasady tworzenia nowych powiązań organizacyjnych między oddzielnymi służbami i pracownikami. W koncepcji Strategicznej Karty Wyników strategiczne cele organizacji nie powinny się wzajemnie wykluczać, ale równoważyć w czterech perspektywach dla zwiększenia wartości dla interesariuszy. Strategiczna Karta Wyników powstaje przez budowanie zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy celami i działaniami wyrażonymi w czterech logicznie ze sobą powiązanych perspektywach (rysunek 1).

Pomiędzy tymi perspektywami występują ścisłe zależności. Klienci przesądzą o istnieniu i działalności firmy, gdyż to oni kupują jej produkty i usługi. Aby im to umożliwić, czyli wytworzyć produkty, tak by zaspokajały ich potrzeby, organizacja musi mieć odpowiednią strukturę procesową lub projektową. Do dalszego rozwoju potrzebne są firmie procesy uczenia się i wprowadzania innowacji. Wszystko to jednak powinno opierać się na skutecznym i efektywnym zarządzaniu finansami, na umiejętności pozyskiwania, a następnie odpowiedniego wykorzystania kapitału. Wszystkie te elementy są ze sobą powiązane, skoordynowane i podporządkowane wizji, misji i strategii firmy.

Podczas tworzenia Strategicznej Karty Wyników organizacja precyzuje cele strategiczne i określa kluczowe czynniki wpływające na ich realizację. W ramach związku pomiędzy kartą wyników a strategią funkcjonują trzy zasady:



Rysunek 1. Cztery perspektywy Strategicznej Karty Wyników

Źródło: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 2001, s. 28.

- zachowanie zależności przyczynowo-skutkowych;
- uwzględnienie czynników przyszłego sukcesu;
- odkreślenie związku z wynikami finansowymi.

Karta wyników wyjaśnia cele i mierniki strategiczne i integruje je z systemami zarządzania. Poprzez jej wdrożenie organizacja planuje i wyznacza cele oraz podejmuje inicjatywy strategiczne. Usprawnia system monitorowania realizacji strategii i uczenia się organizacji. Perspektywa finansowa mierzy obecny sukces finansowy firmy jako biznesu. Perspektywa klienta wskazuje na źródła tego sukcesu, którymi są pozycja rynkowa i satysfakcja klientów. Aby osiągnąć sukces rynkowy i finansowy, firma musi mieć właściwe procesy, których efektywność jest mierzona w perspektywie procesów wewnętrznych. Przyszły sukces firmy zależy również od jej zdolności do zmian i dalszego wzrostu, mierzonych w perspektywie rozwoju.

W ramach perspektywy finansów mierniki finansowe pokazują, czy wdrożenie i realizacja strategii przyczyniają się do poprawy wyników ekonomicznych. Cele finansowe zwykle są formułowane np. w stosunku do zysku operacyjnego, stopy zwrotu kapitału lub ekonomicznej wartości dodanej.

W perspektywie klienta kierownictwo określa klientów i segmenty rynku, w których przedsiębiorstwo będzie konkurować, oraz mierniki efektywności przedsiębiorstwa z nimi związane. Perspektywa zawiera zawsze kilka podstawowych mierników realizacji dobrze sformułowanej i wdrożonej strategii, takich jak satysfakcja, utrzymanie, zdobycie i rentowność klientów oraz ilościowy i wartościowy udział w docelowym rynku.

W perspektywie procesów wewnętrznych kierownictwo wyznacza kluczowe procesy wewnętrzne, w których organizacja musi się wyróżniać. Procesy te mają umożliwić firmie kreowanie wartości, która przyciągnie i zatrzyma klientów docelowego segmentu rynku, oraz spełnienie oczekiwań akcjonariuszy odnośnie do wyników finansowych. Mierniki efektywności w perspektywie procesów wewnętrznych koncentrują się na tych procesach wewnętrznych, które będą miały największy wpływ na satysfakcję klientów i osiągnięcie celów finansowych.

Perspektywa nauki i rozwoju identyfikuje zasoby, które organizacja musi rozwijać, by stworzyć podstawy długoterminowego rozwoju i doskonalenia. Perspektywa rozwoju odnosząca się do zdolności organizacji do uczenia się ma trzy podstawowe źródła: ludzi, systemy i procedury.

Występują dwa rodzaje mierników dotyczących kadr: mierniki podstawowe – satysfakcja pracowników, rotacje personelu, szkolenia i umiejętności oraz specyficzne czynniki sukcesu determinujące przyszłą wartość mierników podstawowych.

Widzimy zatem, jak szczególną rolę karta wyników wyznacza dla budowy właściwych i pozytywnych kontaktów z pracownikami oraz klientami.

Jest zatem przejawem nowoczesnej koncepcji marketingowej definiowanej różnymi modelami wzajemnych relacji między uczestnikami biznesu.

Karta ta podchodzi kontrolingowo do zarządzania organizacją i wymaga definiowania mierników w wyżej wymienionych perspektywach. Autorzy tego narzędzia sugerują, by karta nie posiadała więcej niż dwadzieścia pięć mierników¹⁸. Oczywiście w praktyce może istnieć potrzeba zarówno większej liczby mierników, jak i perspektyw, w których te mierniki są definiowane.

Ustalono następujące ilości mierników z podziałem na perspektywy:

- 1) finansową – pięć mierników (22%),
- 2) klienta – pięć mierników (22%),
- 3) procesów wewnętrznych – osiem do dziesięciu mierników (34%),
- 4) nauki i rozwoju – pięć mierników (22%).

Cele wyznaczane w czterech perspektywach powinny się ze sobą równoważyć dla wzrostu zadowolenia interesariuszy organizacji.

Realizacja założeń Strategicznej Karty Wyników zależy jednak przede wszystkim od dwóch czynników:

- dostosowania celów strategicznych do uwarunkowań sektorowych poprzez uwzględnienie kluczowych czynników sukcesu,
- wpływ czynnika ludzkiego: z jednej strony to ludzie tworzą jej założenia, z drugiej jednak strony rozwój zasobów ludzkich jest uwzględniany w założeniach tej karty.

2.1. Wykorzystanie kluczowych czynników sukcesu w procesie budowy Strategicznej Karty Wyników

Przyjęta strategia organizacji i jej sukces są determinowane szeregiem czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Ich analiza dokonywana na etapie analizy strategicznej przy użyciu wielu metod (między innymi SPACE, SWOT, PRESTCOM, analizy portfelowe) pozwala na określenie tych czynników, które mają zasadnicze znaczenie dla rozwoju organizacji. Określa się je jako kluczowe czynniki sukcesu (KCS). Ich umiejętne wykorzystanie wpływa na możliwość osiągnięcia przez organizację przewagi konkurencyjnej. Kluczowe czynniki sukcesu (KCS) powinny więc zostać uwzględnione w tworzeniu poszczególnych perspektyw SKW.

Wyznaczanie KCS podczas realizacji projektu Strategicznej Karty Wyników powinno następować bezpośrednio po określeniu wizji, misji i celów strategicznych organizacji.

¹⁸ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników. Jak przenieść strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2006, s. 152.

Do wyznaczenia kluczowych czynników sukcesu istotne jest spojrzenie na organizację z punktu widzenia jej interesariuszy, a więc klientów, dostawców, dystrybutorów (pośredników), pracowników, potencjalnych pracowników oraz wpływowych instytucji. Ważne jest także, aby na bazie doświadczeń zdefiniować elementy wpływające na poprzednie sukcesy organizacji.

Czynniki budujące trwałą przewagę konkurencyjną organizacji powinny być zatem oceniane interdyscyplinarnie z punktu widzenia zarówno wielu obszarów działalności biznesowej, jak i jej poprzednich doświadczeń. Kluczowe czynniki sukcesu są podstawą do zdefiniowania miar, które w sposób skwantyfikowany mają służyć monitorowaniu strategii organizacji.

Celem wdrożenia Strategicznej Karty Wyników jest racjonalne równoważenie i kaskadowanie na niższe poziomy zarządzania celów organizacji z uwzględnieniem roli interesariuszy w czterech perspektywach: finanse, procesy wewnętrzne, klienci, nauka i rozwój. Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu na poziomie zarządu (właścicieli) jest zatem niewystarczająca. Kluczowe czynniki sukcesu powinno się określać na trzech poziomach organizacji (poziom zarządu, procesów, stanowisk pracy).

Ustalenie, jakie czynniki są dla organizacji najważniejsze, nie jest proste. Do ich określenia może być pomocna organizatorska metoda ABC, zwana także metodą 20:80 lub metodą Pareto.

Zgodnie z prawem 20:80 w zbiorowości niejednorodnej (z taką mamy do czynienia), 20% elementów reprezentuje 80% skumulowanej całej wartości analizowanej w ten sposób grupy.

Wobec tak przyjętych założeń prawidłowością jest, iż kluczowe czynniki sukcesu służące budowie potencjałów konkurowania stanowią 20% ogólnej liczby czynników.

Dlatego istotne jest przeprowadzenie dogłębnej analizy w tym zakresie. Podczas ustalania kluczowych czynników sukcesu można je dzielić według różnych grup. W tabeli 1 przedstawiono przykład ich definiowania z uwzględnieniem roli interesariuszy.

Dla efektywnego i skutecznego wdrażania Strategicznej Karty Wyników niezbędne jest powiązanie kluczowych czynników sukcesu całej organizacji z niższymi szczeblami zarządzania. Powinno się w ramach tej analizy odpowiedzieć na pytanie, co oznacza konkretny kluczowy czynnik sukcesu, np. trwałe związki lojalnościowe z klientami, dla:

- działu marketingu,
- działu produkcji,
- działu finansowego,
- działu logistyki,
- działu jakości itd.

Tabela 1. Przykłady niektórych kluczowych czynników sukcesu

Obszar prowadzenia biznesu	Kluczowe czynniki sukcesu
Klient	<ul style="list-style-type: none"> • Zadowolenie klientów • Trwałe związki lojalnościowe z klientami • Jakość transakcji • Jakość relacji z klientem
Dostawca	<ul style="list-style-type: none"> • Zaufanie dostawcy do organizacji • Elastyczność dostawców • Dobry wizerunek firmy u dostawców
Dystrybutor (pośrednik)	<ul style="list-style-type: none"> • Rekomenduje współpracę innym organizacjom • Pozytywne kontakty
Pracownik	<ul style="list-style-type: none"> • Motywacja do doskonalenia jakości i rozwoju innowacyjności • Kultura komunikacji wewnętrznej • Kontakty między pracownikami • Efektywność i wydajność pracy
Potencjalny pracownik	<ul style="list-style-type: none"> • Rola na rynku pracy w zakresie zainteresowania potencjalnych pracowników • Widoczny wysoki poziom zarządzania BHP
Jakość zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> • Skuteczne stosowanie nowych koncepcji i trendów zarządzania
Innowacyjność i wiedza	<ul style="list-style-type: none"> • Innowacyjność wyrobów/ usług na tle konkurencji • Wiedza ukryta pracowników • Wiedza formalna (procedury, instrukcje, bazy danych)

Źródło: opracowanie własne.

Koncepcja ta umożliwia w dalszej kolejności zdefiniowanie miar, które poprzez właściwe ich zarządzanie rzeczywiście pozwalają organizacji budować potencjały konkurowania i koncentrować wszystkie jej obszary na założonej strategii.

Dalszą częścią projektu jest zatem zdefiniowanie miar z identyfikacją osób odpowiedzialnych za ich realizację, w sformalizowanej formie kart wyników dla różnych poziomów zarządzania.

2.2. Wpływ kapitału ludzkiego organizacji na realizację Strategicznej Karty Wyników

W ostatnim okresie za przejaw efektywnego zarządzania uznaje się umiejętność właściwego wykorzystania posiadanego kapitału intelektualnego, a w szczególności kapitału ludzkiego organizacji. Ma to swoje odzwierciedlenie w rynkowych zachowaniach firm, gdzie profesjonalizm zatrudnionych w nich pracowników jest wykorzystywany do budowy przewagi konkurencyjnej oraz do szybszego wykorzystania strategicznych szans i okazji. Wymierna wartość posiadanych zasobów ludzkich odpowiednio wykorzystywanych w procesie realizacji strategii jest często szansą firm w osiąganiu zamierzonych celów odnoszących się do wzrostu, i do rozwoju. W trudnym i mocno konkurencyjnym rynku towarów i usług każdy pracownik powinien wносить wymierną wartość dla organizacji. Wartość ta powinna być monitorowana i porównywana z tym, jak się przyczynia do realizacji założonej strategii organizacji. Mierzyć należy także to, czy pojawiające się szanse i okazje zostały odpowiednio szybko wykorzystane i czy w organizacji ktoś zajmuje się ich wyszukiwaniem. Jest to szczególnie istotne, gdyż zdolność do wykorzystania zidentyfikowanych okazji zależy w dużym stopniu od potencjału przedsiębiorstwa (czyli jego zasobów materialnych i niematerialnych), a więc jego mocnych i słabych stron¹⁹.

Informacje o strategicznych szansach rynkowych są pozyskiwane przez czołowych pracowników organizacji. Na tych informacjach menedżerowie najwyższego szczebla powinni skupić swoją uwagę w celu wychwycenia i oceny ich percepcji dla wyszukiwania i wykorzystywania charakteryzujących się krótkim cyklem życia okazji. Zmienność zjawisk zachodzących na rynku powoduje, że również Strategiczna Karta Wyników musi mieć charakter dynamiczny. Uznaje się, że cztery kluczowe elementy powinny zostać uwzględnione w SKW, jeśli chodzi o problematykę kapitału ludzkiego. Są to:

- potencjał zasobów ludzkich w zakresie generowania wartości;
- przyjęcie systemu pracy opartego na efektywności;
- zgodność systemu zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy;
- efektywność i wydajność zarządzania zasobami ludzkimi²⁰.

Wyniki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi mają swoje odzwierciedlenie głównie w perspektywie nauki i rozwoju Strategicznej Karty Wyników. Jednak miary ich skutecznego wykorzystania znajdują się w pozostałych

¹⁹ J. Penc-Pietrzak, *Strategia wykorzystywania okazji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2005, nr 12, s. 29.

²⁰ B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 75.

perspektywach, a więc procesów wewnętrznych, klientów oraz finansów. Perspektywa finansowa mierzy bowiem obecny sukces finansowy firmy. Perspektywa klienta wskazuje na źródła tego sukcesu, którymi są pozycja rynkowa i satysfakcja klientów. W perspektywie procesów wewnętrznych istotna jest ich skuteczność i efektywność, a w perspektywie nauki i rozwoju ocenia się zdolność organizacji do zmian i dalszego wzrostu²¹. W procesie wdrożenia modelu Balanced Scorecard wprowadzenie mierników osiągnięć silnie motywuje załogę do realizacji założonych celów zarówno strategicznych, jak i operacyjnych. W tabeli 2 przedstawiono przykłady miar Strategicznej Karty Wyników, uwzględniając podział na obszary oceny kapitału ludzkiego oraz wiele wskaźników odnoszących się do problematyki oceny kapitału ludzkiego i jego dynamiki w realizacji celów firmy. Aby wypracować optymalny zestaw miar, potrzeba dużo czasu i wysiłków pracujących nad tym menedżerów²².

Tabela 2. Przykłady miar posiadanego kapitału ludzkiego uwzględnione w perspektywie nauki i rozwoju Strategicznej Karty Wyników

Lp.	Obszar zarządzania zasobami ludzkimi	Przykłady miar dla poszczególnych wskaźników
1	Potencjał posiadanych zasobów ludzkich w zakresie generowania wartości	<ul style="list-style-type: none"> • liczba pracowników świadomych wartości zasadniczych (np świadomość kosztów) • liczba skarg/pochwał wyrażonych przez klientów • wzrost kompetencji personelu • znajomość zagadnień finansowych wśród pracowników • zrozumienie przez pracowników celów firmy • procent pracowników, którzy wysuwają własne sugestie dotyczące funkcjonowania firmy • poziom synergii we współpracy pomiędzy pracownikami • inne
2	Przyjęcie systemu pracy opartego na efektywności	<ul style="list-style-type: none"> • liczba godzin szkolenia, jakie odbywa każdego roku nowy pracownik • wielkość premii będącej rezultatem oficjalnej oceny wyników pracy • różnica w premiach pracowników osiągających dobre i pracowników mających złe wyniki • stosunek płac w firmie do płac u konkurencji • inne

²¹ R.S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 2001, s. 11.

²² J. Bramham, *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 20.

3	Zewnętrzna zgodność systemu zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy	<ul style="list-style-type: none"> • stopień zaangażowania w pracę • jakość obsługi klienta (mierzona np metodą Servqual) • wpływ obsługi klienta na markę firmy • wiedza pracowników • dyspozycyjność pracowników • sposób zachowania pracowników • komunikacja wewnętrzna • liczba pracowników, którzy odkryli szanse i okazje rynkowe • inne
4	Elastyczność i wydajność zarządzania zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> • budżet działu personalnego jako procent sprzedaży • czas stracony w wyniku wypadków, braków, skarg i innych niezgodności • czas wdrażania nowych pracowników w ich obowiązki • liczba godzin szkoleniowych na rok na pracownika • liczba dni urlopów chorobowych na jeden pełny etat na jeden rok • koszty wynagrodzeń pracowników • inne

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. E. Becker, M. A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 75–87.

Kluczowym zagadnieniem, jakie należy uwzględnić w budowie Strategicznej Karty Wyników, jest synergia występująca przy współpracy pracowników i współpracowników powodująca wymianę wiedzy. Do tego celu należy posłużyć się grupą dedykowanych miar i wskaźników.

Strategiczna Karta Wyników pomaga zwiększyć efektywność zasobów ludzkich organizacji. Jeśli firma uważa, że dzięki posiadanemu kapitałowi ludzkiemu potrafi osiągnąć przewagę konkurencyjną, powinna stymulować współdziałanie wszystkich pracowników i współpracowników do osiągania celów organizacji. Powinno się przy tym zrezygnować z tzw. podejścia oddolnego opartego na żądaniach różnych grup nacisku ze strony pracowników i związanych z nimi organizacjami na rzecz wdrażania odgórnych założeń trajektorii strategicznej firmy służącej wzrostowi i rozwojowi organizacji. Postulaty, żądania i potrzeby pracowników oczywiście powinny być uwzględnione w procesie formułowania strategii, ale także wynegocjowane w taki sposób, aby nie były sprzeczne z długotrwałymi założeniami rozwoju firmy, w tym utrzymania i wzrostu jej wartości.

3. WDROŻENIE STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW – PRAKTYKA PRZEDSIĘBIORSTW

Wdrożenie SKW jest procesem złożonym, długotrwałym i wymagającym wysiłku całej organizacji. Do jej implementacji można podejść na wiele sposobów. Mimo że jej autorzy R.S. Kaplan i D.P. Norton w wyczerpujący sposób przedstawili w swoich publikacjach metodologię jej wprowadzenia w organizacjach, to w polskich przedsiębiorstwach można zauważyć różne interpretacje wielu aspektów wdrożenia tego modelu. Związane jest to z ewoluowaniem samej koncepcji SKW oraz jej celu. Z narzędzia pomiaru efektywności biznesowej przechodzą stopniowo na proces implementacji strategii w całej organizacji. W praktyce i teorii zarządzania wyróżnia się między innymi podejście lansowane przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona oraz podejście niemieckie, które odbiega od amerykańskiego wzorca. Amerykańskie podejście koncentruje się głównie na jej narzędziowym charakterze służącym wdrożeniu strategii. Po sformułowaniu strategii będącej zespołem czynności zmierzających do wytyczenia konkretnych celów działania firmy następuje opracowanie skutecznych programów jej działania, aby w sposób ekonomiczny i zgodny z wymaganiami otoczenia móc je realizować. Niemieckie podejście służy do zarządzania i raportowania wyników przedsiębiorstwa. Jest więc bardziej ukierunkowane na zarządzanie efektywnością biznesową organizacji. W krótkiej praktyce doświadczeń dotyczących wdrażania Strategicznej Karty Wyników w polskich przedsiębiorstwach zauważa się także już wiele nurtów i podejść z tym związanych. W publikacji zaprezentowano przykładowe podejście do wdrożenia SKW, które z powodzeniem może być stosowane przez menedżerów polskich przedsiębiorstw pragnących wykorzystać model Strategicznej Karty Wyników zarówno do zwiększenia wartości rynkowej firmy, osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, jak i usprawnienia systemu komunikowania strategii w organizacji. Może także pozwolić na monitorowanie wyników niematerialnej wartości firmy.

Ważne jest, aby wdrażając Strategiczną Kartę Wyników, potraktować ją jako zamknięty projekt, który można doskonalić, modyfikować i zmieniać na potrzeby aktualnej sytuacji rynkowej firmy. Do tego celu można wykorzystać założenia koncepcji Project Management.

Pierwszym etapem tego projektu będzie powołanie interdyscyplinarnego zespołu ds. wdrożenia Strategicznej Karty Wyników. Do tej grupy zaliczeni powinni zostać przedstawiciele kluczowych wydziałów firmy, a jeszcze lepiej (jeśli firma ma strukturę zorientowaną na procesy lub projekty) właściciele kluczowych procesów lub liderzy produktów. Jeśli jest to wymagane, należy dostosować strukturę organizacyjną firmy do struktury procesowej lub projektowej.

Drugim etapem może być, jeśli firma uzna to za zasadne, wybór firmy doradczej, która przeszkoli załogę z zasad modelu SKW, ale i nauczy zasadniczy personel firmy planowania i analiz strategicznych wykorzystywanych w procesie implementacji karty wyników. Szkolenia powinny dotyczyć także definicji wizji i misji organizacji, głównych czynników sukcesu, a także kapitału intelektualnego, zarządzania wiedzą organizacji i monitorowania wartości rynkowej firmy.

Kolejnym etapem będzie sformułowanie wizji i misji organizacji, przy czym należy się liczyć z problemami głównie natury definicyjnej i dotyczącymi interpretacji pojęcia wizji i misji. Za wiążące można przyjąć następujące definicje: wizja to najogólniejszy, najbardziej podstawowy cel organizacji. Jest odzwierciedleniem kierunku rozwoju, który ma nastąpić w firmie. Wizja jasno określa aspiracje firmy i wymagania, jakim powinna sprostać. Jest odzwierciedleniem lub opisem preferowanego obrazu firmy. Misja natomiast to szczególnie powód istnienia organizacji wyróżniający ją spośród innych. Odpowiada na pytanie, po co jesteśmy, jaki jest sens naszego istnienia jako firmy. Poprzez misję wyrazić można kulturę organizacji, reprezentując jej kluczowe wartości. Wychodzi się tutaj z założenia, że zarządzanie strategiczne wymaga ustalenia wizji przyszłości, z której wynikają wytyczne dla określenia misji oraz celów, a w efekcie do budowy strategii.

Następnym etapem projektu jest zdefiniowanie kluczowych czynników sukcesu (KSC) dla sektora, w którym funkcjonuje organizacja, oraz ustalenie podstawowych czynników wpływających na jej pozycję konkurencyjną. Jest to o tyle istotne, iż definiowanie celów strategicznych bez znajomości kluczowych czynników sukcesu dla sektora, w którym działa firma, może od razu przekreślić skuteczność projektu jej wdrożenia. Organizacja oddziałuje na sektor, w którym działa, ale głównie to siła zmian w sektorze oddziałuje na firmę. Dlatego tak istotne jest umiejętne wykorzystywanie szans rynkowych traktowane jako jeden z podstawowych elementów zarządzania strategicznego. Kluczowe czynniki sukcesu są to według jednej z definicji rzeczowe, atrybutowe lub czynnościowe elementy firmy pozwalające w opinii jej zarządu i/lub ekspertów uzyskać trwałą przewagę strategiczną. Zaliczyć do nich można: strategiczne zasoby, wartość firmy, pozycję kosztową, jakość, elastyczność, inne. Dla realizacji tego etapu posłużyć może analiza sektorowa oraz znalezienie zestawienia

specyficznych kluczowych czynników sukcesu dla sektorów, publikowanych w polskiej i zagranicznej literaturze przedmiotu. Podczas burzy mózgów należy porównać kluczowe czynniki sukcesu i określić ich kolejność strategiczną, a więc ocenić, który z KCS najbardziej wpływa na rozwój firmy. W ten sposób wyselekcjonować można od 6 do 10 KCS o największym znaczeniu. Kolejnym działaniem związanym z wyżej opisywanym definiowaniem KCS jest posłużenie się założeniami japońskiej metody HOSHIN, gdzie zdefiniować należy zagrożenia, a więc wszelkie trudności i ograniczenia, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, które dotyczą wyselekcjonowanych wcześniej 6 do 10 KCS. Zdefiniowane zagrożenia należy zestawić z punktu widzenia spodziewanych skutków barier w rozwoju organizacji. Należy więc ocenić strategicznie zagrożenia wewnętrzne i zewnętrzne, które mogą w znaczący sposób wpłynąć na skuteczność i efektywność KCS.

Następnym etapem jest przeprowadzenie analiz strategicznych z wykorzystaniem takich metod, jak: analiza portfelowa McKinseya, macierz ADL, macierz BCG, analiza SWOT, metoda SPACE, PRESTCOM i inne w celu oceny strategicznej pozycji konkurencyjnej firmy. W dalszej kolejności należy zdefiniować cele strategiczne organizacji. Przy formułowaniu celów strategicznych zastosować można metodę SMART:

- **S** – konkretyzacja (*specific*),
- **M** – mierzalność (*measurable*),
- **A** – akceptacja (*akceptation*),
- **R** – realistyczność (*realistic*),
- **T** – terminowość ich realizacji (*time*).

Zgodnie z założeniami modelu Strategicznej Karty Wyników cele strategiczne powinny być definiowane w czterech kluczowych perspektywach:

- perspektywie finansów,
- perspektywie klientów,
- perspektywie procesów wewnętrznych,
- perspektywie nauki i rozwoju.

Dla wielu organizacji tak sztywne definiowanie perspektyw nie uwzględnia wszystkich czynników strategicznych, które wpływają na firmę. Dlatego też należy zastanowić się nad definiowaniem perspektyw dodatkowych. Mogą to być perspektywy jakości dla firm o wyraźnej orientacji jakościowej, marketingu dla firm usługowych czy produktywności dla firm produkcyjnych. Perspektywa ekologiczna będzie miała znaczenie w organizacjach wpływających na ochronę środowiska. Właściwe zdefiniowanie zarówno ilości, jak i rodzajów perspektyw wyznacza dalszą kompilację zarządzania strategicznego z miernikami strategii. Po zdefiniowaniu celów strategicznych dla organizacji należy opracować tzw. macierz transformacji, uwzględniając związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy nimi, tak aby cele strategiczne wzajemnie się nie wykluczały,

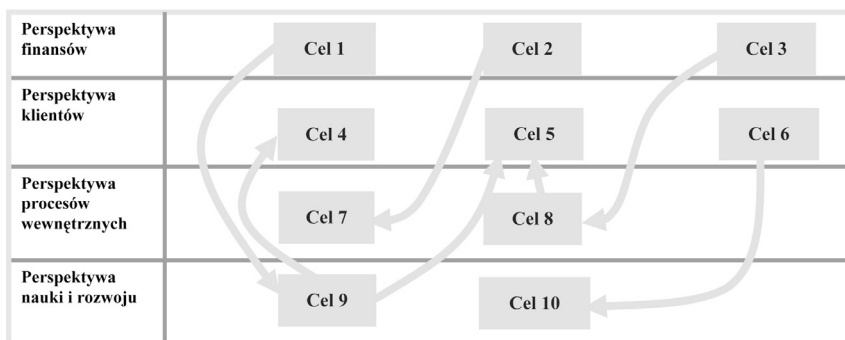
uwzględniały charakter finansowy i niefinansowy i były zbieżne z wymaganiami i oczekiwaniami zainteresowanych stron co do bieżącego i przyszłego funkcjonowania organizacji. W tym przypadku zastosować można przedstawioną przez autorów na łamach „Controllingu i Rachunkowości Zarządczej” metodę Vestera dla oceny wartości i wzajemnego oddziaływania celów strategicznych na strategię, jak i strategii na poszczególne cele²³. W dalszej kolejności należy opracować macierz wpływów dla Strategicznej Karty Wyników oraz macierz transformacji, co przedstawiają tabela 3 i rysunek 2.

Tabela 3. Macierz wpływów w ujęciu Strategicznej Karty Wyników

Perspektywy Strategicznej Karty Wyników	Zbiór celów strategicznych organizacji	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	n	SA (suma aktywna)
Finansów	1	x											
	2		x										
	3			x									
Klientów	4				x								
	5					x							
	6						x						
Procesów wewnętrznych	7							x					
	8								x				
Nauki i rozwoju	9									x			
	10										x		
Dodatkowe perspektywy	n											x	
SP (suma pasywna)													

Źródło: opracowanie własne.

²³ A.S. Jabłoński, M.M. Jabłoński, *Czy metodę Vestera można zastosować przy identyfikacji kluczowych celów strategicznych w procesie wdrażania Strategicznej Karty Wyników (Balanced Scorecard)*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2005, nr 5, s. 1–8.



Rysunek 2. Przykład potencjalnej mapy transformacji poszczególnych celów strategicznych

Źródło: opracowanie własne.

Dalszym etapem wdrożenia modelu SKW jest definiowanie strategicznych mierników. Mierniki mogą mieć charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy. Jeśli chodzi o charakter ilościowy, to można do nich zaliczyć wydajność, obroty firmy, zysk, wielkość produkcji. Mierniki jakościowe nazywane są często wskaźnikami, w których definiowane są zależności pomiędzy minimum dwoma mierzalnymi wielkościami. Dalszym ważnym etapem realizacji projektu jest opracowanie i uzgodnienie karty wyników na poziomie organizacji (tabela 4).

Tabela 4. Przykład kształtu Strategicznej Karty Wyników (Balanced Scorecard)

Perspektywy	Cel strategiczny	Miernik	Jednostka miary	Wartość docelowa	Wartości osiągnięte				Komentarz
					okres obecny	okres 1+	okres 2+	okres 3+	
Finansów									
Klientów									
Procesów wewnętrznych									
Nauki i rozwoju									
Dodatkowe perspektywy 1... ..n...									

Źródło: opracowanie własne.

Następnie powinno odbywać się kaskadowanie karty wyników do poziomu zarządu, poziomu tzw. strategicznych jednostek biznesu SBU, a dalej do

poziomu pracowników. Kaskadowanie powinno obejmować zachowanie ciągu realizacji celów strategicznych przez konsekwentnie definiowane mierniki na wszystkich poziomach zarządzania. W tym celu powinno się posłużyć właściwą kodyfikacją celów strategicznych oraz mierników z uwzględnieniem poziomu zarządzania i rodzajów perspektyw.

Bardzo ważny jest dalszy etap – bieżąca i okresowa ocena mierników realizacji strategii. Zależy on od posiadanego w firmie systemu zbierania informacji. Jest on niezbędny do bieżącej i okresowej oceny mierników realizacji strategii. Wykorzystuje się tutaj cały bagaż doświadczeń systemu controllingu operacyjnego i strategicznego oraz systemy informatyczne, jak np. CRM, SAP czy systemy typu ERP lub MRP. Dla realizacji tego etapu potrzebne jest także zbudowanie zasad tworzenia planów rozwoju i budżetów organizacji na potrzeby karty. Przykładowy raport wyników przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Okresowy raport realizacji strategii organizacji w odniesieniu do konkretnego miernika

Nr i kod celu strategicznego	Cel strategiczny	Status ważności celu związany z ważnością KCS			Mierniki	Trend		Komentarz realizacji celów strategicznych w odniesieniu do mierników i działań strategicznych
		1*	2	3**		+	-	

* 1 – najmniej ważny, ** 3 – najbardziej ważny

Źródło: opracowanie własne.

W celu formalizacji działań związanych z projektem SKW, a także w celu dokumentowania prezentowanych wcześniej wyników można opracować tzw. karty miernika oraz karty monitorowania, które będą stanowiły bazę raportowania wyników SKW. Poniżej przedstawiono przykładowe karty (rysunki 3, 4).

KARTA OPISU MIERNIKA BSC	
Cel strategiczny	
Opis celu	
Niezbędne zasoby	
Miernik	
Sposób pomiaru	
Częstotliwość pomiaru	
Odpowiedzialny	
Jednostka miary	
Odchyłki	alarm
	zagrożenie
	zgodność (ok):

Rysunek 3. Przykładowa karta opisu miernika

Źródło: opracowanie własne.

KARTA MONITOROWANIA BSC									DATA		
Cel strategiczny:											
Krótki opis celu strategicznego:											
Miernik:											
Uzyskane wartości miernika:											
Otrzymana wartość			Plan 1+			Plan 2+			Plan 3+		
alarm	zagrożenie	zgodność (ok)	alarm	zagrożenie	zgodność (ok)	alarm	zagrożenie	zgodność (ok)	alarm	zagrożenie	zgodność (ok)

Rysunek 4. Przykładowa karta monitorowania miernika

Źródło: opracowanie własne.

Podstawowym warunkiem realizacji projektu jest umiejętne komunikowanie strategii za pośrednictwem SKW na niższe poziomy zarządzania. Sposób rozpowszechniania wyników jest dowolny i stale może podlegać zmianom. Celowe jest w tym przypadku wykorzystanie narzędzi informatycznych.

Kolejne kroki zmierzające do osiągnięcia celu projektu to opracowanie systemu motywacyjnego uzależnionego od wyników realizacji celów określonych w karcie. System ten powinien być uzależniony od cyklu życia sektora, w którym funkcjonuje organizacja. Zależy on od tego, czy sektor jest wschodzącym, dojrzałym czy schyłkowym. Inne wtedy będą systemy premiowania i rozliczania efektów.

Monitorowanie wyników z wykorzystaniem karty wyników oraz doskonalenie mierników jest zadaniem ciągłym, będącym drogą do doskonalenia organizacji, jej pozycji i wzrostu jej wartości. Należy zawsze pamiętać o ostatnim etapie realizacji projektu związanym z umiejętnym równoważeniem celów strategicznych dla interesariuszy firmy i mierników finansowych z niefinansowymi. Zwiększa to rozwój przyszłych czynników sukcesu organizacji i zmniejsza ryzyko porażki rynkowej.

Ważne jest także użycie tego narzędzia do pomiaru wartości firmy, także z wykorzystaniem koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym. Wtedy też możliwe jest albo zastosowanie perspektyw SKW jako obszarów kapitału intelektualnego, albo przyporządkowanie ich do klasycznego jego podziału, a więc na kapitał ludzki, organizacyjny i relacyjny.

Przy projektowaniu modelu Strategicznej Karty Wyników nie należy zapominać o innych systemach funkcjonujących w organizacji, takich jak systemy zarządzania jakością, środowiskiem czy BHP, a także systemy budowy lojalności klientów i innych. Zaprezentowany model wdrożenia SKW może pozwolić polskim organizacjom spojrzeć na jej koncepcję jako szansę rozwoju swojej firmy, uwzględniając założenia wdrażania strategii na niższe poziomy zarządzania oraz pomiaru i zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji jako kluczowego czynnika rynkowej wartości firmy. Należy nadmienić, że prezentowany model stanowi przykład praktycznego wdrożenia Strategicznej Karty Wyników. Na potrzeby specyfiki organizacji, sektora lub branży, w której ona funkcjonuje, może być poddawany modyfikacjom.

Schemat wdrożenia Strategicznej Karty Wyników

Na podstawie zaprezentowanego opisu modelu wdrożenia Balanced Scorecard należy opracować projekt wdrożenia Strategicznej Karty Wyników dla wybranego przedsiębiorstwa. W tym celu proponujemy:

1. Powołać zespół do wdrożenia SKW.
2. Sformułować wizję organizacji (jeśli jej nie ma).
3. Sformułować misję organizacji (jeśli jej nie ma).

4. Dostosować strukturę organizacyjną do potrzeb wdrożenia karty, najlepiej przyjąć strukturę procesową lub projektową.
5. Zdefiniować kluczowe czynniki sukcesu dla sektora, w którym działa organizacja.
6. Pogrupować kluczowe czynniki sukcesu według ich ważności dla realizacji strategii firmy.
7. Wyselekcjonować od 6 do 10 kluczowych czynników sukcesu mających najistotniejszy wpływ na działalność organizacji.
8. Zdefiniować za pomocą burzy mózgów wszystkie zagrożenia wewnętrzne lub zewnętrzne oddziałujące na wyselekcjonowane wcześniej kluczowe czynniki sukcesu.
9. Przeprowadzić analizy strategiczne dla organizacji z wykorzystaniem indywidualnie dobranych metod, takich jak macierz ADL, BCG, analiza SWOT, metoda SPACE, PRESTCOM, inne dobrane do indywidualnych potrzeb organizacji.
10. Indywidualnie zdefiniować perspektywy SKW.
11. Zdefiniować cele strategiczne organizacji związane z uprzednio zdefiniowanymi KCS.
12. Opracować macierz wpływów dla zdefiniowanych celów Strategicznej Karty Wyników (wykorzystanie metody Vestera lub innej równoważnej metody).
13. Opracować mapę transformacji (mapy strategii) w oparciu o KSC dla zdefiniowanych uprzednio celów strategicznych.
14. Opracować kartę wyników dla organizacji.
15. Opracować drzewa celów z uwzględnieniem strategicznych inicjatyw i perspektyw.
16. Kaskadować karty wyników na niższe poziomy zarządzania (opracowanie kart wyników dla poziomu zarządu, strategicznych jednostek biznesu SBU, pracowników [alternatywnie]).
17. Określić źródła powstawania informacji dla systemu SKW (opis hurtowni danych).
18. Opracować karty opisu miernika i karty opisu inicjatyw.
19. Opracować karty monitorowania mierników.
20. Założyć karty projektów według zasad koncepcji Project Management albo inicjatyw strategicznych.
21. Opracować okresowy raport wyników SKW.
22. Opracować system motywacyjny dla kadry organizacji związany z wynikami.
23. Monitorowanie strategii organizacji za pomocą SKW (okresowe spotkania zespołu strategicznego, system raportowania wyników).

Ważnymi danymi źródłowymi warunkującymi wdrożenie w zgodzie ze stosowaną przez organizację orientacją marketingową są strategiczne cele i działalności w obszarze marketingu weryfikowane wcześniej za pomocą np. audytu marketingowego. Wyniki tego audytu pozwolą zdefiniować strategiczne i operacyjne cele marketingowe organizacji i włączyć je w system monitorowania poprzez mierniki wdrożonej SKW.

W dalszych rozważaniach szerzej omówione zostaną problemy struktur organizacyjnych oraz motywacji.

3.1. Modelowanie struktury organizacyjnej przy wdrażaniu Strategicznej Karty Wyników

W procesie wdrożenia SKW kluczowym elementem jest opracowanie takiej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, która wspomogą realizację celów tego projektu. Często ocena, diagnoza i modyfikacja struktury organizacyjnej stanowi pierwszy krok implementacji modelu SKW. Dla tworzenia struktury organizacyjnej największe znaczenie mają trzy procesy:

1. Podział pracy i specjalizacja.
2. Podział władzy.
3. Integracja stanowisk pracy przez wprowadzanie więzi organizacyjnych.

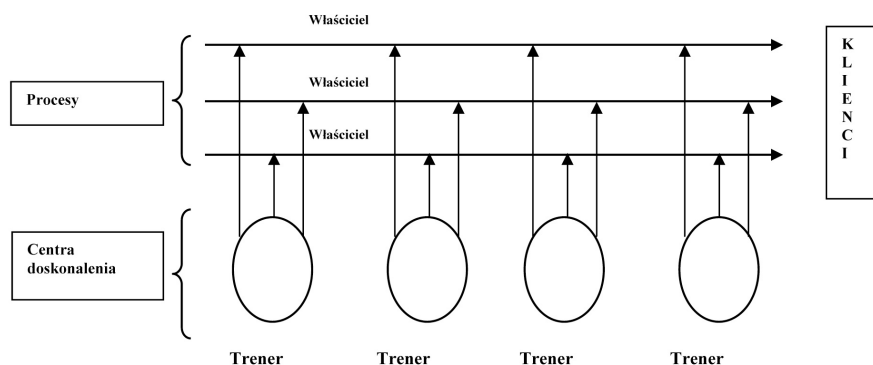
Powiązania organizacyjne istniejące między jednostkami organizacyjnymi wynikające z podziału między nimi pracy, władzy i informacji tworzą więzi organizacyjne. Wyróżnić można następujące ich rodzaje:

1. Służbowe (hierarchiczne) – wynikają z podziału władzy, ich istotą są zależności zachodzące między przełożonymi a podwładnymi.
2. Funkcjonalne (niehierarchiczne) – wynikają ze specjalistycznej wiedzy pracowników, łączą stanowiska, na których są realizowane poszczególne funkcje niezbędne do sprawnego funkcjonowania organizacji.
3. Techniczne – mają swe źródło w organizacji procesu produkcyjnego lub realizacji usług, łączą stanowiska pracy, na których realizowane są poszczególne fazy produkcji lub usług.
4. Informacyjne – związane z przepływem informacji w organizacji²⁴.

Organizacje na własne potrzeby tworzą różne struktury organizacyjne dla potrzeb dostosowania się do zmian rynkowych gospodarki opartej na wiedzy i wzrastającej konkurencji. Projektowanie organizacji jest ogólnym wzorcem składowych i rozwiązań strukturalnych wykorzystywanych w zarządzaniu całą organizacją, a w jej ukształtowaniu pomocna jest jej strategia. Dotyczy to w różny sposób

²⁴ J.P. Lendzion, A. Stankiewicz-Mróż, *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 73–79.

strategii na poziomach: przedsiębiorstwa, jednostki operacyjnej i funkcjonalnym²⁵. Wyróżnić można wiele typów struktur organizacyjnych, między innymi strukturę liniową, funkcjonalną, sztabowo-liniową, dywizjonalną, macierzową, procesową i projektową. W ramach strategicznego zarządzania organizacją z wykorzystaniem modelu SKW najbardziej optymalne jest wykorzystanie struktury procesowej lub projektowej. Obie te struktury ukierunkowane są na wyniki, jakie osiąga organizacja, oraz wzrost jej efektywności biznesowej. Są zatem najbardziej zbieżne ze strategią firmy, gdzie wszystkie jednostki organizacyjne dążą do osiągania najlepszych wyników w zgodności z wdrożonymi celami strategicznymi organizacji. Struktura procesowa wydaje się najbardziej współczesna wobec trendów, jakie występują obecnie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przekształca ona tradycyjną strukturę w kierunku efektywnego zarządzania wiedzą jej uczestników. Uwzględnia podział organizacji na część operacyjną, gdzie realizuje się wykorzystania wykonawcze i obszar, w którym przygotowuje się potencjał niezbędny do działania zasobów²⁶. Na rysunku 5 przedstawiono koncepcję struktury organizacji procesowej.



Rysunek 5. Koncepcja struktury organizacji procesowej

Źródło: M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999, s. 98.

Należy zwrócić uwagę, iż stosowanie podejścia procesowego do zarządzania spowodowane jest wymogiem jego wdrożenia w firmach, które podjęły decyzję, aby wprowadzić System Zarządzania Jakością według normy ISO 9001:2000. Integracja tego modelu ze Strategiczną Kartą Wyników jest wtedy łatwiejsza. Obecny profil konkurencyjności przedsiębiorstw wymaga od nich stałej weryfikacji, oceny i modyfikacji strategii. Często oczekiwania klienta są wyrafinowane i wymagają indywidualnego podejścia. Wtedy też może przydać się opracowa-

²⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2000, s. 388.

²⁶ P. Gajewski, *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 194–195.

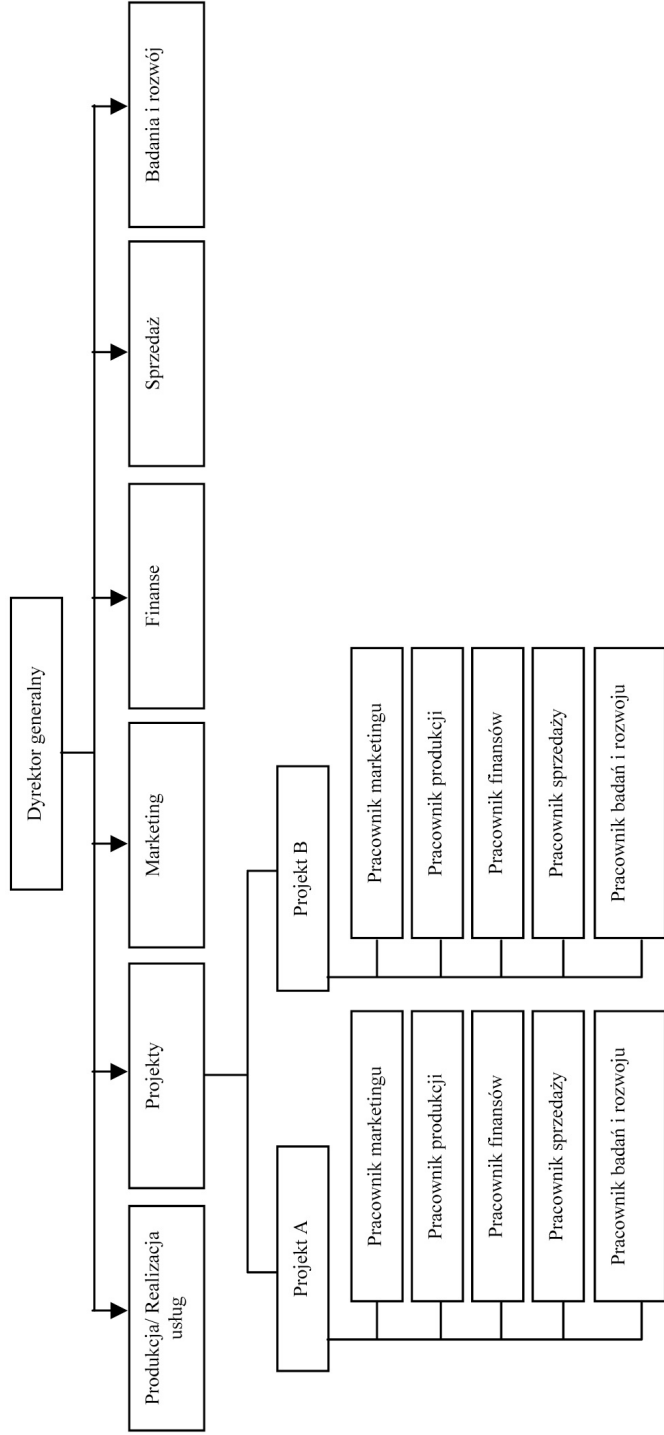
nie struktury projektowej, która w procesie wdrożenia modelu SKW pomaga zorientowaniu organizacji na spełnianie rynkowych potrzeb w odniesieniu do produkowanych wyrobów lub realizowanych usług. Poprzez zastosowanie tej struktury pracownicy sami stymulują zorientowanie swoich działań na określone wyniki. W organizacji projektowej pracowników grupuje się według przynależności do poszczególnych zespołów projektu. Zasoby, jakimi dysponuje organizacja, przeznaczone są na realizację projektów, a kierujący nimi dysponują znaczną autonomią i uprawnieniami. Organizacje projektowe często również składają się z działów, ale podlegają one albo bezpośrednio kierownikowi projektu, albo spełniają funkcje pomocnicze względem różnych projektów²⁷.

W organizacjach o stałym portfolio produktów kierowników projektów nazywa się często liderami produktów. W strukturze organizacyjnej zespoły pracowników premiowane są wtedy za osiągnięte wyniki sprzedaży poszczególnych produktów lub ich grup, a także za ich innowacyjność i rozwój. Rysunek 6 przedstawia model struktury projektowej.

Istnieją jeszcze tzw. struktury macierzowe, które stanowią formy pośrednie między organizacją funkcyjną a organizacją projektową. Stosować je mogą organizacje przyzwyczajone do klasycznego układu hierarchii pionowej podległości. Wdrożenie SKW wymaga dostosowania zorientowanej na wyniki struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Strategiczna Karta Wyników według zaleceń jej twórców ma stanowić logiczne i architektoniczne zasady tworzenia nowych powiązań organizacyjnych między działami, służbami obsługującymi oddziały i pojedynczymi pracownikami²⁸. Zatem podstawowym zadaniem zespołu projektowego jest umiejętne i odpowiednie dla danej organizacji i jej kultury stworzenie zorientowanej na wyniki struktury organizacyjnej. Najbardziej optymalnymi rozwiązaniami jest podejście procesowe, gdy organizacja stosuje orientację projekcyjną oraz projektową, w której powoływane są zespoły do realizacji określonych celów organizacji w odniesieniu do oferowanych produktów. W przypadku dużych organizacji, gdzie podległość pionowa jest istotna, optymalne jest zastosowanie struktury macierzowej. Należy pamiętać, że każda organizacja jest inna i dlatego też dla potrzeb wdrożenia SKW lub poprawy efektywności biznesowej wymagane jest często opracowanie unikatowej kombinacji wyżej opisanych struktur organizacyjnych.

²⁷ *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami (A Guide to the Project Management Body of Knowledge)*, PMBOK Guide, Edition 2000, MT&DC, Warszawa 2003, s. 26.

²⁸ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Die Strategii – Fokussierte Organization, Führen mit der Balanced Scorecard*, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart 2001, s. 8.



Rysunek 6. Struktura projektowa

Źródło: J.P. Lendzion, A. Stankiewicz-Mróż, *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 142.

3.2. Projektowanie systemu premiowego opartego na Strategicznej Karcie Wyników

Jednym z końcowych etapów wdrożenia Balanced Scorecard jest zaprojektowanie systemu wynagrodzeń opartego na ocenie osiągniętych wyników. Podstawą takiego systemu jest powiązanie osiągniętych rezultatów w procesie realizacji strategii organizacji, mierzonej specjalnie dobranymi wskaźnikami z systemem motywowania za pomocą środków finansowych. Firma może wykorzystywać różne sposoby w zakresie nagradzania za efekty pracy. Wynagradzanie za efekty powinno uwzględniać wyniki osiągnięte na różnych szczeblach zarządzania, tzn. wyniki indywidualnych pracowników, zespołów, jednostek organizacyjnych lub zakładów, całych organizacji, może także stanowić ich połączenie²⁹. Należy jednak zwrócić uwagę na to, iż w obecnym pojmowaniu kariery zawodowej często nawet najbardziej precyzyjny sposób powiązania wynagrodzeń z bieżącymi wynikami nie wystarcza. Pracownicy wykażą zaangażowanie w sprawę firmy, gdy:

- organizacja będzie nieustannie inwestować w ich rozwój;
- sprawiedliwie doceni ich wkład;
- zapewni poczucie bezpieczeństwa tym, którzy osiągną bardzo dobre wyniki w pracy;
- praca będzie wyzwaniem i radością, a pracownicy będą mieli świadomość, iż ma ona znaczenie dla organizacji³⁰.

Istotne w tym podejściu przy budowie nowoczesnego systemu premiowania jest to, co mówi obecnie M. Hammer o pracy. Zwraca on uwagę, iż posłuszeństwo i pracowitość są obecnie zbędne. Wykonywanie poleceń przestaje być gwarancją sukcesu. Kiedy klienci są na uprzywilejowanej pozycji, ciężka praca bez angażowania intelektu, bez elastyczności i entuzjazmu prowadzi donikąd. Musimy zatem myśleć, mieć świadomość celu i umieć się dostosować do warunków określonych przez procesy i klientów. Potrzeba zatem wyobraźni, elastyczności i zaangażowania się w osiągnięcie celów. W ostatecznym rozrachunku liczą się wyniki, nie zaś włożony wysiłek³¹.

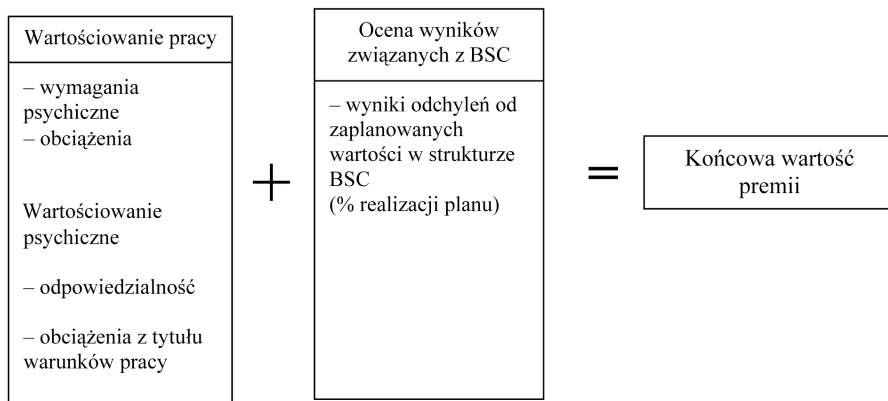
W takim ujęciu trudno zastosować tradycyjne metody premiowania. Klasyczne wartościowanie pracy pełnić może tylko funkcję wspomagającą i związane jest z systemem zarządzania kompetencjami pracowników. Tworzy się wtedy tzw. mapy kompetencji. Ważne jest jednak to, aby profile kompetencyjne były

²⁹ M. Juchnowicz, *Prokonkurencyjne instrumenty motywowania*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltex, Warszawa 2003, s. 112.

³⁰ M. Juchnowicz, *Motywowanie pracowników w inteligentnej organizacji*, [w:] *Jakość zasobów pracy, kultura, kompetencje, konkurencyjność*, red. A. Sajkiewicz, Poltex, Warszawa 2002, s. 122–123.

³¹ M. Hammer, *Dusza nowej organizacji*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1998, s. 44–45.

zgodne z postawionymi celami organizacji widzianymi z perspektywy nauki i rozwoju Strategicznej Karty Wyników. Aby zróżnicować płace firmy posługuje się często metodą wartościowania pracy, która pozwala w sposób zobiektywizowany scharakteryzować stopień jej trudności³². Dlatego też podstawowym zagadnieniem jest umiejętność opracowania takiego systemu premiowania, aby uzyskać korelację pomiędzy trudnością pracy ocenioną metodami jej wartościowania a wynikami efektywności całej organizacji. Właśnie ta korelacja pozwala na wpisanie się systemu premiowania w założenia SKW (rysunek 7).



Rysunek 7. Parametry wpływające na sposób wyliczenia premii

Źródło: opracowanie własne.

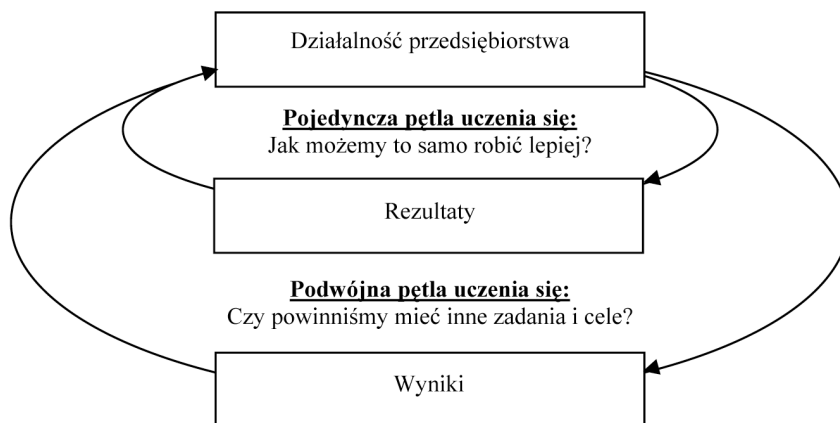
Wysokość premii otrzymanej przez pracownika jest uzależniona od nakładu pracy wyliczonego wybraną metodą wartościowania pracy, np. uniwersalną metodą wartościowania pracy UMEWAP, NEMA, CIST lub Hay–Metra, oraz od osiągniętych wyników wartości wskaźników opisujących model Balanced Scorecard. Ocena wyników z perspektywy karty zależy wtedy od rozbieżności uzyskanych rezultatów ustalonych przykładowo na poziomie „OK”, „zagrożenie” i „alarm”. Jeśli jest „OK”, pracownik dostaje maksymalną premię, jeżeli jest inaczej, wówczas zostaje ona obniżona o ustaloną wartość. Wysokość premii mająca związek z trudnością pracy jest weryfikowana w realizacji kolejnych procesów aktualizacji wartościowania pracy.

Wydaje się zatem zasadne dla potrzeb wdrożenia skutecznego systemu motywacji pracowników, związanego z realizacją projektu połączyć w systemie premiowania parametry oceny trudności pracy z osiąganymi wynikami. Wówczas realizujemy nowoczesną koncepcję premiowania nie tylko za ciężką pracę, ale głównie za osiągnięte wyniki.

³² O. Kunert, R. Ferenc, *System wynagrodzeń wspomagający strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Polskiej Fundacji Promocji Kadr, Warszawa 2000, s. 268.

3.3. Uczenie się organizacji jako faza wdrażania Strategicznej Karty Wyników

Na proces strategicznego uczenia się organizacji zwracają uwagę twórcy Strategicznej Karty Wyników, R.S. Kaplan oraz D.P. Norton, twierdząc, że zarówno ten, jak i proces adaptacji do zmieniających się warunków jest fundamentem skutecznego wdrażania strategii organizacji. Strategiczne uczenie się organizacji powinno opierać się na zasadzie tzw. podwójnej pętli uczenia się³³. Zasada ta odnosi się zwłaszcza do zespołowego uczenia się i jest cenna dla tych organizacji, które chcą wykorzystywać kartę wyników jako system w ramach zarządzania strategicznego. Jej autorzy, co ciekawe, uważają także, że strategiczne uczenie się na szczeblu dyrekcyjnym jest prawdopodobnie najbardziej innowacyjnym aspektem karty wyników. Zjawiska ciągłych zmian zmuszają przedsiębiorstwa do nieustannego uczenia się. Nowe umiejętności prowadzą z kolei do zmiany – im większa zmiana, tym więcej trzeba się nauczyć. Dlatego strategiczne znaczenie dla każdego przedsiębiorstwa ma rozwijanie zdolności do czerpania nauki z przebytych transformacji, aby lepiej być przygotowanym do następnych³⁴. Koncepcja uczenia się organizacji opiera się na pojedynczej i podwójnej pętli uczenia się (rysunek 8).



Rysunek 8. Pojedyncza i podwójna pętla uczenia się

Źródło: B. Gladstone, *Zarządzanie wiedzą*, Petit, Warszawa 2004, s. 29.

Realizując pętlę podwójną, zakłada się, że do dynamicznego rozwoju organizacji nie wystarczy uczenie się na podstawie oceny tylko wyników bez-

³³ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników*, PWN, Warszawa 2001, s. 240.

³⁴ C. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005, s. 123.

pośrednich. Stale powinno się zadawać pytania o to, czy decyzje strategiczne i operacyjne były trafne w myśl zasady, że to, co doprowadzało mnie do sukcesu wcześniej, prawdopodobnie nie zapewni mi go w przyszłości.

Uczenie się na zasadzie pętli pojedynczej opiera się na zdolności wykrywania i korygowania błędów w stosunku do danego zestawu norm operacyjnych, przepisów, wartości, założeń, które kierują systemem organizacji. Natomiast uczenie się na zasadzie pętli podwójnej zależy od tego, czy ma się zdolność „dwoistego spojrzenia” na sytuację przez zakwestionowanie znaczenia obowiązujących norm, przepisów czy założeń³⁵.

Właśnie te stałe zmiany założeń, celów, zadań i innych działań organizacji nadają dynamiczny charakter wykorzystaniu Strategicznej Karty Wyników. Umiejętność strategicznego uczenia się ma być odpowiedzią na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji i nie tylko pozwalać właściwie na nie reagować, ale wręcz je wykorzystywać dla sukcesu organizacji.

W strategicznym procesie uczenia się na zasadzie „podwójnej pętli” organizacje nie tylko pracują nad udoskonaleniem istniejących procesów, ale również poddają analizie założenia strategiczne dotyczące warunków rynkowych, działań konkurencji czy oczekiwań klientów, aby w razie konieczności zmodyfikować strategię w świetle nowo zdobytej wiedzy³⁶.

Implementacja i doskonalenie strategii organizacji z wykorzystaniem SKW powinno opierać się na realizacji dwóch kluczowych zagadnień:

1) bezpośrednich spotkań kadry kierowniczej na przeglądach strategicznych, gdzie organizuje się „burzę mózgów”, aby znaleźć nowe rozwiązania strategiczne wśród proponowanych pomysłów,

2) wykorzystania aplikacji informatycznych do tworzenia bazy wiedzy o miernikach i informacjach związanych z realizacją strategii wraz z ich monitorowaniem.

Wzajemny systematyczny dialog kierownictwa dotyczący rozważań strategicznych, w tym stała ocena osiągniętych wyników poprzez stosowanie SKW, pozwala stosować podwójną pętlę uczenia się, dzięki której organizacja realizuje proces strategicznego uczenia się.

3.4. Benchmarking jako metoda wspomagająca wdrożenie Strategicznej Karty Wyników

Benchmarking ze względu na ciągły wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw w niepewnym, zmieniającym się otoczeniu oraz walkę rynkową o uzy-

³⁵ W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 166.

³⁶ *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, red. A. Szablewski, A. Tuzimek, Poltex, Warszawa 2005, s. 118.

skanie trwałej przewagi konkurencyjnej odgrywa obecnie jedną z kluczowych ról w budowie skutecznych strategii konkurowania. Uzyskanie trafnej i wiarygodnej informacji strategicznej staje się więc istotnym elementem analizy strategicznej i realizowanych na jej bazie założeń strategicznych konkurujących ze sobą przedsiębiorstw. W niniejszym podrozdziale przedstawiono teoretyczne i praktyczne aspekty zastosowania benchmarkingu jako metody wspomagającej wdrożenie SKW w przedsiębiorstwie.

Pojęcie benchmarkingu i możliwości jego wykorzystania

Benchmarking na stałe wkomponował się w kreowane zachowania strategiczne przedsiębiorstw. Również zwiększony dostęp do informacji poprzez nowe źródła (także informatyczne) oraz globalizacja spowodowały wyzwolenie wśród zarządzających możliwości i chęci zastosowania tej metody w praktyce.

Benchmarking to specyficzny proces przetwarzania informacji zawartych w tzw. wartościach orientacyjnych czy docelowych, którymi są wzorce zachowań liderów na danym rynku. W szerszym sensie oznacza to także metody działania, projekty, zasady, instrumenty, które mogą być traktowane jako wyznaczniki naszych działań. Benchmarking oznacza: porównuj się z najlepszymi i rozwijaj swoje umiejętności w tym samym kierunku³⁷.

Metodę benchmarkingu trudno jednak jednoznacznie zaliczyć do metod analizy otoczenia lub analizy potencjału firmy z tego względu, iż wymaga ona dokładnego poznania posiadanych przez firmę zasobów i realizowanych przez nią procesów. Z drugiej strony procedury benchmarkingu nie można przeprowadzić, nie mając szczegółowej wiedzy o podmiotach znajdujących się w otoczeniu. Przedsiębiorstwo bowiem nie działa w próżni i ocena jego funkcjonowania zawsze następuje względem jego konkurentów³⁸.

Proces benchmarkingu składa się z pięciu etapów:

- 1) zidentyfikowanie porównywalnych zmiennych,
- 2) zidentyfikowanie firm wzorcowych,
- 3) zebranie informacji,
- 4) określenie luki efektywności i pożądanego poziomu osiągnięć,
- 5) określenie celów i planu działania oraz techniki pomiaru postępów³⁹.

Wszystkie te etapy powinny być wspomagane informacjami z makrootoczenia i mikrootoczenia firmy i poparte wiarygodnymi danymi planistycz-

³⁷ G. Gierszewska, *Zarządzanie strategiczne*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 96.

³⁸ I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, C. H. Beck, Warszawa 2003, s. 67.

³⁹ Strategor, *Zarządzanie firmą, strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 73–75.

nymi wynikającymi z uwarunkowań zmiennych towarzyszących dynamicznemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Zastosowanie benchmarkingu w biznesie powinno mieć charakter wielopłaszczyznowy obejmujący kompleksowo istotne, kluczowe kryteria uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na rynku, jak i samą efektywność zewnętrzną i wewnętrzną przedsiębiorstwa. Wywołuje to niestety wiele problemów związanych przede wszystkim z wiarygodnością oraz skutecznością wykorzystania danych pozyskanych w procesie benchmarkingu. Z punktu widzenia zachowań strategicznych organizacji wiele przedsiębiorstw przywiązuje szczególną wagę do benchmarkingu konkurencyjnego. W tym przypadku można zatem zapytać, który z konkurentów udostępni dane bądź informacje, dzięki którym uzyskuje przewagę konkurencyjną na rynku. Może on ewentualnie udostępnić dane, które kiedyś mogły być kluczowym czynnikiem jego sukcesu, dzisiaj zaś nie stanowią dla niego żadnej wartości. W takim układzie najbardziej skuteczny benchmarking, jakim jest benchmarking konkurencyjny, ma zdecydowanie ograniczony charakter, a co za tym idzie wobec niepełnej i nie do końca prawdziwej informacji stopień jej wykorzystania nie może być gwarantem sukcesu organizacji biorącej udział w benchmarkingu.

Z punktu widzenia podniesienia efektywności i skuteczności przedsiębiorstwa można wykorzystać w tym celu benchmarking wewnętrzny. W tym przypadku istnieje jednak problem wynikający z tzw. pułapki nadmiernego zespolenia, która powoduje często bądź niedocenianie pewnych informacji i danych „z wnętrza organizacji” lub ich zafalszowaną interpretację wynikającą np. z ich przeszacowania. Istotne znaczenie w przedsiębiorstwie może mieć benchmarking funkcjonalny polegający na porównywaniu się z innymi przedsiębiorstwami w aspekcie pewnych obszarów funkcjonowania lub procesów realizowanych przez prowadzące benchmarking funkcjonalny przedsiębiorstwa. Istnieje przy tym pewne niebezpieczeństwo porównania się z przedsiębiorstwem w ocenie wybranego procesu, którego parametry nie mogą być wykorzystane np. ze względu na specyficzne uwarunkowania sektorowe, w którym funkcjonuje organizacja. W tabeli 6 przedstawiono wady i zalety poszczególnych rodzajów benchmarkingu.

Szczególną uwagę należy zwrócić przede wszystkim na stopę zwrotu z zaangażowanych działań realizowanych w ramach wykorzystanych metod benchmarkingowych.

Tabela 6. Wady i zalety poszczególnych rodzajów benchmarkingu

Rodzaje benchmarkingu	Zalety	Wady
1	2	3
Wewnętrzny (w ramach przedsiębiorstwa)	<ul style="list-style-type: none"> • Względnie łatwy dostęp do informacji • Dobre wyniki w zróżnicowanych przedsiębiorstwach 	<ul style="list-style-type: none"> • Zawężone pole widzenia • Uprzedzenia w firmie
Odnoszący się do konkurencji	<ul style="list-style-type: none"> • Pozyskanie istotnych informacji • Porównywalność produktów lub/i procesów • Względnie wysoka akceptacja ze strony załogi • Możliwość określenia swej pozycji wśród konkurencji 	<ul style="list-style-type: none"> • Trudności w pozyskiwaniu danych • Niebezpieczeństwo kopiowania wąskich praktyk branżowych
Funkcjonalny (odnoszący się do firm spoza branży)	<ul style="list-style-type: none"> • Względnie wysoka możliwość znalezienia innowacyjnych rozwiązań • Zwiększenie udziału załogi w poszukiwaniu nowych idei (pomysłów) 	<ul style="list-style-type: none"> • Stosunkowo trudne wdrożenie • Problem porównywalności • Czasochłonna analiza

Źródło: R. Pieske, *Benchmarking: das Lernen von anderen und seine Begrenzungen*, „Management Zeitschrift” 1994, nr 6, s. 19.

Kluczowe czynniki sukcesu w strategii przedsiębiorstwa jako obiekty prowadzonych działań benchmarkingowych

Każdy realizowany projekt w organizacji wymaga pewnych kosztów i nakładów. Również prowadzenie benchmarkingu związane jest z kosztami, których akceptowalna wartość uzależniona jest od stopy zwrotu od zaangażowanego kapitału. Zatem istotne jest w ramach benchmarkingu uzyskanie rzeczywiście tych danych, które w praktyce mogą być źródłem sukcesu na rynku. Mogą to być kluczowe czynniki sukcesu (KSC), które są definiowane jako różnego rodzaju zasoby, umiejętności, rezultaty dotychczas prowadzonej działalności, które w istotny sposób stanowią o możliwości odniesienia sukcesu⁴⁰.

Analiza kluczowych czynników sukcesu ma na celu znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

⁴⁰ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 280.

1. Które z potencjalnych KCS są mocnymi stronami badanej firmy, a które jej słabościami?
2. Jak są zobiektywizowane wagi rozpatrywanych KCS?
3. Jak kształtuje się profil mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa w stosunku do lidera?
4. Które czynniki muszą ulec zmianie, aby firma osiągnęła znaczącą pozycję konkurencyjną?
5. Czy porównania dynamiczne wskazują na rozwój firmy?
6. Czy w porównaniach przestrzennych (branżowych) firma poprawia swe wyniki i pozycję?⁴¹

Benchmarking jest doskonałym narzędziem umożliwiającym uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania, zwłaszcza że fundamentalną kwestią jest świadomość nieustającego dokonywania się zmian w zakresie wzorów (benchmarków), z którymi organizacje wykorzystujące benchmarking starają się porównywać.

Uzależniają się także od cech przewagi konkurencyjnej, która ma charakter nietrwały. Wszyscy konkurenci starają się podjąć takie działania, aby dały one lepszy efekt niż ten, jaki uzyskują przedsiębiorstwa konkurujące⁴². Również kluczowe czynniki sukcesu (KSC) mają charakter nietrwały i pozyskane na ich temat dane i parametry od konkurentów powinny być szybko i skutecznie wykorzystane. Przedsiębiorstwo powinno dążyć do ograniczenia czynników sukcesu do około sześciu lub ośmiu, ale nie więcej niż dwunastu⁴³.

Aby osiągnąć jak największe korzyści ze stosowania benchmarkingu, należy go traktować jako proces ciągły, wymagający powtarzania⁴⁴.

Wykorzystanie benchmarkingu w Strategicznej Karcie Wyników

W wielu przedsiębiorstwach Strategiczna Karta Wyników stanowi nieodłączny element zarządzania strategią. Przedsiębiorstwa stosują ją do weryfikacji opracowanej i wdrożonej strategii oraz jej oceny z perspektywy długoterminowego funkcjonowania na rynku przy jednoczesnym powiązaniu wszystkich pracowników organizacji z jej wynikami. Trafność opracowanej strategii stanowi więc istotne kryterium efektywności wdrożenia SKW. Należy także stwierdzić, że Strategiczna Karta Wyników nie jest głównie narzędziem opracowywania strategii przedsiębiorstwa, lecz dzięki zastosowanym miernikom

⁴¹ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków 2002, s. 163.

⁴² *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle strategii Lizbońskiej*, red. J. Bieliński, Cedewu Sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 21.

²¹ T. Bendell, L. Boulter, *Benchmarking*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 38.

⁴⁴ A. Węgrzyn, *Benchmarking – nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kluczbork–Wrocław 2000, s. 149.

informuje o stopniu wypełnienia przyjętej strategii. Pozwala także określić, czy przyjęta przez organizację strategia jest najlepsza z możliwych⁴⁵. Wsparciem mogą być działania benchmarkingowe. W benchmarkingu konkurencyjnym w aspekcie Strategicznej Karty Wyników możemy szukać odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakie wartości wyznaje nasza konkurencja?
2. Jakie cele realizuje nasza konkurencja?
3. Jakie kluczowe czynniki sukcesu wykorzystuje nasza konkurencja?
4. Do kogo kieruje swoje produkty i usługi?
5. W jakich sektorach konkurencja oferuje swoje produkty lub usługi?

W benchmarkingu wewnętrznym w aspekcie Strategicznej Karty Wyników możemy szukać odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy nasze rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwie są właściwe?
2. Czy stosowane technologie są nowoczesne?
3. Czy nasze procesy są zarządzane właściwie?
4. Czy efektywność i skuteczność realizowanych procesów jest na poziomie akceptowalnym?

W benchmarkingu funkcjonalnym w aspekcie SKW możemy szukać odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy te procesy, które uznaliśmy za krytyczne, również są procesami krytycznymi w innych sektorach?
2. Czy kluczowe kompetencje wykorzystywane w firmie również są kompetencjami kluczowymi w innych sektorach?
3. Czy założone parametry dla procesów są wykorzystywane w innych sektorach?

Benchmarking jest więc narzędziem wspomagającym wdrożenie i stosowanie SKW. Dane uzyskane z prowadzonego benchmarkingu stanowią ponadto platformę rozwoju i kreowania innowacyjnych rozwiązań w doskonaleniu Strategicznej Karty Wyników. Dane te są także potwierdzeniem lub negacją sposobu realizacji założeń strategii, kaskadowanej na niższe poziomy zarządzania za pomocą SKW. Stanowią także wyznacznik do doskonalenia bądź modyfikacji założonych mierników wykorzystywanych w ramach controllingu efektywności wdrożenia karty. Benchmarking ponadto stanowi pewnego rodzaju ster określający kierunki wyznaczanej linii strategicznej przedsiębiorstwa, ocenionej przez uzyskiwaną pozycję konkurencyjną na rynku wobec wykorzystywanego potencjału konkurowania.

Wdrożenie Strategicznej Karty Wyników nie zawsze kończy się sukcesem. Z praktycznego punktu widzenia przyczyny takiego stanu rzeczy mogą wynikać z jednej strony z błędnego zdefiniowania strategii organizacji. Z drugiej

⁴⁵ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, op. cit., s. 93.

strony błędnie mogą być określone cele i mierniki służące do realizacji przyjętej strategii. Ryzyko poniesienia strat może być obniżone poprzez zastosowanie benchmarkingu. W takim ujęciu benchmarking może być bardzo ważnym narzędziem weryfikacji przyjętych strategii konkurowania oraz wyznacznikiem rozwoju organizacji.

3.5. Analiza interesariuszy (Stakeholders) w procesie wdrażania Strategicznej Karty Wyników w organizacji uczącej się

We współczesnym biznesie wobec stale rosnących wymagań rynkowych spełnianie tylko potrzeb klientów nie wystarcza. Od przedsiębiorstwa oczekuje się (zwłaszcza w Europie) realizowania i przestrzegania tzw. społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility). Wiele firm stara się więc opracowywać własne kodeksy etyczne, w których relacje zewnętrzne ze wszystkimi uczestnikami rynku stanowią istotny czynnik pozytywnie odbieranego wizerunku firmy. W ramach budowy reputacji i kompleksowej strategii konkurowania firmy starają się być otwarte na wszystkie grupy interesariuszy tzw. stakeholderów, czyli grup osób, które znajdują się w otoczeniu przedsiębiorstwa, są często niezależne od specyficznych interesariuszy-klientów, ale odgrywają dużą rolę w jego funkcjonowaniu⁴⁶.

Ukierunkowanie przedsiębiorstwa na szerokie grono odbiorców obniża stopień ryzyka biznesowego związanego z ciągłym utrzymywaniem pozycji rynkowej akceptowalnej przez akcjonariuszy (shareholderów) przedsiębiorstwa. Wymaga to jednak od organizacji ciągłego uczenia się, a wykorzystanie wiedzy w organizacji pozwala jej przetrwać na rynku. Oszacowanie tego ryzyka nie jest jednak proste. W tym przypadku kompleksowa, szczegółowa analiza strategiczna może dać informacje w zakresie występujących odchyień od sytuacji pożądanej. Interesująca jest zatem odpowiedź na pytanie, jaką rolę w organizacji odgrywają interesariusze w aspekcie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem wykorzystującym wiedzę do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej w aspekcie punktu widzenia długoterminowego funkcjonowania na niepewnym rynku.

Organizacja ucząca się a jej interesariusze

Organizacje funkcjonujące na rynku muszą ciągle dopasowywać się do zmieniającego się otoczenia, które kształtuje również ilość i charakter posiadanych przez firmę zasobów gwarantujących oferowanie przez nią na rynku więcej niż inni. Kapitał materialny niejednokrotnie jest warunkiem koniecznym, ale nie wystarczającym. Często również zdarza się, że jego ilość i jakość

⁴⁶ S.F. Walker, J.W. Marr, *Erfolgsfaktor Stakeholder*, Redline Wirtschaft, München 2002, s. 29.

nie dają firmie przewagi konkurencyjnej. W tym przypadku szczególną rolę odgrywa kapitał intelektualny. Stanowi on ważny czynnik wpływający na zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania, a zwłaszcza na możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej. Wynika to z faktu, że ten kapitał, a w szczególności wiedza zakorzeniona w tym kapitale są trudne do zidentyfikowania przez rywali, a przez to niełatwe do naśladowania⁴⁷.

Zatem organizacja ucząca się to organizacja przyszłości wykorzystująca kapitał intelektualny do budowy sieci kluczowych kompetencji. Centrum sieci kluczowych kompetencji stanowi wiedza, która jest bazą procesów poznania, adaptacji, innowacyjności i realizacji⁴⁸.

Organizacja ucząca się to również organizacja, która uczy się relacji rynkowych. Relacje te często są właśnie źródłem jej sukcesu, a sieciowy charakter jej funkcjonowania pozwala na prowadzenie wielu aliansów gospodarczych, sieci kooperacyjnych oraz innych zewnętrznych powiązań biznesowych. W takim ujęciu mamy do czynienia z budową kapitału społecznego organizacji, której wyznacznikiem sukcesu nie jest tylko wypracowany zysk dla akcjonariuszy, ale również wartościowy charakter korzyści materialnych i niematerialnych, które otrzymują szeroko pojęci interesariusze przedsiębiorstwa. Mogą to być dostawcy, klienci, kooperanci, pracownicy, zarządzający firmą, rodziny pracowników, społeczność lokalna, krajowa, światowa, organizacje rządowe, pozarządowe i inne. Wiedza o nich może stanowić kluczowy czynnik sukcesu firmy, a doświadczenie związane z budową i kształtowaniem między nimi pozytywnych, akceptowalnych społecznie relacji może wzmocnić jej markę.

Bazowanie na doświadczeniach ułatwia dostęp do kompetencji, korzystanie i rekonfiguracje zasobów, łączenie się przedsiębiorstw jako całości i konkurowanie przez tworzenie kreatywnych wartości⁴⁹.

Doświadczenie może być także platformą zrozumienia i akceptacji łączącą organizację uczącą się z siecią jej interesariuszy.

Wykorzystanie karty odpowiedzialności i metody Vestera w analizie strategicznej wobec interesariuszy

Organizacje uczące się mogą wykorzystywać w budowie pozytywnych relacji rynkowych strategiczne narzędzia zarządzania. Ważnym narzędziem może być karta odpowiedzialności (ACS – Accountability Scorecard).

Karta odpowiedzialności jako narzędzie zarządzania w obecnym czasie

⁴⁷ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 105.

⁴⁸ *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000, s. 54.

⁴⁹ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Die Zukunft des Wettbewerbs, Einzigartige Werte mit dem Kunden gemeinsam schaffen*, Linde Verlag, Wien 2004, s. 230.

odgrywa coraz istotniejszą rolę w biznesie, zwłaszcza że społeczny charakter prowadzenia działalności gospodarczej akceptuje szeroka rzesza zwolenników. Karta odpowiedzialności ASC koncentruje się na definiowaniu oczekiwanego wkładu, jaki dają poszczególni interesariusze, oraz stosowaniu odpowiednich dla nich zachęt w celu doprowadzenia do maksymalizacji tego wkładu. Obejmuje także dokonanie samooceny przedsiębiorstwa w odniesieniu do wpływu interesariuszy i ich znaczenia dla podejmowanych decyzji biznesowych, wzajemne oddziaływania poszczególnych grup interesu i organizacji, ocenę zdolności do osiągnięcia kompromisów oraz sposobów równoważenia interesów z uwzględnieniem zależności wewnętrznych i zewnętrznych⁵⁰. Karta odpowiedzialności Accountability Scorecard może być więc bardzo skutecznym narzędziem analizy strategicznej firmy wobec interesariuszy. Baczną uwagę poświęca się udziałowcom jako specyficznym interesariuszom.

Pierwszym krokiem w przeprowadzeniu analizy udziałowców firmy jest ich identyfikacja. Można zauważyć, że:

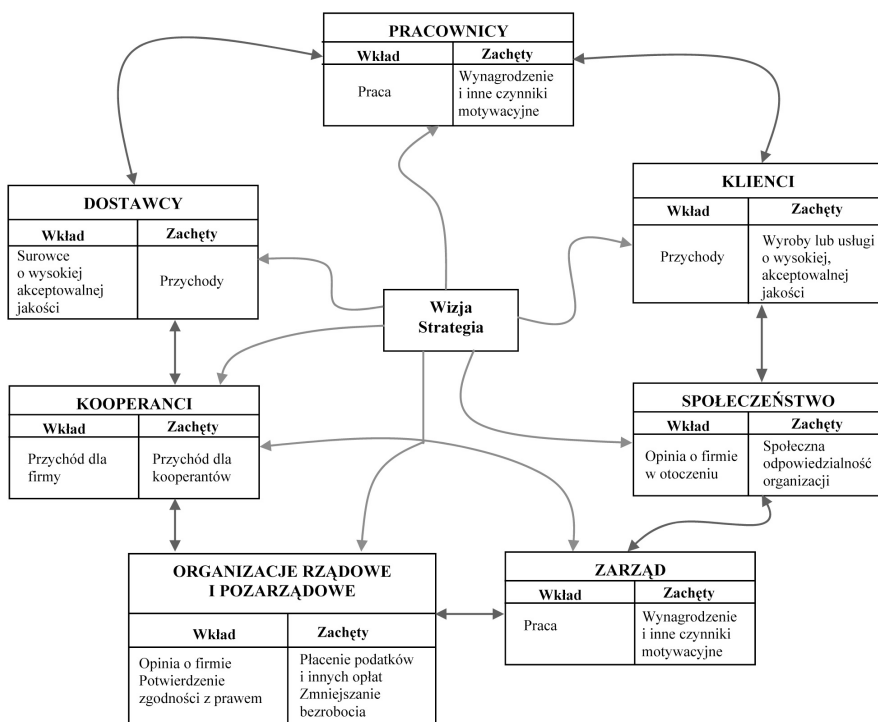
- zależność między firmą a udziałowcem jest zazwyczaj obustronna, ale nie musi być zrównoważona;
- firma może być uzależniona od udziałowca, który tworzy podstawę jej istnienia, przeżycia, ma nad nią władzę;
- udziałowcy są uzależnieni od firmy moralnie i prawnie;
- siła zależności pomiędzy firmą a udziałowcem podlega zmianom w czasie;
- relacje firma–udziałowiec mają charakter kontraktowy (*contract holders*), dążąc do równowagi;
- relacje opierają się na uzasadnionych prawem żądaniach, oczekiwaniach i muszą zmierzać w kierunku ich zaspokojenia lub osłabienia⁵¹.

Identyfikacja ta może być przeprowadzana z wykorzystaniem karty odpowiedzialności ASC. Na rysunku 9 przedstawiono przykładowy model karty odpowiedzialności ASC z uwzględnieniem wkładów i zachęt dotyczących poszczególnych grup interesariuszy.

Drugim krokiem w przeprowadzonej analizie strategicznej wobec interesariuszy jest określenie wkładów i zachęt. W każdym przypadku zarówno wkład otrzymywany od interesariusza, jak i zachęty stosowane przez organizację będą inne. Oczywiście wkład musi być adekwatny do stosowanych zachęt i zgodny z kulturą organizacyjną firmy.

²⁸ A.S. Jabłoński, M.M. Jabłoński, *Zarządzanie przyjazne interesariuszom*, „Manager” 2004, nr 5, s. 38.

⁵¹ *Informacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem, pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona (wybrane problemy teorii i praktyki)*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2003, s. 463.



Rysunek 9. Przykładowy model karty ASC z uwzględnieniem wkładów i zachęt dotyczących poszczególnych grup interesariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Maelicke, *Socialwirtschaft*, Baden-Baden 1998.

Trzeci etap analizy strategicznej obejmuje prawidłowo przeprowadzoną samoocenę przedsiębiorstwa w odniesieniu do odpowiednich grup interesariuszy. Szczególne znaczenie należy w niej przypisać metodom oddziaływania w obustronnych relacjach pomiędzy interesariuszami a zdolnościami do osiągnięcia wysoko efektywnych i akceptowalnych kompromisów. Przykład takiej samooceny przedstawia tabela 7.

Tabela 7. Samoocena przedsiębiorstwa w odniesieniu do odpowiednich grup interesariuszy

Interesariusz	Aspekty orientacji								
	Interesy	Wymagania	Wpływ i znaczenie podejmowanych decyzji	Zależności wewnętrzne	Zależności zewnętrzne	Metody oddziaływania	Zdolność do osiągnięcia kompromisu	Sposoby równoważenia interesów przez przedsiębiorstwo	Uwagi dodatkowe
Klienci									
Dostawcy									
Zarząd									
Pracownicy									
Spółeczeństwo									
Institucje rządowe									
Institucje pozarządowe									
Institucje samorządowe									
Kooperanci									

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Maelicke, *Socialwirtschaft*, *op. cit.*

Samoocena obejmuje:

- określenie interesów poszczególnych grup interesariuszy,
- zdefiniowanie wymagań stawianych firmie przez interesariuszy,
- określenie wpływu poszczególnych interesariuszy na organizację oraz zdefiniowanie znaczenia podejmowanych decyzji wobec nich,
- określenie zależności wewnętrznych wobec interesariuszy,
- określenie zależności zewnętrznych wobec interesariuszy,
- określenie metod oddziaływania wobec interesariuszy,

- określenie zdolności i stopnia osiągnięcia kompromisu wobec interesariuszy,
- zdefiniowanie sposobów równoważenia interesów przez przedsiębiorstwo.

Aby uniknąć błędów i przekłamań w strategicznej analizie otoczenia interesariuszy, należy wykonać czwarty krok analizy ukierunkowany na zbudowanie macierzy ich wzajemnych powiązań i oddziaływań. Dzięki temu możemy zbudować model oddziaływania, który podzieli interesariuszy na istotnych i mniej istotnych. Zatem wiedza organizacji na temat interesariuszy i pewność podejmowania decyzji będzie dużo większa.

Do tego celu można wykorzystać metodę analizy strategicznej firmy, tzw. metodę Vestera, związaną z rozwiązywaniem problemów kompleksowych. Na metodę Vestera składają się następujące czynności:

- zdefiniowanie problemu i jego elementów;
- analiza oddziaływań;
- objaśnienie możliwości oddziaływania⁵².

Informacje zawarte i uzyskane z opracowania karty odpowiedzialności ASC stanowią dane wejściowe do przeprowadzenia analizy interesariuszy metodą Vestera. Dzięki ASC określono właściwą grupę interesariuszy, która najsilniej oddziałuje na funkcjonowanie firmy w otoczeniu oraz aktualny stan każdej z nich. Następnie należy przystąpić do ustalenia bezpośredniego wzajemnego wpływu oddziałujących na firmę interesariuszy. Jest to ważne również z tego powodu, że w tym wypadku nie określamy tylko i wyłącznie wpływu interesariuszy na firmę, ale definiujemy także wpływy poszczególnych grup interesariuszy na siebie, co z punktu widzenia organizacji uczącej się jest szczególnie istotne dla budowy kapitału intelektualnego i społecznego firmy w aspekcie relacji wewnątrzrynkowych. Metoda ta polega na ocenie siły wpływu poszczególnych interesariuszy na siebie. Ocena wyrażona jest w skali od 1 do 3, gdzie 3 oznacza silny wpływ, 2 – średni, a 1 – słaby. Brak wpływu oznaczony jest cyfrą 0. Dodając w poszczególnych wierszach wszystkie oddziaływania dotyczące danego interesariusza, uzyskujemy jego sumę aktywną, czyli siłę, z jaką może wpływać on na innych interesariuszy. Dodając oceny w poszczególnych kolumnach, uzyskujemy sumę pasywną, czyli siłę, z jaką inni interesariusze na rynku wpływają na niego. W tabeli 8 przedstawiono przykładową tablicę oddziaływań pomiędzy interesariuszami wraz z nadaną punktacją sił aktywnych i sił pasywnych⁵³. Kolejność postępowania przedstawiono poniżej.

⁵² K. Kowalska, *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo WSB, Dąbrowa Górnicza 2001, s. 30.

⁵³ Metodologię przeprowadzania analizy Vestera zaczerpnięto z: *ibidem*, s. 30–41.

Pierwszym etapem jest określenie względnych oddziaływań (tabela 8).

Tabela 8. Tabela oddziaływań pomiędzy interesariuszami po naniesieniu siły wpływu

Lp.	Interesariusze wywierający wpływ na:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SA
1	Przedsiębiorstwo	x	1	2	2	2	0	0	1	3	3	14
2	Klientów	3	x	3	3	2	1	1	1	2	2	18
3	Zarząd	3	1	x	3	1	0	1	1	3	3	16
4	Pracowników	1	1	2	x	1	0	1	1	0	0	7
5	Spółeczeństwo	3	3	3	2	x	3	3	3	2	2	24
6	Instytucje rządowe	1	1	1	1	3	x	2	3	2	2	16
7	Instytucje pozarządowe	1	1	1	1	3	2	x	2	1	1	13
8	Instytucje samorządowe	2	2	2	1	3	2	2	x	2	2	18
9	Kooperantów	1	1	1	1	1	1	1	1	x	2	10
10	Dostawców	2	2	2	1	2	1	1	1	2	x	14
	SP	17	13	17	15	18	10	12	14	17	17	

Legenda: SP – suma pasywna, SA – suma aktywna

Źródło: opracowanie własne.

Po ustaleniu siły wpływu na poszczególne grupy w modelu Vester'a należy przeanalizować wpływ wywierany przez interesariuszy na rynek, w którym znajdują się wszystkie grupy interesariuszy. Rynek ma zarówno charakter zewnętrzny, jak i wewnętrzny. W tym przypadku należy ukierunkować się na tzw. sumę aktywną ustaloną jako suma punktów wiersza zarezerwowanego dla konkretnego interesariusza. Im wyższa wartość sumy aktywnej, tym silniejszy wpływ wywiera interesariusz na rynek.

Miarą wpływu rynku na danego interesariusza jest tzw. suma pasywna, którą ustala się jako sumę punktów w kolumnie dotyczącej danego interesariusza.

sza. Im wyższa wartość sumy pasywnej, tym silniejszy wpływ rynku na niego. Kolejnym krokiem w metodzie Vestera ukierunkowanej na interesariuszy jest opracowanie na podstawie tabeli 5 profilu interesariuszy tworzących sumę aktywną i pasywną (tabela 9).

Tabela 9. Profil interesariuszy tworzących sumę aktywną i pasywną

Interesariusze	Suma aktywna			Suma pasywna		
	niski	wysoki		niski	wysoki	
	Wpływ			Wpływ		
	0	15	30	0	15	30
1. Przedsiębiorstwo	14					17
2. Klienci			20	13		
3. Zarząd			16			17
4. Pracownicy	7			15		
5. Społeczeństwo			24			17
6. Instytucje rządowe			22	9		
7. Instytucje pozarządowe			20	11		
8. Instytucje samorządowe			18	14		
9. Kooperanci	10					16
10. Dostawcy	14					17

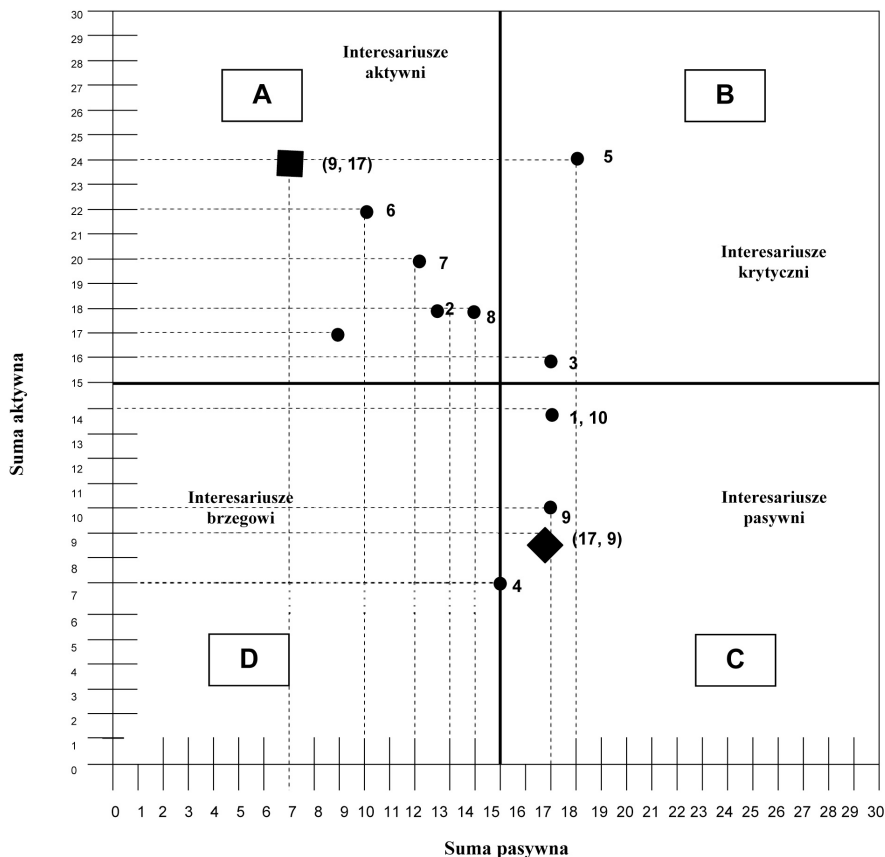
Źródło: opracowanie własne.

Następnie wyniki z tabeli 9 należy nanieść na układ współrzędnych, gdzie oś rzędnych stanowi sumę aktywną, a oś odciętych sumę pasywną.

Matryca interesariuszy w formie *portfolio* umożliwia podzielenie poszczególnych grup interesariuszy na odpowiednie podgrupy (A, B, C, D) (rysunek 10).

Interesariusze znajdujący się w grupie A są to tzw. interesariusze aktywni, którzy charakteryzują się najwyższą podatnością na działania i dużą dokładnością podejmowanych zadań naprawczych. W tym przypadku są to instytucje rządowe, instytucje pozarządowe, klienci oraz instytucje samorządowe.

Interesariusze znajdujący się w grupie B oprócz tego, że silnie wpływają na innych interesariuszy, sami są znacznie podatni na ich działanie. Są to tzw. interesariusze krytyczni, ponieważ ich działania grożą niekontrolowanymi sprzężeniami zwrotnymi. Do nich zalicza się społeczeństwo oraz zarząd przedsiębiorstwa.



Rysunek 10. Matryca interesariuszy

Źródło: opracowanie własne.

Interesariusze znajdujący się w polu C są zaliczani do interesariuszy pasywnych, tzn. wywierają niewielki wpływ na pozostałych interesariuszy, sami zaś podlegają znacznym wpływom. Do nich po przeprowadzonej analizie zaliczono przedsiębiorstwo, na które wpływają decyzje akcjonariuszy oraz dostawców i kooperantów.

Cechy charakteryzujące grupę D (interesariusze brzegowi) to nieznaczny wpływ na pozostałych interesariuszy, a także mała elastyczność na działanie innych interesariuszy. Do nich zaliczono pracowników przedsiębiorstwa.

Kolejnym etapem w analizie Vestera jest ustalenie dokładnych zależności pomiędzy poszczególnymi interesariuszami a rynkiem. Należy zatem określić tzw. iloraz i iloczyn.

Iloraz jest to miara relacji siły oddziaływania danego interesariusza na rynek wynikająca z podzielenia sumy aktywnej przez sumę pasywną danego interesariusza i pomnożenia tego wyniku przez 100.

Iloczyn natomiast jest miernikiem ważności interesariusza w rynku. Określenie iloczynu dla danego interesariusza polega na przemnożeniu sumy aktywnej przez sumę pasywną tego interesariusza.

Jeżeli iloraz jest większy niż 100 punktów, oznacza to, że badany interesariusz działa z większą siłą na pozostałych interesariuszy niż oni na niego, wysoka wartość iloczynu danego interesariusza informuje nas o dużym jego znaczeniu. Tabela 10 przedstawia obliczenia iloczynu i ilorazu dla 10 grup interesariuszy.

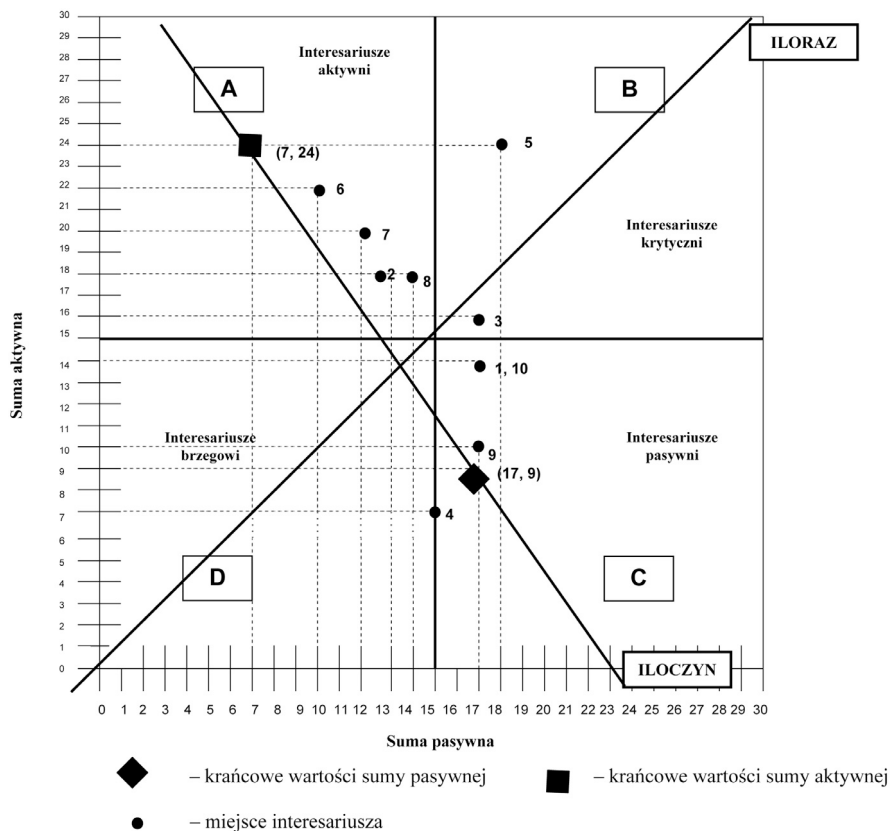
Tabela 10. Zestawienie iloczynu i ilorazu dla grup interesariuszy

Interesariusz	Iloraz		Iloczyn		
	niski < 100	wysoki > 100	niski 1/3	1/3	wysoki 1/3
1. Przedsiębiorstwo	82			238	
2. Klienci		153		260	
3. Zarząd	94			272	
4. Pracownicy	46			105	
5. Społeczeństwo		141			
6. Instytucje rządowe		244		198	
7. Instytucje pozarządowe		181		220	
8. Instytucje samorządowe		128		252	
9. Kooperanci	62			160	
10. Dostawcy	82			238	

Źródło: opracowanie własne.

Z obliczeń wynika, że badani interesariusze, czyli klienci, społeczeństwo, instytucje rządowe, instytucje pozarządowe i instytucje samorządowe działają na pozostałych interesariuszy z większą siłą, niż oni działają na nie. W przypadku przedsiębiorstwa, w którym wpływ mają akcjonariusze zarządu przedsiębiorstwa, jego pracownicy oraz jego kooperanci i dostawcy, sytuacja jest odwrotna.

Kolejnym etapem w prowadzonej analizie Vestera wobec interesariuszy jest przygotowanie prezentacji graficznej otrzymanych wcześniej wyników (rysunek 11).



Rysunek 11. Systematyka interesariuszy

Źródło: opracowanie własne.

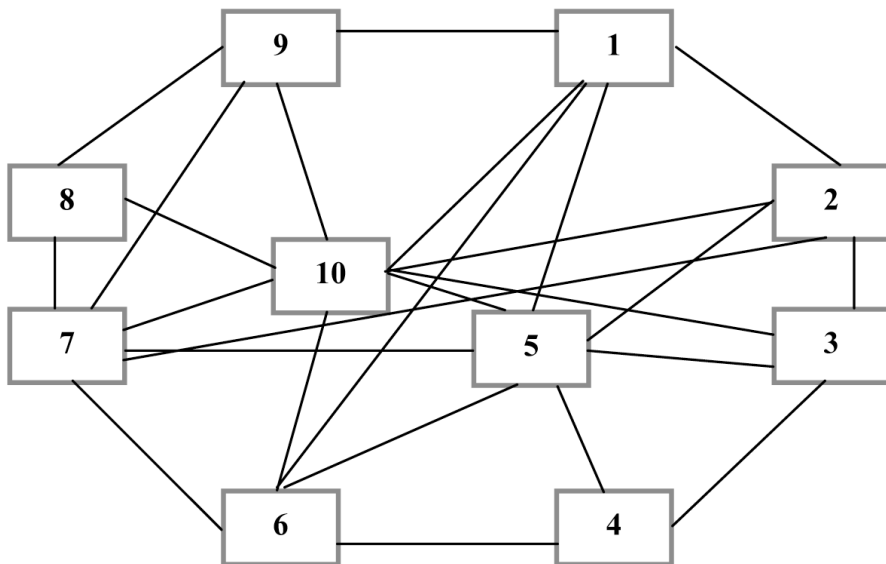
Przygotowane i przedstawione informacje o poszczególnych interesariuszach pozwalają na ich prezentację. Po nałożeniu ocen interesariuszy na matrycę wyników umożliwia się wyodrębnienie grup interesariuszy za sprawą dodatkowego ich podziału na te o ilorazie większym od 100 i mniejszym od 100 punktów i tych, które mają iloczyn najwyższy, mały lub przeciętny. Granice na wykresie w pierwszym przypadku stanowi prosta zaczynająca się w początku układu współrzędnych oraz w drugim przypadku prosta oparta na punktach wyznaczonych przez interesariuszy o największej i najmniejszej sumie pasywnej.

Najważniejszą grupą wyodrębnioną ze względu na znaczenie są interesariusze znajdujący się ponad linią iloczynu z lewej górnej ćwiartki. Z rysunku 11 wynika, że są to instytucje rządowe, instytucje pozarządowe, klienci i instytucje samorządowe.

Następnie należy przejść do dokonania analizy oddziaływań obejmujących:

- ustalenie siatki zależności między interesariuszami;
- analizy jakości powiązań;
- analizy dynamiki oddziaływań i zmiany ich charakteru w czasie;
- analizy istniejących sprzeżeń.

Graf powiązań pomiędzy interesariuszami powinien przede wszystkim uwzględniać silne oddziaływania między nimi (rysunek 12).



Rysunek 12. Graf powiązań pomiędzy interesariuszami

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym i ostatnim w tym przypadku etapem powinno być gruntowne przeanalizowanie uzyskanych wyników i określenie konkretnych działań zmierzających do opracowania szczegółowej strategii ukierunkowanej na spełnianie potrzeb i oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy dla realizacji sprecyzowanych celów strategicznych firmy na rynku.

Wiedza uzyskana w trakcie opracowania karty odpowiedzialności Accountability Scorecard na temat wkładów i zachęt stosowanych wobec interesariuszy oraz kompleksowa analiza Vestera określająca relacje pomiędzy interesariuszami mogą przyczynić się znacznie do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku oraz być przesłankami budowy kapitału intelektualnego i społecznego organizacji uczącej się.

Organizacja, która wie, jakie znaczenie ma sieciowe funkcjonowanie na rynku, realizowane przez budowę stabilnych i silnych sojuszy ze wszystkimi

uczestnikami gry rynkowej, ma dużą szansę przetrwania. Istotne jest przy tym maksymalne wykorzystanie wszystkich szans i okazji, które się pojawiają, często wywołane przez szerokie grono interesariuszy firmy.

4. REALIZACJA STRATEGII JAKOŚCI OPARTEJ NA KAPITALE INTELEKTUALNYM ORGANIZACJI A STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW

W ostatnich latach jakość staje się najważniejszym z czynników, które stanowią o potencjale i możliwościach rozwoju przedsiębiorstw. To, że bez osiągnięcia akceptowalnej przez rynek jakości produktów i usług, niemożliwe jest trwanie na rynku i osiąganie zadowalających wyników, wiedzą już wszyscy menedżerowie. Jednak pojęcie to rozwija się i coraz częściej zauważyć można różne podejścia do problematyki jakości lansowane zarówno przez teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Wielowymiarowość jakości wynika między innymi z tego, iż inaczej się ją traktuje na poziomie strategicznym, inaczej na poziomie taktyczno-operacyjnym, a inaczej na poziomie stanowisk pracy. Kompleksowe zrozumienie jakości w praktyce przedsiębiorstw wymaga spojrzenia na nią z różnych perspektyw uwzględniających zarówno nowoczesne trendy w zarządzaniu organizacjami, jak i zmieniające się dynamicznie wymagania i preferencje nabywców wyrobów lub usług, a także otoczenie rynkowe i gwałtownie wzrastające potrzeby gospodarki opartej na wiedzy. W aspekcie controllingowego strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem osiągnane wyniki w obszarze jakości odgrywają rolę stymulatora działań średnio- i długoterminowych. Dobra jakość umożliwia bowiem wykorzystanie szans rynkowych oraz unikanie zagrożeń, zapewniając, także dzięki lojalności klientów, dostępność zasobów zarówno teraz, jak i w przyszłości. Strategiczna Karta Wyników wprowadzana do praktyki zarządzania polskich przedsiębiorstw dotychczas w niedostateczny sposób wykorzystywana była do pobudzania działań w obszarze doskonalenia jakości. Wobec wzrostu popularności tego narzędzia celowe wydaje się zwrócenie uwagi na wykorzystanie jej jako platformy do wielowymiarowego ujęcia realizowanej przez organizacje strategii jakości.

W niniejszym opracowaniu zwrócono uwagę na rozpatrywanie jakości w odniesieniu do kluczowych czynników sukcesu, wartości kapitału intelektualnego oraz zarządzania wiedzą z aktywnym wykorzystaniem modelu SKW jako uniwersalnego narzędzia zarządzania przedsiębiorstwem. Strategiczna Karta

Wyników stanowi zatem platformę do integracji systemów zarządzania jakością w ramach koncentracji organizacji na strategii i procesie jej zarządzania.

Wielowymiarowe podejście do jakości

Istnieje wiele definicji jakości, które od początków rozwoju tej problematyki ewoluowały, nadążając za istniejącymi zachowaniami i potrzebami rynkowymi. Ostatnia definicja jakości ujęta w normie dotyczącej terminologii jakościowej ISO 9000:2000 traktuje jakość jako stopień, w jakim zestaw inherentnych właściwości spełnia wymagania⁵⁴. Poprzez te właściwości norma nawiązuje do cech różnicujących produkt lub usługę, które odnoszą się zarówno do jakości technicznej wyrobu lub usługi, jak i zestawu wartości, jakie przedsiębiorstwo może zaoferować klientom oraz pozostałym interesariuszom. Wartości te mogą dotyczyć takich parametrów jak instalowanie, serwis, doradztwo, wartość marki, a także dostarczanie wiedzy i informacji. W odniesieniu do interesariuszy jakość kształtowana jest poprzez kształt relacji z nimi oraz tworzenie wzajemnej więzi korzystnej dla wszystkich zainteresowanych. Kształtowanie pozytywnych relacji zainteresowanych stron, takich jak: pracownicy, dostawcy, kooperanci, właściciele, a także społeczeństw organizacja powinna realizować poprzez spełnianie ich potrzeb i oczekiwań⁵⁵.

Tak szerokie pojmowanie jakości nawiązuje do koncepcji TQM (Total Quality Management), w której zawiera się jakość pracy, procesów, przedsiębiorstwa i produktów/usług⁵⁶.

Jakość jako kluczowy czynnik sukcesu

Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu w organizacji nie jest łatwa. Stopień opanowania kluczowych czynników sukcesu przez firmę decyduje najczęściej o uzyskaniu przewagi nad konkurencją⁵⁷. Posługując się listą kluczowych czynników sukcesu, można dokonać analiz strategicznych, które polegają na ograniczeniu przeprowadzanych badań do grupy kryteriów, które uważamy za najważniejsze, decydujące o pozycji konkurencyjnej i możliwościach rozwojowych przedsiębiorstwa⁵⁸. W Polsce za podstawowy kluczowy czynnik sukcesu w różnych sektorach gospodarki uważa się obecnie jakość

⁵⁴ ISO 9000:2000, *Quality Management System – Fundamentals and Vocabulary* (PN – EN ISO 9000:2000, *Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia*).

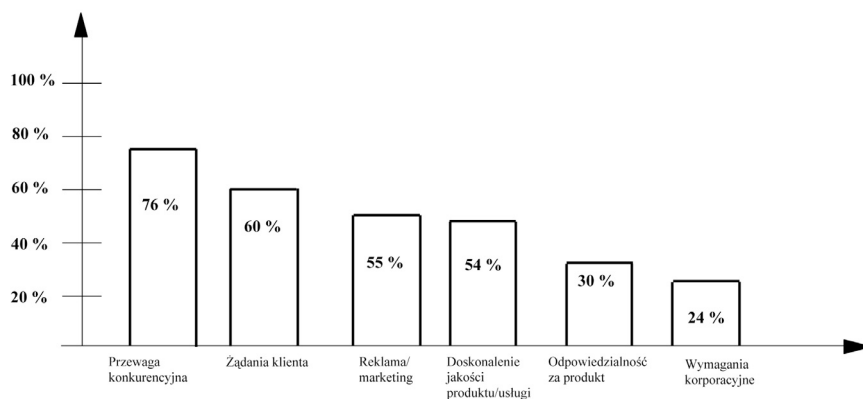
⁵⁵ M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością – teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 14.

⁵⁶ C. Malorny, *TQM – Umsetzen*, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart 1999, s. 376.

⁵⁷ J.M. Rybicki, *Wielowymiarowy model analizy portfelowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 213.

⁵⁸ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 169.

produktów lub usług, co potwierdzają badania R. Niestrója oraz P. Hadriana⁵⁹. Także badania dotyczące obszarów działania firm, w których mogłyby być one wzorem do naśladowania przez innych, wykazują, że najważniejszymi parametrami porównań są jakość i terminowość⁶⁰. Traktowanie jakości jako kluczowego czynnika sukcesu ujmuje problem rozpatrywania jakości w aspektach zarządzania strategicznego. W ten sposób przybliża pojęcie strategii rozwoju przedsiębiorstwa do strategii jakości, a także do rozpatrywania jakości jako potencjału konkurowania. Ciągłe dostosowywanie oferty handlowej do potrzeb rynku i ciągłe doskonalenie jakości jest tutaj ściśle związane z cechami przewag konkurencyjnych, które nie są trwałe, zmieniają się w czasie oraz mają charakter względny, czyli są wyceniane przez porównanie z konkurentami⁶¹. W tym kontekście zmienia się praktyka zarządzania jakością, przechodząc z poziomu taktyczno-operacyjnego do poziomu strategicznego. Na rysunku 13 przedstawiono wyniki niemieckich doświadczeń w zakresie kryteriów podejmowania decyzji dotyczących wdrożenia i certyfikacji systemów zarządzania jakością.



Rysunek 13. Powody budowy i certyfikacji systemu zarządzania jakością

Źródło: C. Malorny, *TQM – Umsetzen*, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart 1999, s. 49.

Z powyższego wykresu wyraźnie wynika, że podstawowym powodem podjęcia decyzji o wdrożeniu i certyfikacji systemu zarządzania jakością było uzyskanie przewagi konkurencyjnej – 76%, podczas gdy doskonalenie jakości produktu/usługi uplasowało się dopiero na czwartym miejscu z 54% odpowie-

⁵⁹ R. Niestrój, P. Hadrian, *Czynniki sukcesu jako wyznaczniki orientacji przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 8/9, s. 2.

⁶⁰ J.O. Paliszkievicz, *Rozwój organizacji i poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo Alpha Pro, Ostrołęka 2005, s. 93.

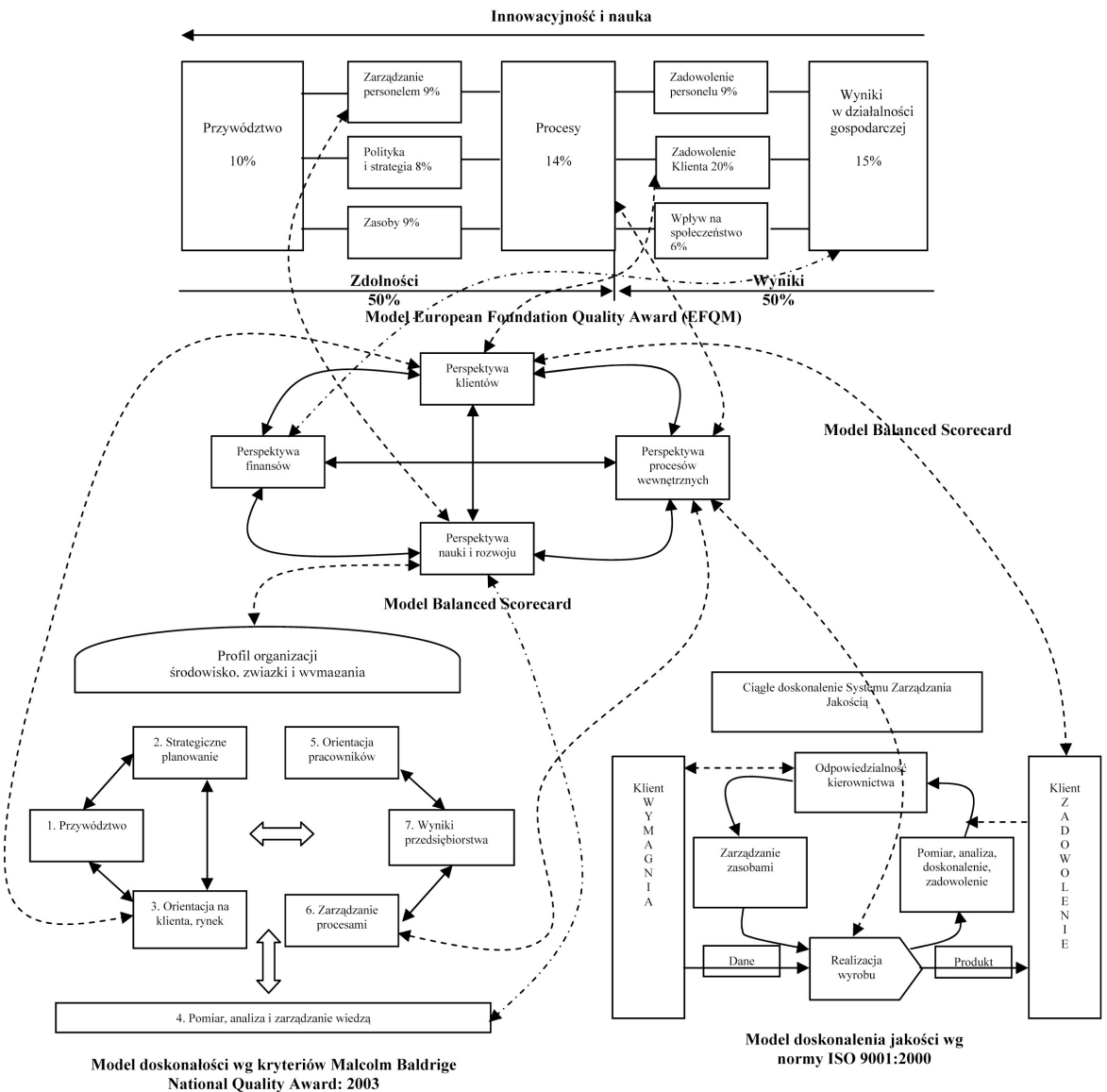
⁶¹ E. Urbanowska-Sojkin, *Niematerialne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, z. 43, s. 47.

dzi. Pojęcie przewagi konkurencyjnej jest ściśle związane ze strategią przedsiębiorstwa. Jedną z definicji strategii organizacji mówi, iż jest to świadomie przyjęty i konsekwentnie realizowany przez dłuższy czas sposób utrzymania przez firmę trwałej przewagi konkurencyjnej⁶². Wśród pojęć związanych ze strategią rozwoju firmy pojawia się pojęcie strategii jakości, która nazywana jest strategią przywództwa jakościowego lub też strategią dyferencjacji (odróżniania się). Strategia ta opiera się na przekonaniu, że standardowy produkt nie może zadowolić wszystkich klientów i część z nich jest gotowa zapłacić trochę, a czasami dużo więcej za wyrób/usługę, który w sposób doskonały zaspokaja ich potrzeby. Podstawą sukcesu jest lojalność klienta wobec markowego wyrobu i wobec firmy⁶³. Przy takim rozpatrywaniu problemów strategicznych, w warunkach polskich na czoło wysuwa się kryterium jakościowe. Zainteresowanie projektowaniem i wdrożeniem systemów zarządzania jakością w Polsce stale rośnie, a liczba firm, która osiągnęła już te standardy, wynosi ponad 20 000. Lukę pomiędzy rozpatrywaniem jakości na poziomie taktyczno-operacyjnym prezentowanym w normie ISO 9001:2000 a poziomem strategicznym zniwelować może wdrożenie SKW z wyraźnym naciskiem na orientację projekcyjną przedsiębiorstw. Na rysunku 14 przedstawiono powiązanie strategicznej Karty Wyników z modelami doskonalenia jakości.

Istnieją wyraźne związki ocen przedsiębiorstw według kryteriów jakościowych z modelem Balanced Scorecard. Różnica tkwi głównie w pojmowaniu ogólnych założeń związanych z tymi koncepcjami. SKW służy wdrażaniu globalnej strategii organizacji na wszystkich poziomach zarządzania. Modele doskonałości według normy ISO 9001:2000, EFQM lub innych nagród, jak np. Malcolma Baldriga, służą samoocenie przedsiębiorstwa i ciągłemu, przyrostowemu doskonaleniu wszystkich obszarów przedsiębiorstwa. Przykładowy zakres tematyczny wdrożenia działań związanych z samooceną przedsiębiorstwa według kryteriów European Quality Award – EFQM uwzględniający założenia Balanced Scorecard przedstawia tabela 11.

⁶² A. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, PWE Warszawa 1999, s. 97.

⁶³ M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1998, s. 178–179.



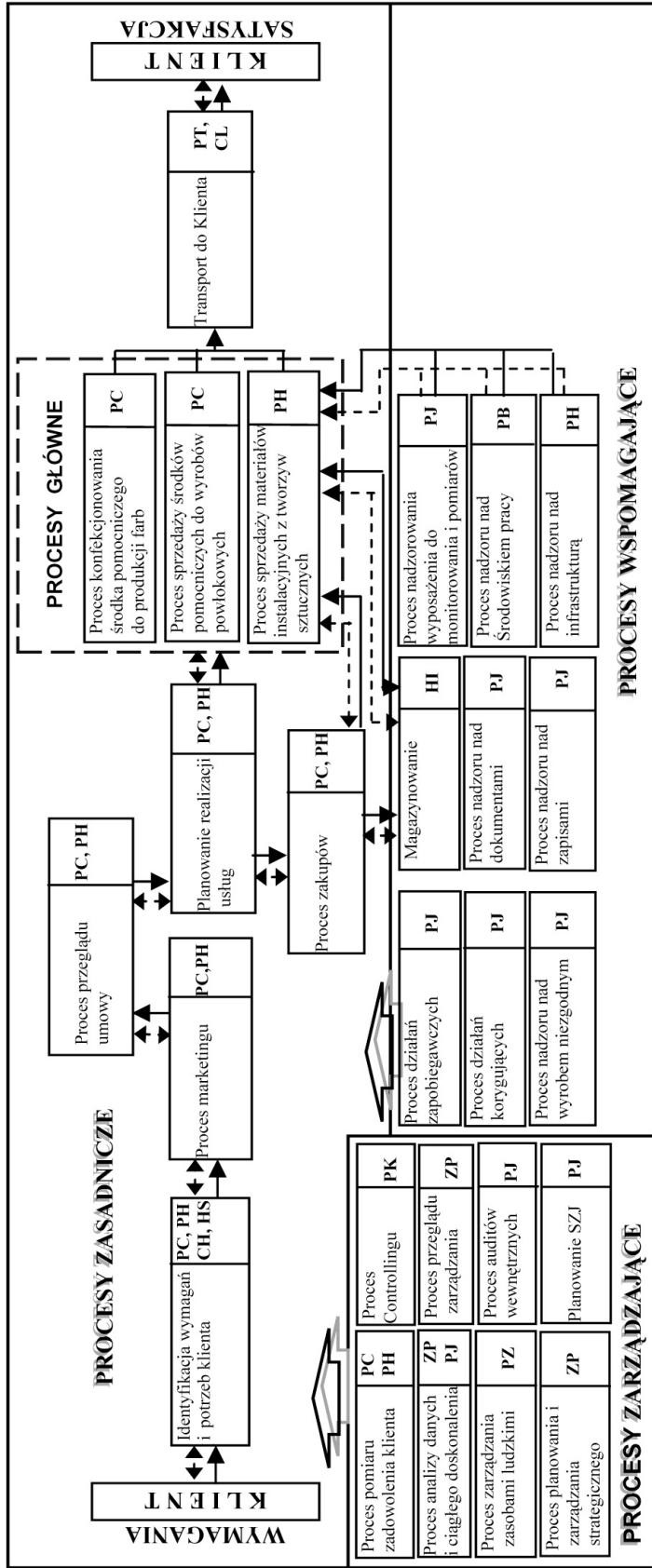
Rysunek 14. Powiązanie Strategicznej Karty Wyników (Balanced Scorecard) z modelami doskonalenia jakości

Źródło: A. Preißner, *Balanced Scorecard in Vertrieb und Marketing*, Carl Hanser Verlag, München–Wien 2002, s. 43.

Tabela 11. Elementy modelu EFQM

Lp.	Element modelu EFQM	Przykładowe obszary działań i tematów podlegające ocenie
1.	Polityka i Strategia	<ul style="list-style-type: none"> • nowoczesne narzędzia i metody zarządzania strategicznego w ujęciu jakościowym – Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard) • strategia organizacji a strategia jakości • orientacja marketingowa • portfelowe modele analiz strategicznych • benchmarking
2.	Procesy	<ul style="list-style-type: none"> • definicja procesu • podejście procesowe • zdolność procesu • mierniki i wskaźniki pomiaru skuteczności i efektywności procesów • doskonalenie procesów • jakość procesów
3.	Przywództwo	<ul style="list-style-type: none"> • komunikacja wewnętrzna w ramach jakości • przestrzeganie zasad i wartości w przedsiębiorstwie • zespołowe doskonalenie jakości • marketing wewnętrzny
4.	Zarządzanie personelem	<ul style="list-style-type: none"> • identyfikacja celów pracowniczych • kompetencje pracowników i zarządzanie nimi • informowanie pracowników • motywacja pracowników i jej mierniki
5.	Zadowolenie personelu	<ul style="list-style-type: none"> • metody pomiaru zadowolenia pracowników • analizy pomiaru wiedzy o organizacji i jej procesach
6.	Zadowolenie klienta	<ul style="list-style-type: none"> • metody pomiaru zadowolenia klienta • mierniki lojalności klienta • planowanie przewidywanego zadowolenia klienta
7.	Wpływ na społeczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> • socjalna odpowiedzialność biznesu (Corporate Socjal Responsibility) • proekologiczna orientacja przedsiębiorstwa (metody zarządzania proekologicznego)
8.	Zasoby	<ul style="list-style-type: none"> • zasady zarządzania zasobami • zarządzanie i optymalizacja majątku trwałego • zarządzanie kapitałem intelektualnym
9.	Wyniki w działalności gospodarczej	<ul style="list-style-type: none"> • controlling finansowy • wskaźniki rachunkowości zarządczej • analizy wyników finansowych i ich porównanie z okresami przeszłymi • wskaźniki benchmarkingowe

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 15. Przykładowa mapa procesów firmy handlowej

Źródło: opracowanie własne

Istotną rolę w procesie zarządzania jakością odgrywa kapitał intelektualny. Istnieje wiele definicji kapitału intelektualnego oraz modeli zarządzania nim. Najbardziej znany model autorstwa L. Edvinssona i M. Malone'a definiuje go jako różnicę między wartością rynkową a wartością księgową organizacji, czyli jako sumę ukrytych aktywów nieujętych w bilansie firmy. Kapitał intelektualny jest więc kapitałem niefinansowym, odzwierciedlającym ukrytą lukę pomiędzy wartością rynkową i księgową⁶⁴. Zarządzanie jakością według norm ISO 9000:2000 nakazuje organizacji stosować podejście procesowe. Koncepcja ta oparta jest na identyfikacji, pomiarze i monitorowaniu skuteczności i efektywności procesów biznesowych. Do oceny skuteczności i efektywności tych procesów, a więc stopnia, w jakim działania są planowane, a cele osiągnięte (skuteczność) oraz jakie są osiągnięte wyniki przy minimalnych nakładach (efektywność) wymagane jest zdefiniowanie miar i wskaźników dla każdego procesu. Procesy te definiowane najczęściej jako zarządzające, zasadnicze, główne oraz wspomagające po opomiarowaniu kształtują w pewnym sensie obraz jakościowej oceny kapitału intelektualnego, którym można zarządzać. Właściwe ukształtowanie poszczególnych grup wskaźników kapitału intelektualnego stanowi platformę realizacji strategii jakości. Na rysunku 15 pokazano przykład mapy procesów firmy handlowej, w której przedstawiono wzajemne zależności między procesami biznesowymi. Procesy te w dalszej kolejności zostały opomiarowane.

Tabela 12. Przykładowe wskaźniki procesów biznesowych zdefiniowanych w ramach funkcjonującego systemu zarządzania jakością firmy handlowej

Lp.	Proces	Rodzaj procesu	Opis wskaźnika	Uwagi
1.	Zarządzanie zasobami ludzkimi	Zarządzający	Liczba szkoleń przypadająca na jednego pracownika w ciągu roku Liczba pracowników z wyższym wykształceniem; Wskaźnik rotacji pracowników Liczba sugestii doskonalących wystosowanych przez pracownika	
2.	Analiza danych i ciągłe doskonalenie	Zarządzający	Liczba podjętych działań doskonalących w ciągu roku	

⁶⁴ L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 39.

3	Przeгляд zarządzania	Zarządzający	$\frac{\Sigma \text{zrealizowanych działań}}{\Sigma \text{przyjętych działań do realizacji w wyniku przeglądu zarządzania}} \times 100\%$	
4	Ocena zadowolenia Klienta	Zarządzający	Liczba ankiet pozytywnych (o akceptowalnym poziomie <u>zadowolenia klientów</u>) Liczba wszystkich ankiet	
5	Proces planowania i zarządzania	Zarządzający	Wskaźniki portfelowych, wynikowych analiz strategicznych (macierz ADL, BCG, Analiza SWOT, Analiza SPACE)	
6	Proces controllingu	Zarządzający	Wskaźniki związane z funkcjonującym systemem controllingu w przedsiębiorstwie (wskaźniki wartościowe i rzeczowe)	
7	Proces przeglądu umowy	Zasadniczy	$\frac{\text{Liczba podpisanych umów}}{\text{Liczba sporządzonych ofert}} \times 100\%$ Czas opracowania oferty handlowej	
8	Marketing	Zasadniczy	Liczba nowych klientów w danym okresie $\frac{\text{Planowane koszty działań marketingowych}}{\text{Rzeczywiste koszty działań marketingowych}} \times 100\%$ Liczba pozyskanych nowych rynków w danym okresie	
9	Zakupy	Zasadniczy	$\frac{\text{Liczba wykrytych niezgodności w dostawach}}{\text{Liczba wszystkich dostaw}} \times 100\%$ $\frac{\text{Liczba dostaw terminowych}}{\text{Liczba wszystkich dostaw}} \times 100\%$ Liczba dostawców Wyniki ocen dostawców	

Lp.	Proces	Rodzaj procesu	Opis wskaźnika	Uwagi
10	Realizacja usług	Zasadniczy	$\frac{\text{Liczba usług zrealizowanych nieterminowo}}{\text{Liczba usług zrealizowanych terminowo}} \times 100\%$ $\frac{\text{Liczba usług zrealizowanych z zadowalającym wynikiem finansowym}}{\text{Liczba zrealizowanych usług}} \times 100\%$ Liczba niezgodności związanych z realizacją usług; Marża zysku Wielkość obrotów w danym miesiącu	
11	Nadzorowanie wyposażenia do monitorowania i pomiarów	Wspomagający	Liczba niezgodności stwierdzonych w trakcie audytów wewnętrznych w okresie roku	
12	Nadzór nad infrastrukturą	Wspomagający	Liczba niezgodności spowodowana nieodpowiednim stanem infrastruktury	
13	Magazynowanie wyrobów gotowych	Wspomagający	<u>Liczba zniszczeń w magazynie</u> Liczba wszystkich składowanych produktów	
14	Nadzór nad dokumentami	Związany z SZJ	Liczba stwierdzonych niezgodności do SZJ w zakresie nadzoru nad dokumentami	

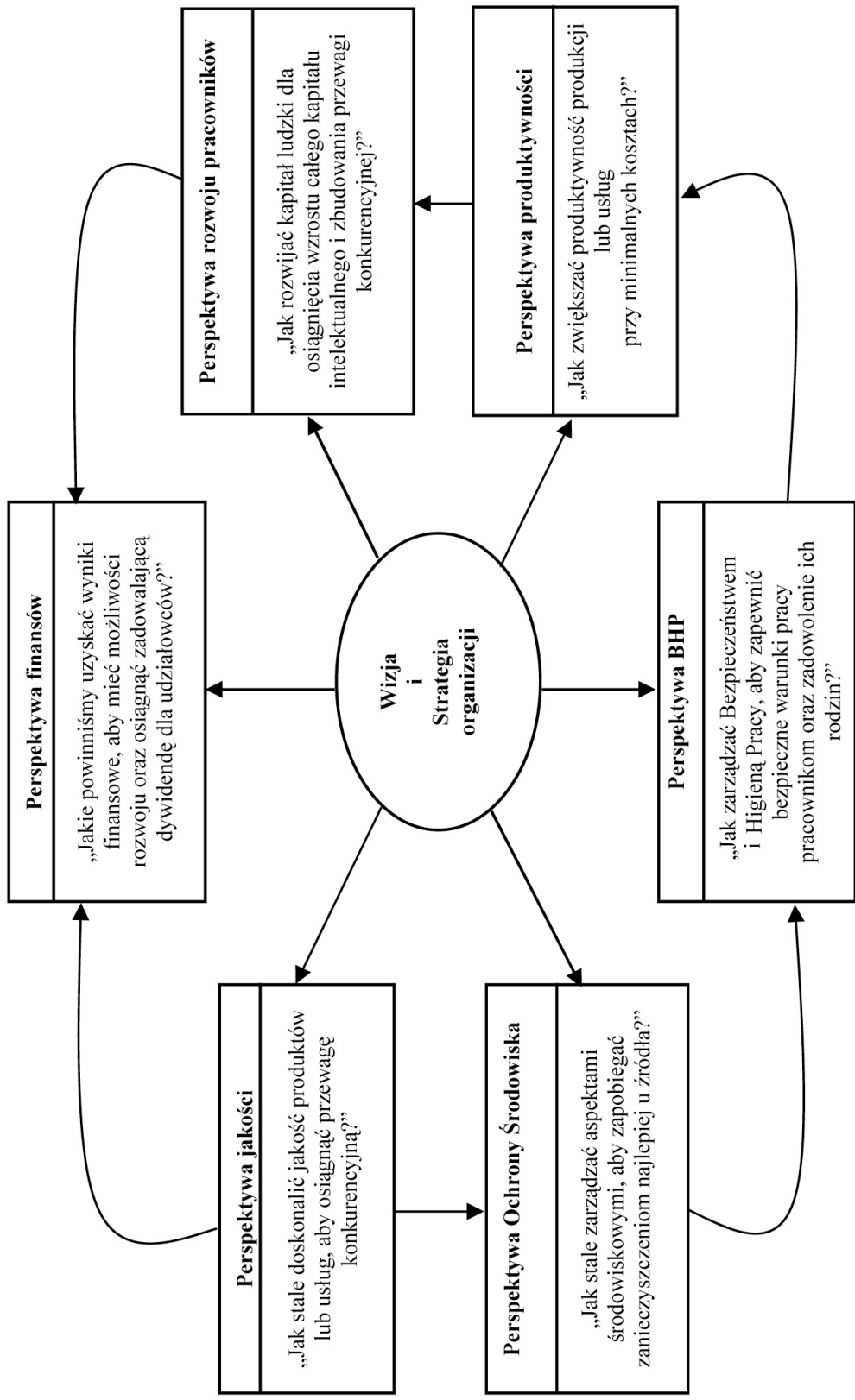
15	Nadzór nad własnością klienta	Wspomagający	Liczba stwierdzonych niezgodności w zakresie nadzorowania własności klienta	
16	Nadzór nad zapisami	Związany z SZJ	Liczba stwierdzonych niezgodności do SZJ zakresie nadzoru nad zapisami	
17	Audyty wewnętrzne	Związany z SZJ	Liczba przeprowadzonych audytów w roku Liczba stwierdzonych niezgodności podczas audytów Wyniki oceny audytorów (po pierwszym roku funkcjonowania systemu zarządzania jakością)	
18	Nadzór nad wyrobem niezgodnym	Związany z SZJ	Liczba niezgodności związanych z realizacją usług	
19	Działania korygujące	Związany z SZJ	Liczba wprowadzonych działań korygujących w ciągu roku	
20	Działania zapobiegawcze	Związany z SZJ	Liczba wprowadzonych działań zapobiegawczych w ciągu roku	

Źródło: opracowanie własne.

Dzięki systematycznemu monitorowaniu procesów możliwe jest ukształtowanie takiego zestawu wskaźników, które można traktować jako związane z kapitałem intelektualnym i które w powiązaniu z założeniami strategii jakości, w tym modeli TQM (nagrody jakości: EFQM, Polska Nagroda Jakości i inne) w kompleksowy sposób utworzą model budowy i wykrywania przewag konkurencyjnych. Poprzez integrację wskaźników opartych na modelach doskonalenia jakości ze wskaźnikami SKW opracowanych w czterech perspektywach – finansów, procesów wewnętrznych, klientów oraz nauki i rozwoju możliwa jest integracja całościowa koncepcji zarządzania jakością z wdrożeniem strategii firmy, gdzie kluczową rolę stanowi kryterium jakości. Wdrożona SKW jest całkowicie spójna z zasadami TQM, na co zwracają uwagę także jej autorzy, a inicjatywy mające na celu poprawę jakości, szybkość reakcji, wydajność procesów wewnętrznych mogą być odzwierciedlone w planie karty wyników, która dotyczy działalności operacyjnej (procesów operacyjnych). Rozszerzenie zasad TQM na procesy innowacji i poprawy relacji z klientami będzie odzwierciedlone w innych częściach SKW⁶⁵. Należy jednak nadmienić, iż przykład firmy handlowej pokazuje, iż wskaźniki procesów zidentyfikowanych w ramach budowy systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001:2000 stanowią dopiero dane do użycia kapitału intelektualnego z wykorzystaniem modelu SKW. Należy zwrócić uwagę na to, iż kształt i postać SKW wcale nie musi obejmować tylko standardowych perspektyw. W niektórych sektorach przemysłu możliwe jest zastosowanie całkiem odmiennego podejścia do identyfikacji poszczególnych perspektyw, dla których będą określane miary oceny realizacji strategii i okresowego raportowania wskaźników wartości kapitału intelektualnego. Istnieją już wdrożone modele zarządzania z wykorzystaniem SKW, gdzie inaczej ukształtowano jej formę. Przykładowo możliwe jest zbudowanie pro jakościowo zorientowanej karty wyników obejmującej niżej wymienione perspektywy (rysunek 16):

- 1) perspektywa jakości;
- 2) perspektywa bezpieczeństwa i higieny pracy;
- 3) perspektywa ochrony środowiska;
- 4) perspektywa produktywności;
- 5) perspektywa rozwoju pracowników;
- 6) perspektywa finansów.

⁶⁵ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników – Balanced Scorecard. Praktyka, op. cit.*, s. 365.



Rysunek 16. Projakościowa Strategiczna Karta Wyników

Źródło: opracowanie własne.

W tym kontekście podejście oparte na klasycznym ujęciu perspektyw Strategicznej Karty Wyników, a więc perspektywy finansów, procesów wewnętrznych, klientów oraz nauki i rozwoju, stanowiące bazę wyjściową realizacji strategii firmy, w niektórych wypadkach może być modyfikowane dla potrzeb specyfiki sektora. Taka kombinacja perspektyw może być stosowana np. dla sektora motoryzacyjnego w zakładach, które są dostawcami części lub podzespołów do produkcji samochodów. Podstawową miarą sukcesu organizacji w tym sektorze jest czas wyprodukowania detali przy najniższym koszcie jednostkowym i najwyższej jakości. Zmiany przepisów prawa oraz rosnące wymagania społeczeństwa w zakresie bezpieczeństwa produktów oraz ochrony środowiska zmuszają te firmy do myślenia strategicznego także w odniesieniu do problematyki BHP i ochrony środowiska. Celowe jest zatem zastosowanie perspektyw bezpieczeństwa i ochrony pracy oraz ochrony środowiska w ramach budowy modelowej, zorientowanej projakościowo Strategicznej Karty Wyników. Monitorowanie wskaźników określonych w ramach tych perspektyw odnosić się będzie zarówno do płaszczyzny procesów technologicznych, jak i projektowania nowych uruchomień z uwzględnieniem całego cyklu życia produktów (LCA). Na szczególną uwagę zasługuje w takim podejściu równoważenie się miar poszczególnych perspektyw w ujęciu jakościowym głównie w odniesieniu do obszarów jakości, bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony środowiska. Wzajemna równowaga tych perspektyw z pozostałymi kierować będzie działania firm w kierunku realizacji strategii jakości.

Suma miar w tak zintegrowanym modelu buduje określoną postać kapitału intelektualnego. Nawiązując do niemieckiej odmiany Strategicznej Karty Wyników, możliwe jest jego raportowanie. Informacje zawarte w SKW pozwalają zaprezentować akcjonariuszom i innym stronom zainteresowanym efektywność podejmowanych działań oraz ukierunkowanie firmy na przyszłość. Wykorzystanie tego modelu pozwala w praktyce skutecznie zarządzać kapitałem intelektualnym. Jego identyfikacja, wartość, dokumentowanie, ochrona i wzrost są ważne dla przyszłości organizacji i jej zachowań rynkowych⁶⁶.

Wielowymiarowe podejście do zarządzania jakością powinno obejmować także problematykę zarządzania wiedzą. Za pierwszy etap budowy systemu zarządzania wiedzą uznaje się standaryzację. Jest to tzw. poziom I charakteryzujący się wdrożeniem systemu porządkującego działalność przedsiębiorstwa, począwszy od normy ISO 9001:2000 aż do TQM, a dalej do koncepcji zarządzania wiedzą⁶⁷. Wykorzystanie Strategicznej Karty Wyników w procesie zarządzania wiedzą jest możliwe. Tworzenie SKW i strategicznej karty zarzą-

⁶⁶ A. Brooking, *The Management of Intellectual Capital*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, s. 365.

⁶⁷ W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 18–19.

dzania wiedzą rozpoczyna się od przełożenia strategii firmy oraz strategii zarządzania wiedzą na konkretne cele strategiczne. Dzięki wykorzystaniu narzędzi strategicznego planowania wiedzy uzyskuje się zbiór parametrów (celów, mierników i zadań lub przedsięwzięć), które stają się fundamentem stworzenia strategicznej karty zarządzania wiedzą⁶⁸. W tym aspekcie zarządzanie jakością tworzy bazę informacyjną do budowy skutecznego systemu zarządzania wiedzą, a wykorzystanie modelu SKW umożliwi przełożenie strategii zarządzania wiedzą na niższe szczeble zarządzania.

Poprzez opracowanie, komunikowanie, a następnie weryfikowanie ogólnej strategii firmy możliwe jest wyodrębnienie z niej części tematycznej związanej z zarządzaniem jakością. Wyodrębnienie to obejmuje realizację strategii jakości, która stymuluje doskonalenie efektywności organizacji i jej rozwój.

4.1. Nowoczesne narzędzia integrujące problematykę jakości ze Strategiczną Kartą Wyników – TQM Scorecard i karta oparta na zaufaniu

Koncepcja Total Quality Management jest już dość dobrze znana zarówno teoretykom, jak i praktykom zarządzania. Zasady tej koncepcji w organizacjach upowszechniło wydanie nowej edycji serii norm ISO 9000 w roku 2000. Norma ISO 9000:2000 („Podstawy i terminologia”) nawiązuje do modelu TQM, podając zasady zarządzania jakością zwane zasadami TQM⁶⁹.

Jedną z nich, mianowicie zasadą dotyczącą podejmowania decyzji na podstawie danych i analiz wyraźnie kieruje punkt ciężkości realizacji strategii jakości firm na osiągnięte wyniki. Do osiągnięcia założonych celów niezbędny jest jednak sprawny system zarządzania organizacją. System ten, wspomagający decyzje biznesowe kierownictwa, staje się dzisiaj podstawą funkcjonowania konkurencyjnych organizacji. Instrumentarium podejmowania decyzji wymaga jednak ukształtowania w organizacji zbioru mierników i wskaźników zarówno finansowych, jak i niefinansowych, które powiązane ze strategią organizacji będą stymulatorami doskonalenia jakości. Narzędziem służącym monitorowaniu postępów w realizacji strategii firmy jest Strategiczna Karta Wyników. SKW jako model pomiaru efektywności biznesowej może uwzględniać stopień realizacji koncepcji TQM w strategii firmy⁷⁰.

⁶⁸ *Idem, Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach, op. cit.*, s. 93.

⁶⁹ PN-EN ISO 9000, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, wrzesień 2001.

⁷⁰ Szerzej problematyka ta omówiona jest w pracy: *Zarządzanie organizacjami z perspektywy gospodarki opartej na wiedzy*, red. nauk. A. Chodyński, Wydawnictwo WSZiM, Sosnowiec 2003.

Wzajemne powiązanie założeń TQM oraz Balanced Scorecard (BSC) zostało przedstawione w modelu TQM Scorecard autorstwa zespołu pod kierunkiem G.F. Kamiskego w Niemczech⁷¹.

Z kolei założenia controllingowego podejścia do problematyki TQM związane są z podstawowymi funkcjami rachunkowości zarządczej, którymi są:

- dostarczanie informacji dla kadry zarządczej,
- doradztwo dla kierownictwa,
- prognozowanie, planowanie i kontrola,
- budowa skutecznego systemu komunikacji,
- projektowanie systemów kontroli kosztów i systemów sprawozdawczości finansowej,
- kształcenie pracowników⁷².

Klasyczny controlling nawiązuje głównie do rachunku kosztów oraz danych finansowych, TQM przenosi natomiast punkt ciężkości na realizację strategii jakości opartej na ciągłym doskonaleniu i działaniach zapobiegawczych z wykorzystaniem kapitału intelektualnego. Wzajemne powiązanie tych założeń kształtuje controllingowe ujęcie jakości.

Równocześnie zarządzanie jakością prowadzić powinno do zmniejszenia strat jakościowych oraz obniżenia kosztów przy oczekiwanej produktywności. Zatem aspekt finansowy nie może zostać pominięty. Czynnikiem sprawczym w tym ujęciu są w dużej mierze aktywa niematerialne.

Założenia do praktycznego wdrożenia koncepcji controllingowego podejścia do TQM przedstawia model domu jakości nawiązujący do samooceny przedsiębiorstwa według kryteriów europejskiej nagrody jakości EFQM (rysunek 17).

W modelu tym występuje istotny związek pomiędzy miernikami klasycznie pojmowanego controllingu a kryteriami oceny europejskiej nagrody jakości EFQM, który można już traktować jako instrument pomiaru i monitorowania kapitału intelektualnego.

Wdrożenie controllingowego podejścia do TQM wymaga realizacji siedmiu faz, takich jak:

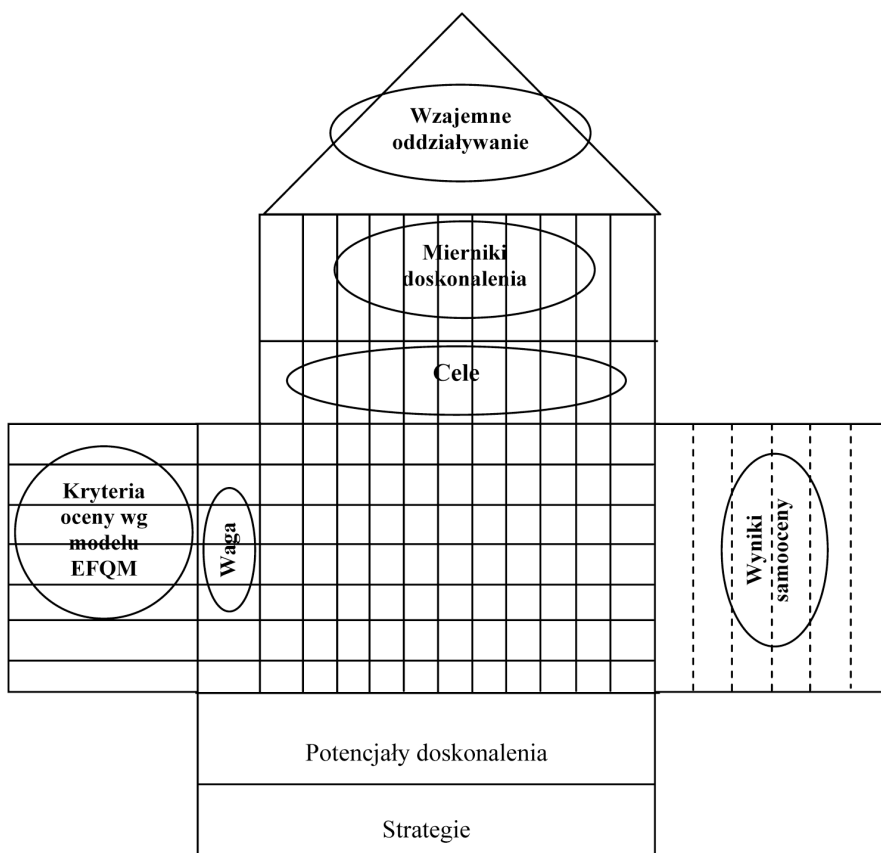
1. Uzgodnienie przesłanek do dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.
2. Samoocena według kryteriów modelu samooceny EFQM.
3. Ustalenie możliwości doskonalenia.
4. Ocena zmian między oczekiwaniami a miernikami.
5. Uwzględnienie dalszych pojawiających się czynników.

⁷¹ O. Wolter, *TQM Scorecard – Die Balanced Scorecard in TQM – geführten Unternehmen umsetzen*, Carl Hanser Verlag, München–Wien 2002.

⁷² L. Chadwick, *Rachunkowość zarządcza dla niewtajemniczonych*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1997, s. 20–25.

6. Określenie potencjałów doskonalenia dla pojedynczych mierników.

7. Wybór działań i strategii⁷³.



Rysunek 17. Dom jakości według controllingowego podejścia do TQM

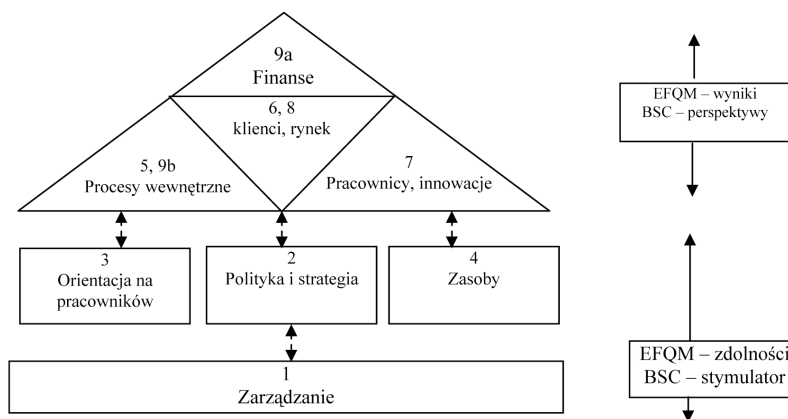
Źródło: D. Wilmes, P. Radtke, M. Aurach, *TQM gerechtes Controlling*, Carl Hanser Verlag, München–Wien 2000, s. 50.

Podejście to pozwala opracować systemy mierników, które mogą wspomóc realizację strategii jakości według założeń TQM z uwzględnieniem istotnej roli kapitału intelektualnego. Warto nadmienić, że istnieją już praktyczne przykłady wykorzystania modelu EFQM w zarządzaniu kapitałem intelektualnym. Model pod nazwą Raport on Knowledge Management and Stakeholders stosuje np. duńska spółka akcyjna Coloplast już od 1995 roku.

⁷³ D. Wilmes, P. Radtke, M. Aurach, *TQM gerechtes Controlling*, op. cit., s. 21–28.

Z kolei w koncepcji TQM Scorecard, łączącej problematykę jakości z modelem SKW, wychodzi się z założenia, iż z jednej strony zadaniem przedsiębiorstwa jest zwiększanie wartości dodanej z realizacji usług lub dostarczanych produktów, a z drugiej strony należy obniżyć koszty wszystkich działań w organizacji.

TQM Scorecard jest próbą połączenia modelu jakości według EFQM z instrumentarium Strategicznej Karty Wyników, co ilustruje rysunek 18.



Rysunek 18. Architektura TQM Scorecard

Źródło: O. Wolter, *TQM Scorecard – Die Balanced Scorecard in TQM – geführten Unternehmen umsetzen, op. cit., s. 32.*

Zadaniem TQM Scorecard jest stworzenie narzędzia pomocnego we wdrażaniu strategii w organizacjach, które traktują jakość jako kluczowy czynnik sukcesu. Koncepcja ta przyjmuje jako punkt wyjścia zidentyfikowane i zdefiniowane zamierzenia oparte na zbiorze wskaźników i mierników stanowiących podstawę systemowych działań w rozwoju organizacji.

Wdrożenie koncepcji TQM Scorecard jest procesem złożonym obejmującym wiele kroków, które można sprowadzić do trzech podstawowych grup działań, mianowicie:

- samoocena według EFQM;
- opracowanie systemu celów TQM;
- wdrożenie zasad TQM Scorecard.

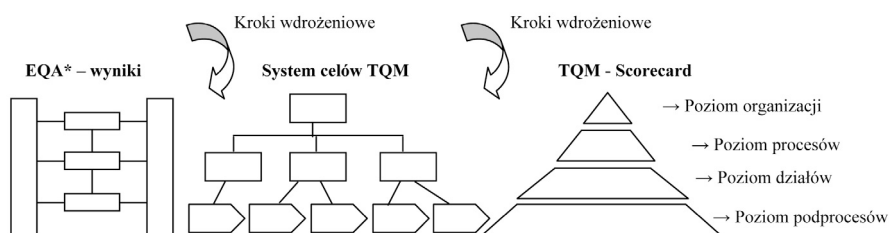
Punktem wyjścia dla rozwoju systemu celów TQM są kryteria modelu EFQM. Głównym celem jest osiągnięcie długofalowego sukcesu przedsiębiorstwa (rysunek 19).



Rysunek 19. System celów TQM

Źródło: O. Wolter, *TQM Scorecard – Die Balanced Scorecard in TQM – geführten Unternehmen umsetzen*, op. cit., s. 35.

Kroki rozwoju TQM Scorecard przedstawia poniższy rysunek.



*EQA – Europejska Nagroda Jakości.

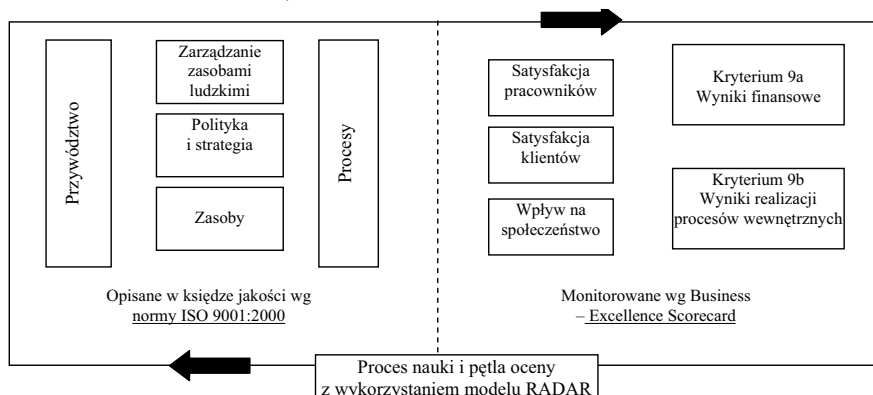
Rysunek 20. Kroki rozwoju TQM Scorecard

Źródło: O. Wolter, *TQM Scorecard – Die Balanced Scorecard in TQM – geführten Unternehmen umsetzen*, op. cit., s. 38.

Istnieją już praktyczne rozwiązania, w których uwzględnia się wspólne stosowanie założeń koncepcji TQM z instrumentarium SKW. Rozwiązanie to uwzględnia taką budowę systemu zarządzania jakością, w której księga jakości w systemie zarządzania jakością wg normy ISO 9001:2000 zbudowana jest na podstawie struktury modelu EFQM, odnosząc się przy tym do kryterium zdolności (kryterium od 1 do 5 na rys. 18). System pomiaru i monitorowania wskaźników jest opracowany na podstawie kryteriów wyników dla modelu EFQM (kryterium od 6 do 9). Rozwiązanie to przybrało nazwę BESC (Business Excellence Scorecard)⁷⁴.

⁷⁴ H. Herde, L. Kirchner, K. Päßler, *Scorecard für Excellence...*, s. 409–414.

Dokumentowanie zdolności i monitoring wyników rozpatrywane są oddzielnie, co przedstawia rysunek 21.



Rysunek 21. Praktyczne rozwiązania TQM – BESC

Źródło: H. Herde, L. Kirchner, K. Päßler, *Scorecard für Excellence*, „Qualitäts und Zuverlässigkeit” 2003, nr 48, s. 12.

Mimo że intencją autorów koncepcji TQM Scorecard nie było nawiązanie do klasyfikacji pomiaru i monitorowania kapitału intelektualnego w ramach realizacji strategii jakości, to jednak wskazanie takich możliwości ma aspekt rozwojowy.

Sposób zarządzania kapitałem intelektualnym uzależniony jest przede wszystkim od rodzaju modelu, jaki przyjmuje w tym zakresie organizacja. Jeśli jest to organizacja o wyraźnej orientacji jakościowej, to model ten powinien być zbieżny z modelem zarządzania jakością, który ta organizacja wykorzystuje.

Podjęcie procesowe lansowane przez normę ISO 9001:2000 ułatwia zarządzanie kapitałem intelektualnym. Procesy organizacji definiowane i klasyfikowane jako zarządcze, zasadnicze – tworzące wartość dodaną i wspomagające odnoszą się według klasycznego ujęcia bezpośrednio do kapitału organizacyjnego. Procesy te są często bogate w wiedzę i służą do wytwarzania produktów również bogatych w wiedzę⁷⁵.

Takie podejście sprzyja zatem rozwojowi innowacyjności produktowej i procesowej przedsiębiorstw. Efektywne zarządzanie procesami innowacyjnymi i operacyjnymi wspomaga przy tym rozwój kapitału intelektualnego.

Wyznacznikiem zarządzania kapitałem intelektualnym z wykorzystaniem koncepcji TQM Scorecard jest wspólne traktowanie założeń modelu EFQM

⁷⁵ A. Chodyński, *Dynamika organizacji opartej o wiedzę*, „Zeszyty Naukowe WSZiM w Sosnowcu: Zarządzanie i Marketing” 2004, z. 5/1, s. 25–29.

oraz Balanced Scorecard. Celem takiego podejścia jest stworzenie spójnego systemu analizowania wszystkich obszarów funkcjonowania organizacji i stworzenia platform ich wzajemnego powiązania i współpracy.

Realizowana strategia firmy w coraz większym zakresie uwzględnia wykorzystywanie kapitału intelektualnego. Przyjmując, że jakość stanowi kluczowy czynnik sukcesu, koncepcje strategiczne powinny uwzględniać założenia TQM integrujące pracowników firmy wokół szeroko pojmowanej jakości⁷⁶.

Istotne jest, by jakość jako czynnik wpływający na rozwój firmy, mający swoje wyraźne odniesienie zarówno do potencjału organizacji, jak i odniesienie rynkowe, była uwzględniona w modelach kapitału intelektualnego.

Z kolei wykorzystanie w procesie doskonalenia jakości strategicznych modeli zarządzania i pomiaru kapitału intelektualnego daje organizacjom możliwość reagowania w porę na zmiany rynkowe, modyfikowania strategii jakości i osiągania stałego zadowolenia kluczowych interesariuszy organizacji.

4.2. Jakość relacji oparta na zaufaniu

Zaufanie odgrywa istotną rolę w zarządzaniu zarówno organizacjami komercyjnymi, jak i niekomercyjnymi (*non profit*). Strategiczna Karta Wyników coraz częściej jest wykorzystywana w szeroko rozumianych organizacjach *non profit*. Jej rola rośnie w związku z nowymi koncepcjami zarządzania w tych organizacjach⁷⁷.

Model SKW dla przedsiębiorstw opiera się na przełożeniu misji i strategii na cele i mierniki pogrupowane zgodnie z rysunkiem 22 w czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju, gdzie mierniki finansowe pokazują, czy wdrożenie i realizacja strategii przyczyniają się do poprawy wyników ekonomicznych firmy⁷⁸.

Inna interpretacja dotyczy organizacji *non profit*. Ich celem nie jest osiągnięcie zadowalających wyników finansowych, lecz spełnienie często wygórowanych wymagań interesariuszy. Posiadane środki finansowe natomiast są niezbędne do realizacji misji. Efekt realizowanej działalności zatem przesuwają się z perspektywy finansowej na perspektywę interesariuszy. Odzwierciedleniem tej koncepcji jest graficzne przedstawienie strategii organizacji w postaci

⁷⁶ A. Chodyński, M.M. Jabłoński, A.S. Jabłoński, *TQM – Scorecard – nowoczesne narzędzie wspierające realizację strategii jakości*, „Problemy Jakości” 2005, s. 11.

⁷⁷ A.S. Jabłoński, *Zarządzanie organizacją non profit jako realizatorem usług społecznych*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania w organizacjach non profit*, red. A. Chodyński, M. Huczek, I. Socha, Wydawnictwo WSiM w Sosnowcu, Sosnowiec 2003, s. 72.

⁷⁸ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balanced Scorecard. Translating strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston 1996, s. 41–42.



Rysunek 22. Piramida kolejności perspektyw Strategicznej Karty Wyników dla przedsiębiorstw

Źródło: A. Chodyński, M.M. Jabłoński, A.S. Jabłoński, *Rola zaufania w budowie jakości relacji przedsiębiorstw i organizacji non profit z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników*, „Problemy Jakości” 2007, nr 5, s. 40.



Rysunek 23. Piramida kolejności perspektyw Strategicznej Karty Wyników dla organizacji *non profit*

Źródło: A. Chodyński, M.M. Jabłoński, A.S. Jabłoński, *Rola zaufania w budowie jakości relacji przedsiębiorstw i organizacji non profit...*, *op. cit.*, s. 40.

mapy strategii. Środki finansowe są podstawą do inwestowania w naukę i rozwój organizacji, który przekłada się na doskonalenie procesów wewnętrznych związanych z bieżącą działalnością, a dzięki doskonałym procesom osiągnięte jest pełne zadowolenie interesariuszy⁷⁹. Perspektywa interesariuszy znajduje się więc na szczycie mapy strategii, zapewniając oddziaływanie społeczne, a perspektywa finansów na jej dole. Rysunek 23 przedstawia piramidę kolejności perspektyw Strategicznej Karty Wyników dla organizacji *non profit*.

Podstawowym składnikiem współczesnych efektywnych modeli biznesu i działalności *non profit* jest zaufanie. Jest ono bezsprzecznie czynnikiem krytycznym dla istnienia organizacji i prawidłowego funkcjonowania. Członkowie organizacji posiadający zaufanie do swoich liderów podejmują decyzje spójne z ogólną wizją organizacji i zgodne z opinią tychże liderów. Poza tym są gotowi do większych poświęceń na rzecz organizacji, w której istnieje wspaniały klimat zaufania⁸⁰. Wydaje się zatem zasadne wprowadzić do modelu Balanced Scorecard dodatkową „perspektywę zaufania”. Umieszczenie tej perspektywy powinno współgrać z całościową koncepcją SKW. W odniesieniu do organizacji *non profit* budżet finansowy powinien stanowić platformę do skutecznego i efektywnego inwestowania w naukę i rozwój. Zmotywowany i ukierunkowany na gotowość współpracy z interesariuszami personel powinien doskonalić procesy głównie w odniesieniu do jakości relacji między nimi a organizacją. Zaufanie do organizacji *non profit*, jak i jej skuteczne zarządzanie stanowić powinno stymulator wzmacniający zadowolenie i lojalność interesariuszy. Całość powinna intensyfikować działania organizacji *non profit* w kierunku wymiernego społecznego oddziaływania będącego miarą jej efektywności. Rysunek 24 przedstawia zmodyfikowaną, uzupełnioną o perspektywę zaufania piramidę kolejności perspektyw Balanced Scorecard dla organizacji *non profit*.

Efektywność organizacji *non profit* jest kluczowym zagadnieniem zarządzania tymi organizacjami. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji efektywności organizacji *non profit*. Jedną z nich przedstawia ją jako zdolność do wdrożenia z pełnym sukcesem nowych projektów lub poszerzenia działalności, a także utrzymania bieżącej egzystencji⁸¹.

⁷⁹ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategy Maps, Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg*, Schäffer Poeschel, Stuttgart 2004, s. 405–413.

⁸⁰ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchoicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 203.

⁸¹ R.G. Schuch, L.C. Leviton, *A framework to assess the development and capacity of non profit agencies*, „Evaluation and Program Planning” 2006, nr 29, s. 172.



Rysunek 24. Zmodyfikowana piramida kolejności perspektyw Strategicznej Karty Wyników dla organizacji *non profit*

Źródło: A. Chodyński, M.M. Jabłoński, A.S. Jabłoński, *Rola zaufania w budowie jakości relacji przedsiębiorstw i organizacji non profit...*, *op. cit.*, s. 40.

Efektywność podlega pomiarowi w ujęciu modelu SKW w oparciu o stopień realizacji inicjatyw strategicznych monitorowanych na zasadach Project Management, jak i na podstawie strategicznych mierników. Mierniki te, jak wykazali C.E. Thayer i A.H. Fine na grupie około 500 organizacji *non profit* powinny być tworzone na podstawie oceny potrzeb interesariuszy oraz ich efektywnego udziału w rozwoju organizacji⁸².

Oprócz mierzalnych i ilościowych wyników oceny działalności organizacji *non profit* w ostatnich latach ważne są także inne metody oceny efektywności oparte na zagadnieniu zarządzania zaufaniem zarówno wewnątrz organizacji, jak i pomiędzy podmiotami współpracującymi. Kluczowym zagadnieniem w procesie zarządzania organizacją *non profit* związanym z zaufaniem jest jakość relacji pomiędzy uczestnikami biorącymi udział w realizacji misji. Jakość relacji w standardowym modelu SKW umiejscowiona jest w perspektywie klienta, a patrząc szerzej: w perspektywie interesariuszy. Koncepcja jakości relacji rozwijana była od lat 90. Jej autorami byli Crosby, Evans i Cowles (1990); Henning-Thurau i Klee (1997) oraz Smith (1998)⁸³.

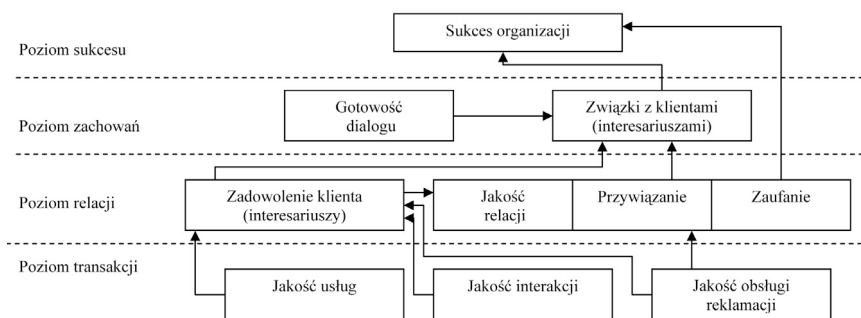
⁸² C.E. Thayer, A.H. Fine, *Evaluation and outcome measurement in the non profit sector: stakeholders participation*, „Evaluation and Program Planning” 2001, nr 24, s. 108.

⁸³ T. Henning-Thurau, K.P. Gwinner, D.D. Gremler, *Understanding Relationship Marketing Outcomes An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality*, „Journal of Service Research” 2002, vol. 4, no. 3, s. 234.

Podejście to oparte jest na satysfakcji, zaufaniu i przywiązaniu, a szczególnie na ich wzajemnych korelacjach. Pozytywna globalna percepcja jakości świadczonych usług prowadzi do zaufania i do przywiązania⁸⁴.

Więź pomiędzy podmiotami zaangażowanymi we współpracę oparta na powiązaniu i zaufaniu gwarantuje zarówno stabilizację, jak i zmniejszenie ryzyka w realizacji przedsięwzięć. O sukcesie projektów często decydują czynniki emocjonalne.

Rozwój wpływu emocjonalnych czynników na efektywność organizacji powoduje powstawanie wielu nowych modeli zarządzania przydatnych zarówno w działalności biznesowej, jak i dla organizacji *non profit*. Przykładowo K. Hadwich zbudowała specyficzny model Strategicznej Karty Wyników oparty na relacjach biznesowych (Relationship Scorecard). Jego struktura powoduje, że z całą pewnością może mieć zastosowanie w organizacjach *non profit* (rysunek 25).



Rysunek 25. Model karty wyników relacji (Relationship Scorecard)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Hadwich, *Beziehungsqualität im Relationship Marketing*, *Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler*, GWV Fachrerlage GmbH, Wiesbaden 2003, s. 218.

W prezentowanym modelu jakość usług, jakość interakcji i jakość obsługi reklamacji wpływa na zadowolenie interesariuszy i wzmacnia jakość relacji opartej na przywiązaniu i zaufaniu. Przywiązanie i zaufanie kreuje rzeczywiste związki z interesariuszami oparte na gotowości do dialogu, co wspiera sukces organizacji. Czynniki kształtujące ten model powinny być opomiarowane i monitorowane na zasadach zgodnych z założeniami SKW prezentowanej przez twórców tej koncepcji R.S. Kaplana i D.P. Nortona. Oczywiście, o ile łatwo opo-

⁸⁴ T. Henning-Thurau, A. Klee, *The Impact of Customer Satisfaction and Relationships Quality on Customer Retention; A Critical Reassessment and Model Development*, „Psychology & Marketing” December 1997, vol. 14, s. 753.

miarować takie czynniki jak zadowolenie klienta, to z pewnością trudniejsze będzie wyznaczenie miar dla poziomu zaufania pomiędzy podmiotami.

W literaturze przedmiotu istnieją także kolejne modyfikacje map strategii dedykowanych dla sektora *non profit* uwzględniające problem efektywności. W literaturze anglojęzycznej mają one nawet swoją nazwę – Strategic Social Map (społeczna mapa strategii). Celem tej koncepcji jest zwrócenie szczególnej uwagi na realizację następujących zagadnień strategicznych.

1. Wzrost produktywności pracowników.
2. Doskonalenie działalności operacyjnej.
3. Zadowolenie sponsorów, odbiorców (beneficjentów, klientów), społeczności i innych interesariuszy.
4. Realizacji misji związanej z budową odpowiedzialności społecznej wobec sponsorów, społeczności i innych zainteresowanych stron⁸⁵.

Jak przedstawiono na rysunku 26 zawierającym przykład społecznej mapy strategii, racjonalne zarządzanie finansami oparte jest na redukcji wydatków i wzroście efektywności wewnętrznej. Przekładać się to ma na podejmowanie działań społecznych, poszukiwanie sponsorów i komunikowanie działań wobec interesariuszy.

Menedżera organizacji *non profit* ocenia się więc na podstawie efektywności wykorzystania ograniczonych środków finansowych. Z drugiej strony ważną rolę odgrywają umiejętności ich pozyskiwania. Wymaga to od kierownictwa nie tylko kreatywności i umiejętności działań w powyższych zakresach, ale też umiejętności oddziaływania na inne instytucje lub społeczności w celu osiągnięcia założonych celów rozwojowych⁸⁶.

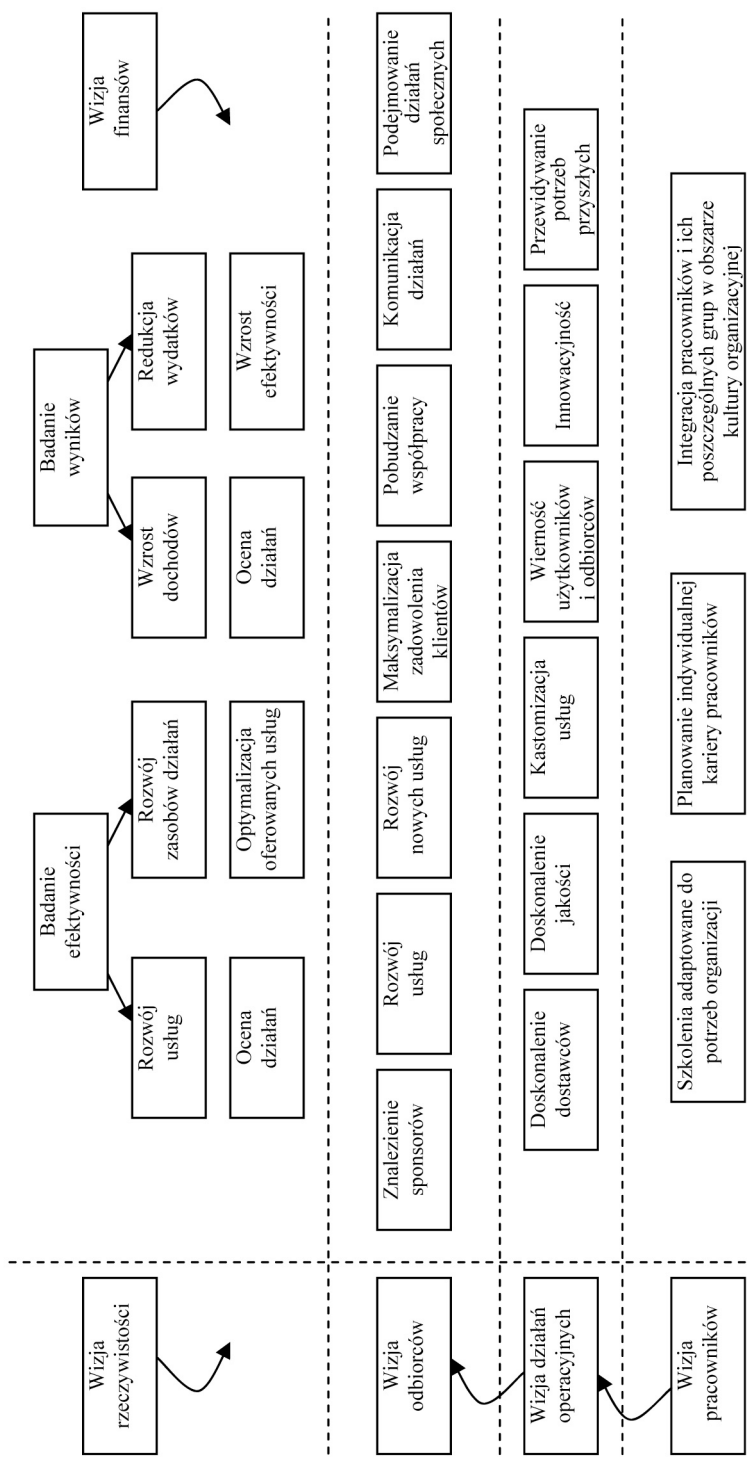
4.3. Integracja systemu zarządzania jakością ze Strategiczną Kartą Wyników oraz innymi metodami i narzędziami zarządzania

System zarządzania jakością według obecnej normy ISO 9001:2000 stanowi w wielu sektorach i branżach przemysłu i gospodarki płaszczyznę współpracy w łańcuchu logistycznym dostawca–organizacja–klient. Spełnienie wymagań wyżej wymienionej normy przyczynia się także do poprawy efektywności wewnętrznej i zewnętrznej organizacji.

Model doskonalenia jakości opisany w normie ISO 9001:2000 wyraża w sposób czytelny aspekty skuteczności organizacyjnej i efektywności biznesowej w ujęciu strategicznego zarządzania jakością.

⁸⁵ M. De-Los-Angeles Gil Estallo, F. Giner de La Fuente, C. Griful-Miguela, *The Strategic Social Map of a Nongovernmental Organization*, „International Advances in Economic Research” 2006, nr 12, s. 107.

⁸⁶ M.M. Jabłoński, *Rola menedżera w organizacji non profit*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania w organizacjach non profit...*, s. 43.



Rysunek 26. Społeczna mapa strategii

Źródło: M. De-Los-Angeles Gil Estallo, F. Giner de La Fuente, C. Grifull-Miguela, *The Strategic Social Map of a Nongovernmental Organization*, „International Advances in Economic Research” 2006, nr 12, s. 107.

Model ten pozwala się integrować i uzupełniać o założenia wspomagających go innych modeli zarządzania. Integracja ta może być ukierunkowana na specyficzne sektory działalności gospodarczej lub typy organizacji.

W tabeli 13 przedstawiono uporządkowane zestawienie przykładowych metod i narzędzi zarządzania, które mogą być implementowane z modelem ISO 9001:2000 w praktyce zarządzania.

Tabela 13. Zestawienie wybranych metod i narzędzi, które mogą być implementowane z modelem ISO 9001:2000 w praktyce zarządzania

Rodzaj systemu zarządzania	Metoda, narzędzie zarządzania	Opis powiązania	Zastosowanie w organizacji
Model ISO 9001:2000 System zarządzania jakością	Strategiczna Karta Wyników – Balanced Scorecard (SKW)	Powiązanie głównie ukierunkowane na perspektywę klienta oraz perspektywę procesów wewnętrznych	Organizacje biznesowe oraz typu <i>non profit</i>
	Karta odpowiedzialności – Accountability Scorecard (ASC)	Powiązanie głównie w aspekcie orientacji na interesariuszy (szeroka interpretacja klienta)	Głównie organizacje typu <i>non profit</i> oraz świadczące usługi
	Nawigator Scandii – Narzędzie pomiaru finansowego i intelektualnego organizacji	Model ukierunkowany na finanse, klientów, procesy wewnętrzne i rozwój w aspekcie wpływu przeszłości, teraźniejszości i przyszłości na doskonalenie jakości	Organizacje biznesowe oraz <i>non profit</i>
	Pomiar kapitału intelektualnego – Metoda „Magic”	Powiązanie głównie w ujęciu rozwoju kapitału ludzkiego i innowacyjnego jako ważnych czynników jakościowych.	Organizacje biznesowe oraz <i>non profit</i>

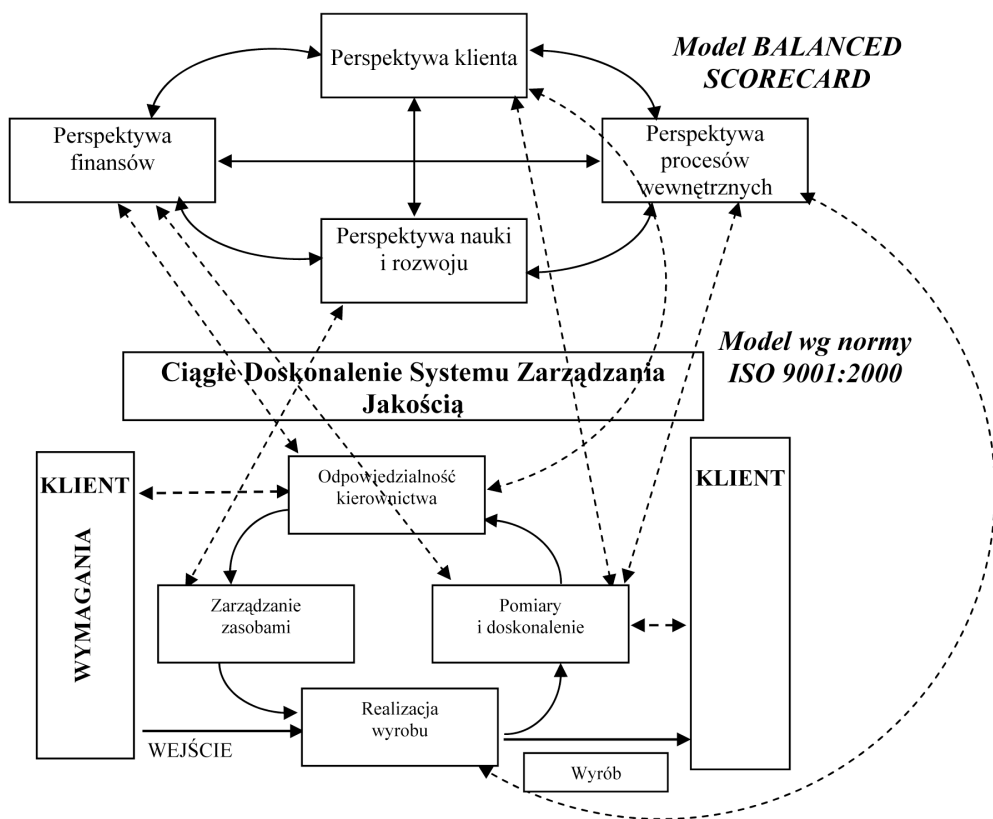
Źródło: opracowanie własne.

Model doskonalenia jakości ISO 9001:2000 a model SKW

Wzajemne sprzężenie elementów wymienionych w obu modelach pozwala na stworzenie praktycznego modelu zarządzania, który może pozwolić w sposób dynamiczny zwiększyć efektywność biznesową organizacji.

Uznać można w praktyce, że przedsiębiorstwa z dużym doświadczeniem w zakresie zarządzania jakością łatwiej osiągają sukces we wdrożeniu Strate-

gicznej Karty Wyników⁸⁷. Na rysunku 27 przedstawiono integrację modelu ISO 9001:2000 oraz Balanced Scorecard.



Rysunek 27. Integracja modelu ISO 9001:2000 oraz Balanced Scorecard (SKW)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.M. Jabłoński, *TQM a zarządzanie wiedzą*, [w:] *Zarządzanie organizacjami z perspektywy gospodarki opartej na wiedzy*, op. cit., s. 133.

Jak wynika z rysunku 27, zarówno elementy modelu ISO 9001:2000, jak i modelu Balanced Scorecard wzajemnie się przenikają i uzupełniają. Ich powiązanie uzyskało już nawet w literaturze nazwę koncepcji TQM Scorecard⁸⁸.

Taka integracja w praktyce może obejmować również model europejskiej nagrody jakości EFQM i Strategiczną Kartę Wyników⁸⁹.

⁸⁷ H.R. Friedag, W. Schmidt, *Moja Strategiczna Karta Wyników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 60.

⁸⁸ O. Wolter, *TQM Scorecard – Die Balanced Scorecard in TQM – geführten Unternehmen umsetzen*, op. cit.

⁸⁹ *Balanced Scorecard umsetzen*, Horvath & Partner (Hrsg.), Schäffer Poeschel, Stuttgart 2001, s. 356.

Modelowe podejście do integracji systemu zarządzania jakością (SZJ) według ISO 9001:2000 ze Strategiczną Kartą Wyników powinno obejmować wykorzystanie samooceny poziomu dojrzałości tego systemu, np. według normy ISO 9004:2000, wyniki certyfikacji SZJ z określeniem słabych stron i mocnych stron organizacji oraz potencjałów poprawy i doskonalenia.

Na rysunku 28 przedstawiono schemat blokowy doskonalenia jakości organizacji z zastosowaniem Strategicznej Karty Wyników.

4.4. Budowa zintegrowanego ze Strategiczną Kartą Wyników systemu zarządzania jakością (przykład dla firmy usługowej)

Charakterystyka normy ISO 9001:2000

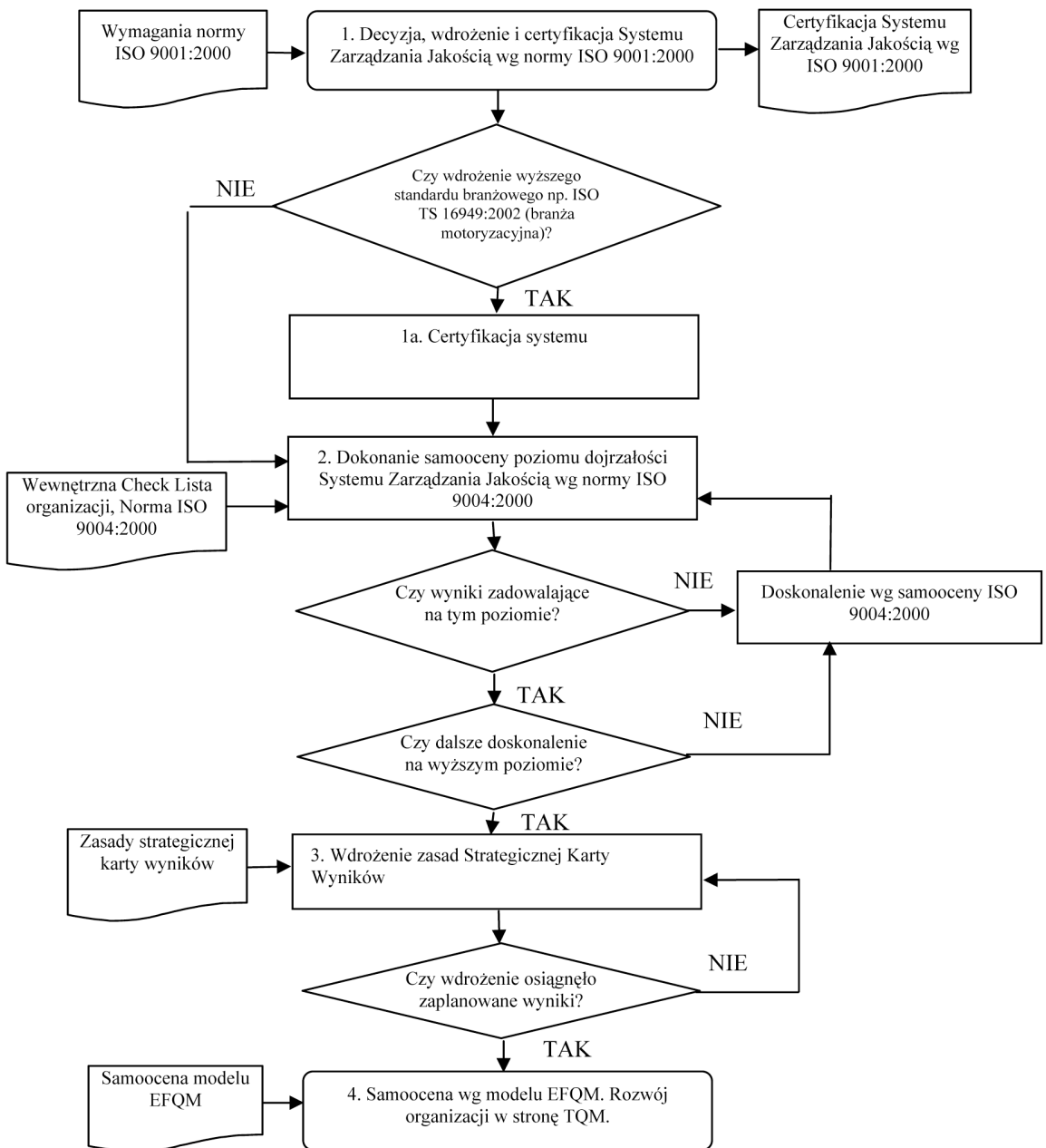
Międzynarodowa norma ISO 9001:2000 daje wytyczne do budowy systemu zarządzania jakością, kładąc duży nacisk na potrzeby i wymagania klienta. Zastosowanie systemu zarządzania jakością powinno być strategiczną decyzją organizacji. Na zaprojektowanie i wdrożenie systemu zarządzania jakością w organizacji mają wpływ zmieniające się potrzeby klienta, cele organizacji, produkowane wyroby lub świadczone usługi, realizowane procesy oraz wielkość i struktura organizacji.

Norma ta może być stosowana przez strony wewnętrzne i zewnętrzne, włączając w to jednostki certyfikujące, dla oceniania zdolności organizacji do spełniania wymagań klienta, prawnych oraz własnych wymagań ustalonych przez organizację. Norma ISO 9001:2000 opiera się na ośmiu zasadach zarządzania jakością (tabela 14).

Tabela 14. Osiem zasad zarządzania jakością

1	Organizacja skupiająca się na kliencie
2	Przywództwo
3	Zaangażowanie ludzi
4	Podejście nastawione na proces
5	Podejście systemowe do zarządzania
6	Ciągłe doskonalenie
7	Rzeczowe podejście do podejmowania decyzji
8	Obopólne korzystne relacje z dostawcą

Źródło: *PN-EN ISO 9000 – Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, wrzesień 2001.



Rysunek 28. Proponowany schemat doskonalenia jakości organizacji z zastosowaniem SKW

Źródło: M.M. Jabłoński, A. Chodyński, *Możliwości skutecznego wdrożenia w przedsiębiorstwach modeli samooceny w ramach doskonalenia jakości*, „Problemy Jakości” 2003, nr 12, s. 37.

Norma ISO 9001:2000 zachęca do zastosowania podejścia procesowego przy opracowaniu, wdrażaniu i doskonaleniu efektywności systemu zarządzania jakością.

Podejście procesowe pozwala na bieżące sterowanie firmą, które zapewnia właściwe powiązanie pojedynczych procesów w system oraz określa ich kombinacje i współdziałanie⁹⁰.

Praktyczny przykład wdrożenia Strategicznej Karty Wyników

Opis organizacji

Organizacja: restauracja o wysokim standardzie posiadająca 150 miejsc jednoczesnego spożycia posiłków.

Ceny w restauracji są na średnim poziomie w porównaniu z innymi restauracjami w mieście.

Restauracja ma bardzo dobre położenie w centrum miasta oraz dobre warunki parkowania (własny parking dla gości).

Restauracja serwuje potrawy z różnych stron świata, ale specjalizuje się w kuchni meksykańskiej. Z restauracji korzystają klienci będący osobami goszczącymi lub pracującymi w mieście, a także goście hotelowi z pobliskich hoteli.

Restauracja znajduje się w mieście o liczbie około 500 tysięcy mieszkańców.

Budowa systemu zarządzania jakością w restauracji

W restauracji wdrożono zasady podejścia procesowego wymaganego przez normę ISO 9001:2000.

Diagnostując procesy w organizacji, podzielono je na trzy grupy: zarządzające, zasadnicze oraz wspomagające.

Grupę procesów zarządzających ukierunkowano na procesy decyzyjne będące w gestii najwyższego kierownictwa.

Procesy zasadnicze zdefiniowano jako te, które przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej dla klienta restauracji oraz jej samej.

Procesy wspomagające natomiast obejmują procesy przyczyniające się do tworzenia wartości oraz zapewniają niezakłócony przebieg procesów zasadniczych.

Na rysunku 29 przedstawiono krajobraz procesów restauracji.

Po określeniu kolejności przebiegów procesów i zdefiniowaniu ich właściciel opisano wszystkie procesy według podstawowej zasady doskonalenia jakości PDCA: Plan – Do – Check – Act – Zaplanuj – Wykonaj – Sprawdź – Działaj.

W procesach tych należy uwzględnić wszystkie istotne elementy określające mierniki procesów i działania zbieżne ze stosowaną strategią⁹¹.

⁹⁰ H. D. Seghezzi, *Integriertes Qualitätsmanagement*, Carl Hanser Verlag, München–Wien 2003, s. 10.

⁹¹ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Die Strategii Fokussierte Organization*, op. cit., s. 9.

PROCESY ZARZĄDZAJĄCE

Proces przeglądu zarządzania
Podrozdz. 5.6 KJ

Planowanie SZJ
Pkt. 5.4.2 KJ

Proces audytów wewnętrznych
Pkt. 8.2.2 KJ

Proces pomiaru zadowolenia klienta
Pkt. 8.2.1 KJ

Rachunkowość zarządcza i finansowa
GF, GL

Proces analizy danych i ciągłego doskonalenia
Podrozdz. 8.4 i Pkt. 8.5.1

Proces zarządzania zasobami ludzkimi
Podrozdz. 6.2 KJ



WYMAGANIA

KLIEN T

Identyfikacja wymagań i potrzeb klienta restauracji
Podrozdz. 7.2.1 KJ

Proces Marketingu
Podrozdz. 7.2.2 KJ

Proces przyjęcia zamówienia
Podrozdz. 7.2.3 KJ

PROCESY ZASADNICZE

Planowanie realizacji usług restauracyjnych
Podrozdz. 7.1, KJ

Realizacja usług restauracyjnych w zakresie przygotowania potraw i obsługi klienta

Proces zakupów
Podrozdz. 7.4 KJ

Proces planowania i zarządzania strategicznego z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników

Legenda:

- – działania
- ← – informacje
- Podrozdz. KJ – Księga Jakości
- GJ, GL, GG... – przykładowy właściciel procesu

Proces nadzoru nad zapisami
Podrozdz. 4.2.4 KJ

Proces nadzoru nad dokumentami
Podrozdz. 4.2.3 KJ

Proces działań zapobiegawczych
Pkt. 8.5.3 KJ

Proces działań korygujących
Pkt. 8.5.2 KJ

Magazyinowanie i zabezpieczanie surowców
Pkt. 7.5.4 KJ

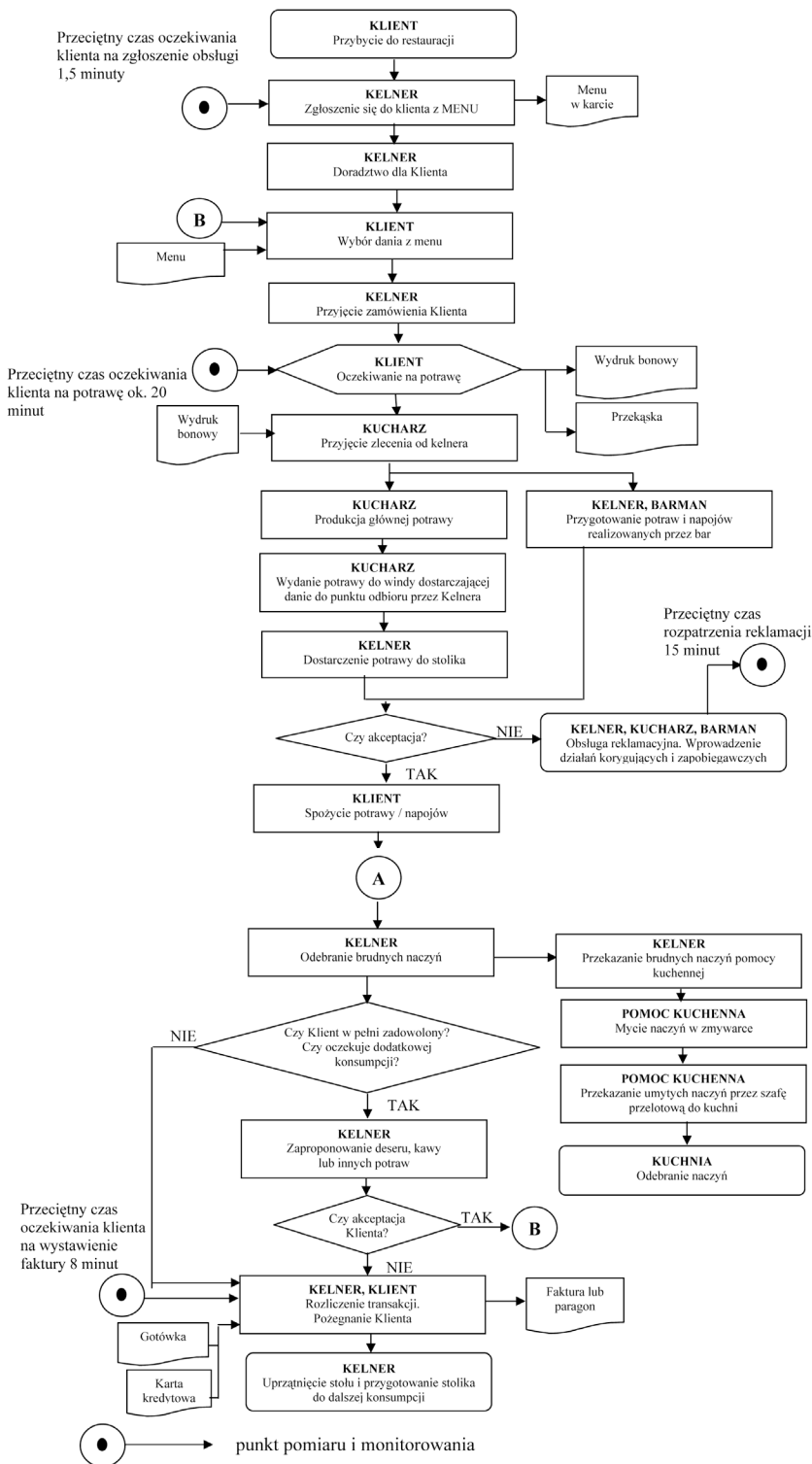
Proces nadzoru nad środowiskiem pracy
Podrozdz. 6.4 KJ

Proces nadzoru nad infrastrukturą
Podrozdz. 6.3 KJ

Proces nadzoru nad wyrobem niezgodnym/usługą niezgodną
Podrozdz. 8.3 KJ

PROCESY WSPOMAGAJĄCE

Rysunek 29. Krajobraz procesów dla restauracji
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 30. Wykres przebiegu procesu usług restauracyjnych przygotowania potraw i obsługi klienta

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 30 przedstawiono wykres przebiegu procesu przygotowania potraw i obsługi klienta.

Opis procesu w formie wykresu przebiegu procesu określa wszystkie kroki, które powinny być wykonane dla pełnego spełnienia potrzeb i wymagań klienta zgodnie z normą ISO 9001:2000 wraz z zaznaczeniem punktów pomiarów i monitorowania, w tym rozwiązaniu sprzężonymi z wielkościami mierzonymi Strategicznej Karty Wyników.

Aby istniała możliwość stosowania zasad ciągłego doskonalenia, które jest wymogiem normy ISO 9001:2000, należy określić cele jakościowe, które organizacja musi realizować zgodnie ze zdefiniowaną strategią w obszarze jakości. Podejście takie także jest zgodne z przyjętymi koncepcjami marketingowej strategii jakości⁹².

Cele jakościowe formułuje się dla poszczególnych poziomów organizacji (poziom organizacji, procesów, stanowisk pracy). Korelując je w takim układzie z poszczególnymi perspektywami opisanymi w Strategicznej Karcie Wyników (perspektywa klienta, procesów wewnętrznych, nauki i rozwoju, finansowa) można uzyskać wymierne wyniki mogące doprowadzić do trwałej przewagi konkurencyjnej firmy⁹³.

Praktyczne zestawienie realizacji celów jakościowych łączące wymagania ISO 9001:2000 z założeniami Strategicznej Karty Wyników zawiera tabela 15.

Wdrożenie systemu zarządzania jakością według ISO 9001:2000 w ujęciu procesowym wymaga zdefiniowania procesów i ich podziału, opisanie procesów i określenia mierników ich skuteczności i efektywności.

⁹² A. Preißner, *Balanced Scorecard In Vertrieb und Marketing*, op. cit., s. 27–45.

⁹³ C. Engelhardt, *Balanced Scorecard In der Beschaffung, Erfolg durch Kennzahlen*, Carl Hanser Verlag, München–Wien 2002, s. 11.

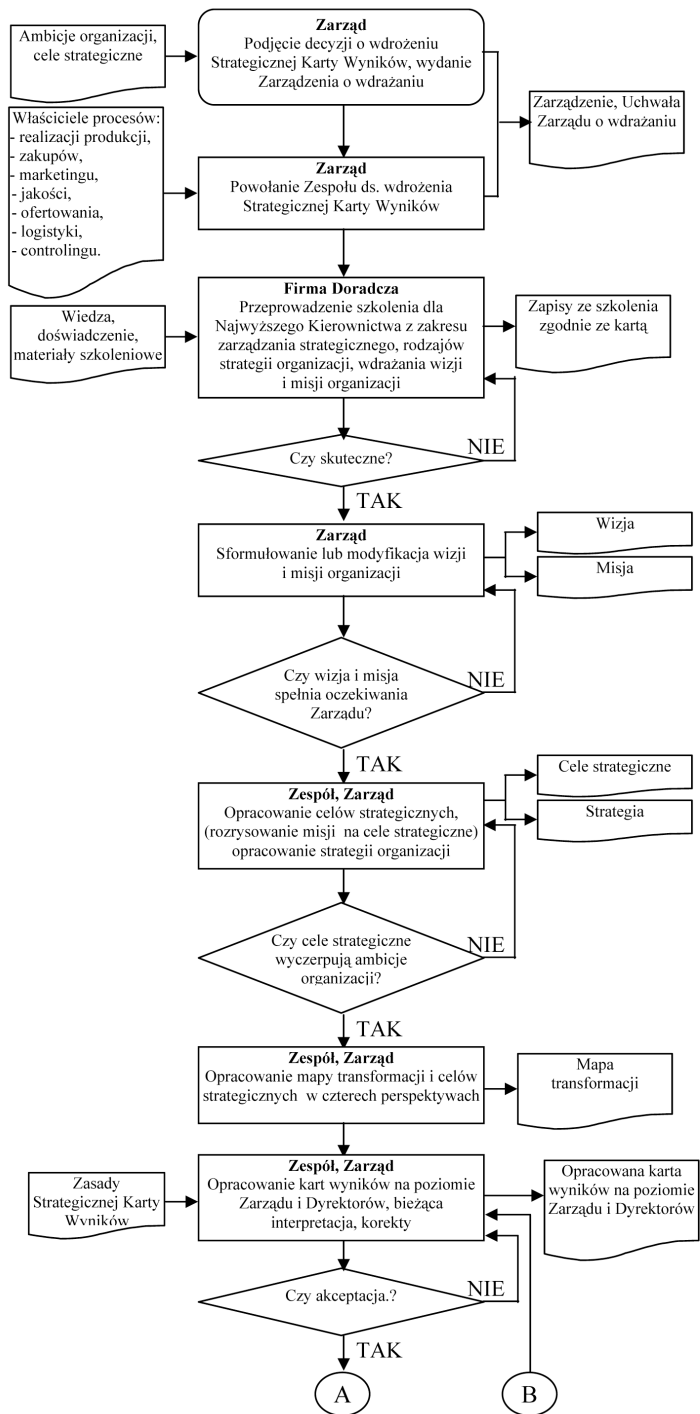
Tabela 15. Tabela określania celów jakościowych z wykorzystaniem perspektyw Strategicznej Karty Wyników

CELE JAKOŚCIOWE NA ROK													
Lp.	Perspektywa	Zobowiązanie z Polityki Jakości	Cel	Zadania	Termin realizacji	Pewność realizacji celów			Poziom			Uwagi	
						30%	60%	90%	Organizacji	Procesów	Stanowisk pracy		Odpowiedzialny
Finanse													
Klienci													
Procesy wewnętrzne													
Nauka i rozwój													

Źródło: opracowanie własne.

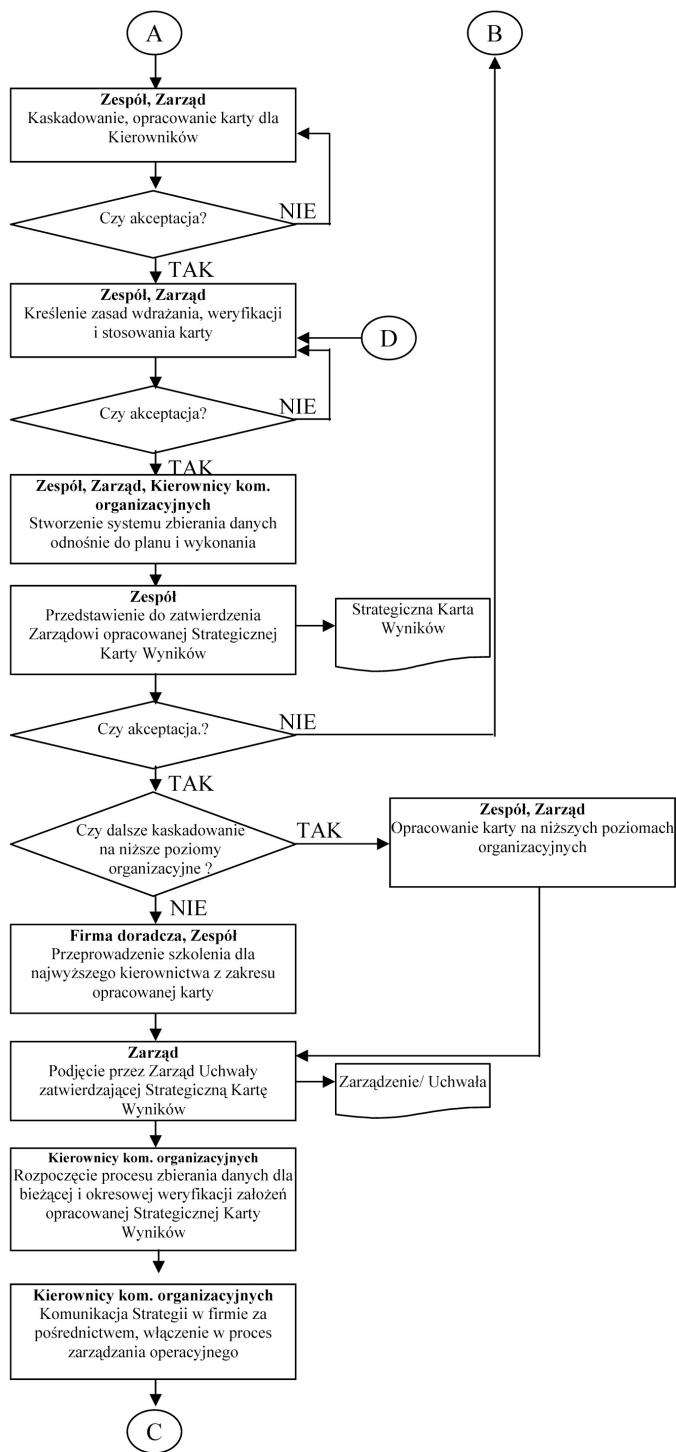
Ogólne zasady wdrożenia Strategicznej Karty Wyników dla restauracji

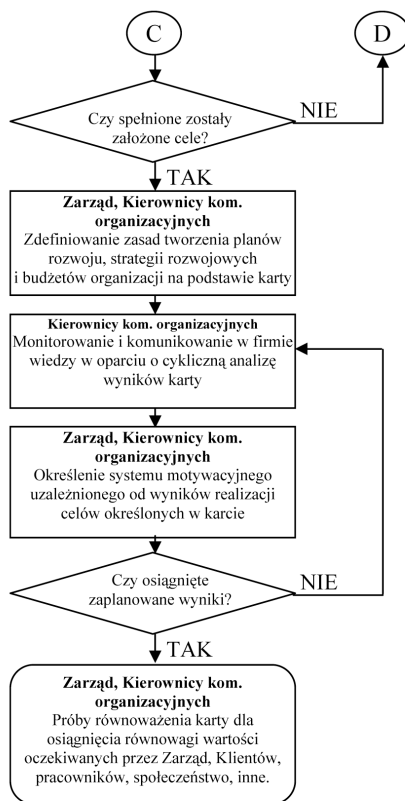
Metodyczne podejście do praktycznego wdrożenia Strategicznej Karty Wyników dla restauracji powinno uwzględniać aspekty szkoleniowe dla zarządu i kluczowych pracowników, budowę map transformacji i celów strategicznych w czterech perspektywach na różnych poziomach organizacji oraz opracowanie karty według założeń Strategicznej Karty Wyników. Na rysunku 31 przedstawiono wykres ogólnego przebiegu procesu wdrożenia tej karty, który może być wykorzystany dla restauracji.



Rysunek 31. Wykres przebiegu procesu wdrożenia Strategicznej Karty Wyników

Źródło: opracowanie własne.





Rysunek 31. Wykres przebiegu procesu wdrożenia Strategicznej Karty Wyników – ciąg dalszy

Źródło: opracowanie własne.

Projekt wdrożenia Strategicznej Karty Wyników

Cele strategiczne dla restauracji

1. Osiągnięcie ponadprzeciętnego zysku – 30%.
2. Osiągnięcie wskaźnika zadowolenia klientów na poziomie 95% zadowolonych klientów.
3. Osiągnięcie wzrostu obrotów o 12%.
4. Spadek kosztów zakładowych 6%.
5. Wzrost udziału stałych klientów na poziomie 40%.
6. Zminimalizowane sezonowego wzrostu obrotów.
7. Rozszerzenie zakresu menu o potrawy z różnych stron świata.
8. Rozszerzenie zakresu usług o organizację imprez okolicznościowych.
9. Wzrost pewności w zakresie bezpieczeństwa zdrowotnego potraw.

Na podstawie niniejszych celów strategicznych opracowano następujące strategię i mierniki rozwoju:

- oferta dla gości restauracji powinna zostać poszerzona,

- powinna zostać nawiązana kooperacja z agencjami pośredniczącymi w biznesie oraz opracowana strona internetowa z pełną informacją o świadczonych usługach (pomoc dla planujących skorzystać z usług restauracji, np. gości międzynarodowych),
 - powinien zostać skrócony czas oczekiwania klienta na potrawę,
 - powinna zostać opracowana nowa atrakcyjna karta menu,
 - klienci powinni być motywowani do odwiedzenia restauracji przez programy stałego klienta, np. poprzez priorytety w rezerwacjach lub rabatach,
 - opracowana skuteczna polityka elastyczności cen wobec wymagań klientów,
 - wzrost preferencji dla pośredników,
 - wzrost liczby pośredników,
 - analiza straconych zysków przez kwoty prowizyjne,
 - wdrożenie systemu bezpieczeństwa zdrowotnego HACCP – Hazard Analysis Critical Control Point oraz zasad GHP i GMP (dobra praktyka produkcyjna, dobra praktyka higieniczna).

W ramach wdrożenia Strategicznej Karty Wyników oprócz klasycznych czterech perspektyw zdefiniowano piątą perspektywę „pośredników”. Dla perspektyw karty wyników zdefiniowano właściwe mierniki.

Perspektywa finansów:

- obrót na jedno miejsce w restauracji,
- koszty na jedno miejsce w restauracji,
- przeciętny rabat,
- zysk operacyjny.

Perspektywa klientów:

- udział stałych klientów – liczba klientów, którzy w ostatnim roku co najmniej dwa razy korzystali z usług (dotyczy przedsiębiorstw – analiza faktur),
- udział przedsiębiorstw w korzystaniu z usług,
- udział reklamacji na jedno miejsce w restauracji,
- udział klientów z kartą stałego klienta.

Perspektywa procesów wewnętrznych:

- przeciętny czas opracowania reklamacji,
- przeciętny czas oczekiwania klienta na potrawę,
- przeciętny czas oczekiwania klienta na zgłoszenia obsługi,
- przeciętny czas oczekiwania klienta na wystawienie faktury.

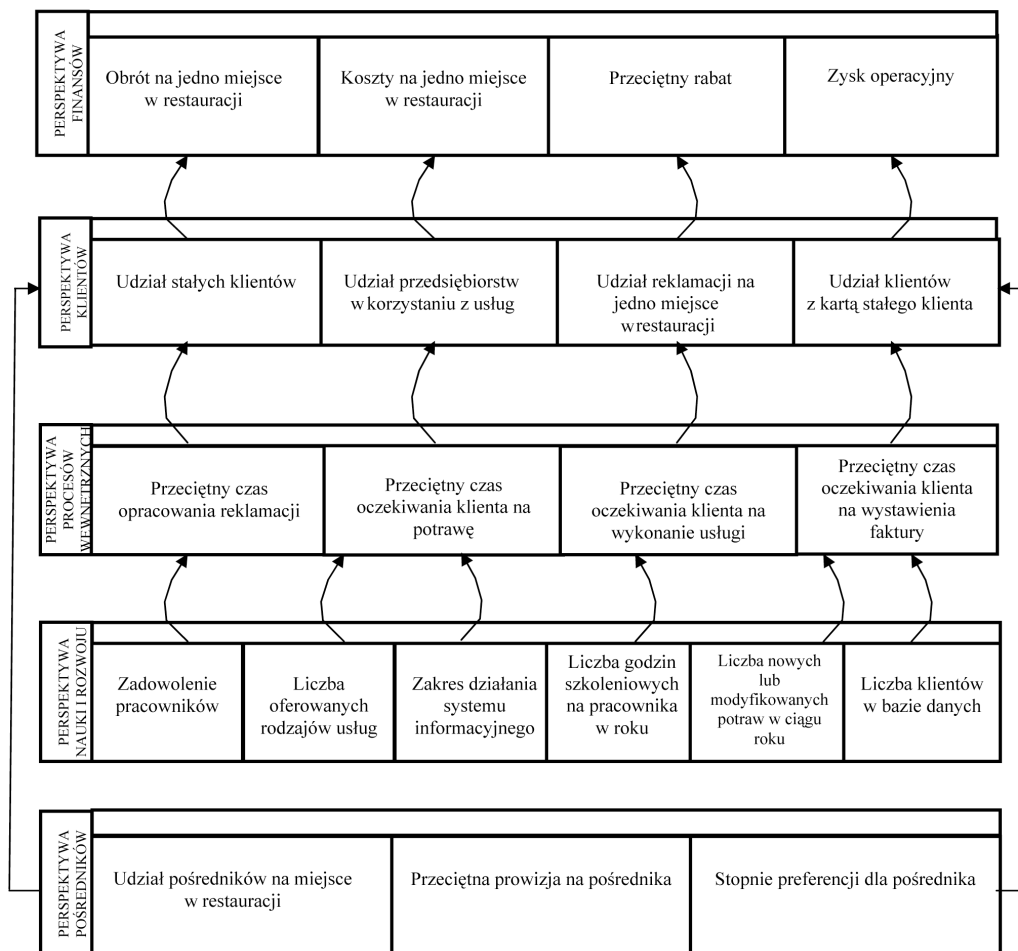
Perspektywa nauki i rozwoju:

- zadowolenie pracowników,
- liczba oferowanych rodzajów usług (posiłki, wesela, imprezy),
- zakres działania systemu informacyjnego,
- liczba godzin szkoleniowych na pracownika w ciągu roku,
- liczba nowych lub zmodyfikowanych potraw w menu w ciągu roku,
- liczba klientów w bazie danych.

Perspektywa w zakresie działalności pośredników:

- udział pośredników na miejsce w restauracji,
- przeciętna prowizja dla pośrednika,
- stopnie preferencji dla pośredników.

Dla opracowanych mierników w ramach pięciu perspektyw Strategicznej Karty Wyników opracowano mapę transformacji (rysunek 32).



Rysunek 32. Mapa transformacji (diagram przyczynowy) dla restauracji

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie mapy transformacji (diagram przyczynowy) opracowana została Strategiczna Karta Wyników.

Tabela 16. Strategiczna Karta Wyników dla restauracji

Strategiczna karta wyników dla restauracji				
PERSPEKTYWA	CELE STRATEGICZNE	INICJATYWY	Mierniki	WIELKOŚCI MIERZONE (wartości oczekiwane)
FINANSÓW	<ul style="list-style-type: none"> Osiągnięcie ponadprzeciętnego zysku – 30% Osiągnięcie wskaźnika zadowolenia klientów na poziomie 95% zadowolonych klientów 	<ul style="list-style-type: none"> Oferta dla klientów restauracji powinna zostać poszerzona Powinna zostać nawiązana kooperacja z agentami pośredniczącymi w biznesie oraz opracowana strona internetowa Powinien zostać skrócony czas oczekiwania klienta na potrawę Powinna zostać opracowana nowa atrakcyjna karta menu Klienci powinni być motywowani do odwiedzenia restauracji przez programy stałego klienta Powinna być opracowana polityka elastyczności cen Wzrost preferencji dla pośredników Wzrost liczby pośredników Analiza straconych zysków przez kwoty prowizyjne 	Obrót na jedno miejsce w restauracji	30 PLN
			Koszty na jedno miejsce w restauracji	≤ 20 PLN
			Przeciętny rabat	≥ 15%
			Zysk operacyjny	20%
KLIENTÓW	<ul style="list-style-type: none"> Osiągnięcie wzrostu obrotów o 12% Spadek kosztów zakładowych o 6% Wzrost udziału stałych klientów na poziomie 40% Zminimalizowane sezonowe wzrostu obrotów Rozszerzenie zakresu menu o potrawy z różnych stron świata Rozszerzenie zakresu usług o imprezy okolicznościowe Wzrost pewności w zakresie bezpieczeństwa zdrowotnego potraw 		Udział stałych klientów	40%
			Udział przedsiębiorstw w korzystaniu z usług	20%
			Udział reklamacji na jedno miejsce w restauracji	≥ 0,5%
			Udział klientów z kartą stałego klienta	35%
PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH			Przeciętny czas opracowania reklamacji	15 minut
			Przeciętny czas oczekiwania klienta na potrawę	20 minut
			Przeciętny czas oczekiwania klienta na zgłoszenie obsługi	1,5 minuty
			Przeciętny czas oczekiwania klienta na wystawienie faktury	8 minut

NAUKI I ROZWOJU			Zadowolenie pracowników	$\geq 85\%$
			Zakres działania systemu informacyjnego	7 wpływających czynników
			Liczba godzin szkoleniowych na pracownika w ciągu roku	18 H
			Liczba nowych lub zmodyfikowanych potraw w ciągu roku	20
			Liczba klientów w bazie danych	800
POŚREDNICY			Udział pośredników na jedno miejsce w restauracji	$\geq 30\%$
			Przeciętna prowizja pośrednika	$\geq 8\%$
			Stopnie preferencji dla pośrednika	Max. 5

Źródło: opracowanie własne.

ZAKOŃCZENIE

Prezentowana pozycja książkowa nie jest typowym przekazem, z którym spotykają się czytelnicy, korzystający z podręczników akademickich. Stanowi ona prezentację możliwości wykorzystania Strategicznej Karty Wyników ze wskazaniem uwarunkowań jej stosowania i czynników wpływających na jej konstrukcję, z uwzględnieniem doświadczeń praktycznych autorów.

Strategiczna Karta Wyników może być stosowana w organizacjach znajdujących się na różnych etapach realizacji strategii bądź podczas jej tworzenia. Atrakcyjność SKW wynika z faktu możliwości jej wykorzystania w organizacjach różnego typu, przyjmujących w dodatku różne modele swojego rozwoju.

W zależności od typu organizacji w różny sposób mogą być tworzone poszczególne obszary SKW. Ich charakter i ilość powinny stanowić propozycję autorską.

Autorzy pracy, biorąc pod uwagę doświadczenia polskich przedsiębiorstw, zwracają uwagę na pewne szczególne przypadki, w których SKW może być niezwykle przydatna. Podkreślają więc rolę SKW w aspekcie strategii jakości, w szczególności wobec koncepcji TQM. Wynika to z faktu, że realizacja działań pro jakościowych w polskich przedsiębiorstwach jest daleko zaawansowana.

W pracy położono szczególny nacisk na jej aplikacyjność. Założono bowiem, że czytelnikami będą w pierwszej kolejności menedżerowie przedsiębiorstw, kierownicy organizacji niekomercyjnych, w tym administracji publicznej i organizacji pozarządowych. Przydatność niniejszej książki wynika z możliwości jej wykorzystania głównie w części praktycznej, przy pisaniu prac licencjackich, magisterskich i doktorskich. Może być pomocna podczas studiów podyplomowych. Dlatego też do niektórych wątków powracano w różnych częściach książki, dla wskazania praktycznych możliwości przygotowania SKW.

Założeniem autorów było, że czytelnicy posiadają podstawowe przygotowanie teoretyczne w zakresie zarządzania rozwojem organizacji. Stąd też eksponowano jedynie problematykę najistotniejszą dla przygotowania i wdrożenia SKW.

Korzystając z niniejszej książki, czytelnicy powinni posiadać niezbędną wiedzę z następujących zakresów:

- podstaw zarządzania,
- zarządzania strategicznego,
- współczesnych koncepcji rozwoju przedsiębiorstw,
- problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw,
- zarządzania w administracji publicznej,
- controllingu.

Do wykorzystania potencjału tkwiącego w tworzeniu i implementacji SKW niezbędna jest również wiedza dotycząca orientacji procesowej w organizacjach oraz ciągłego doskonalenia, opartego na koncepcji TQM.

Przystępując do tworzenia SKW, trzeba mieć rozeznanie, jakie potrzeby interesariuszy i w jakim stopniu chce zaspokajać organizacja. Od odpowiedzi na to pytanie może zależeć ilość analizowanych obszarów (perspektyw) w tworzonej karcie. Należy mieć również świadomość, w jakim punkcie swojego rozwoju znajduje się organizacja; czy wymaga kontynuacji przyjętej ścieżki rozwojowej, czy też powinna nastąpić reorientacja strategiczna. W aspekcie praktycznym decyzje tego typu są podejmowane w przypadku koniecznych działań restrukturyzacyjnych.

Tworząc Strategiczną Kartę Wyników, trzeba mieć na uwadze to, że w ciągu minionych lat zmianie uległy poglądy odnoszące się do roli i sposobów tworzenia samych strategii rozwojowych. Odchodzi się bowiem od podejścia bazującego na racjonalnym planowaniu, podkreślając podejście oparte na ciągłym uczeniu się, konieczności uwzględnienia elastyczności, adaptacyjności, ale także intuicji. Podkreślane jest znaczenie wykorzystania nadarzających się okazji.

Biorąc pod uwagę to, że SKW powinna odzwierciedlać warunki, w jakich funkcjonuje organizacja i przekonanie kadry zarządzającej o jej możliwościach rozwojowych, każdy projekt SKW powinien mieć charakter indywidualny.

Wykaz wybranych definicji i najważniejszych skrótów używanych w opracowaniu

Przygotowując tę książkę, przyjęto określenie Strategiczna Karta Wyników jako odpowiednik angielskiego terminu Balanced Scorecard. W literaturze przedmiotu funkcjonowało do tej pory wiele określeń, które wynikały z różnych tłumaczeń poszczególnych słów, między innymi: zrównoważona strategiczna karta wyników czy zrównoważona karta wyników.

Poniżej przedstawiono podstawowe definicje oraz skróty, z którymi czytelnik powinien zapoznać się, aby w pełni zrozumieć materiał zawarty w tej publikacji.

ACS – Accountability Scorecard – karta odpowiedzialności.

Analiza SPACE – jest to zintegrowana metoda określania pozycji strategicznej przedsiębiorstwa (strategicznej jednostki biznesu), której zaletą jest to, że pozwala na wyznaczenie skutecznej strategii konkurencyjności w oparciu o zdefiniowane kryteria uwzględniające wewnętrzne i zewnętrzne czynniki wpływające na konkurencyjność w sektorze.

Analiza SWOT – jest metodą analizy strategicznej. Pozwala skoncentrować uwagę na najważniejszych strategicznych czynnikach w każdej z czterech grup S – Strength (mocne strony organizacji), W – Weaknesses (słabe strony organizacji), O – Opportunities (szanse w otoczeniu), T – Threats (zagrożenia w otoczeniu). Metoda ta jest wszechstronną oceną zewnętrznych i wewnętrznych czynników określających kondycję bieżącą i potencjał rozwojowy firmy.

Benchmarking – to porównywanie wyników, procesów i praktyk stosowanych przez organizację z wynikami, procesami i praktykami stosowanymi w organizacjach uważanych za najlepsze w analizowanym obszarze. Jest doskonałym narzędziem umożliwiającym uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania, zwłaszcza że fundamentalną kwestią jest świadomość nieustającego

dokonywania się zmian w zakresie wzorów (benchmarków), względem których organizacje, wykorzystując benchmarking, starają się porównywać.

Budżetowanie – to forma planowania krótkookresowego (rok, miesiąc, kwartał). Budżet jest wyrażonym w jednostkach ilościowych i wartościowych planem, przydzielonym określonym jednostkom wewnętrznym w danym okresie budżetowym (rok, kwartał, miesiąc) z odpowiednim zakresem odpowiedzialności.

Cele – to czytelne, w sposób mierzalny sformułowanie przyszłych zamierzeń organizacji. Cele wyznaczają kierunki, dążenia i efekty, jakie zamierza osiągnąć przedsiębiorstwo. Powinny one wynikać z analizy sytuacji, a szczególnie z analizy mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa (organizacji).

Controlling – to proces sterowania zorientowany na wyniki przedsiębiorstwa, realizowany przez planowanie, kontrolę i zasilanie w informacje. Metoda zarządzania przedsiębiorstwem wspierająca dyrekcję przedsiębiorstwa przy podejmowaniu decyzji.

CRM – Customer Relationship Management, zarządzanie relacjami z klientami lub system relacji z klientami. Zestaw narzędzi i procedur istotnych w zarządzaniu kontaktami z klientami. CRM jest częścią strategii i filozofii biznesu, gdzie stały kontakt i zadowolenie klienta jest kluczową wartością.

Drzewo celów – jest graficznym ujęciem efektów analizy celów. Przygotowując drzewa celów, bazuje się na zaprojektowanej mapie strategii.

EFQM – European Foundation for Quality Management, Europejska Fundacja Zarządzania Jakością.

ERP – Enterprise Resource Planning, Planowanie Zasobów Przedsiębiorstwa to termin będący określeniem na klasę systemów informatycznych, na które składa się zbiór współpracujących ze sobą aplikacji.

GHP – Good Hygiene Practice, dobra praktyka higieniczna.

GMP – Good Manufacturing Practice, dobra praktyka produkcyjna.

HACCP – Hazard Analysis Critical Control Point, system bezpieczeństwa zdrowotnego.

Hurtownia danych – rodzaj bazy danych, zorganizowanej i zoptymalizowanej pod kątem potrzeb przedsiębiorstwa. Integruje ona dane z wszystkich pozostałych systemów bazodanowych w firmie. Ta integracja polega na cyklicznym zasilaniu hurtowni danymi z pozostałych systemów.

Interesariusze – wszyscy uczestnicy rynku, którzy mają (lub mogą mieć) wpływ na przedsiębiorstwo bądź też w funkcjonowaniu tego przedsiębiorstwa mają interes.

Kapitał intelektualny – to zasób niematerialny, który może zostać sformalizowany, ujęty i zmuszony do działania w celu stworzenia majątku o wyższej wartości. Jest to różnica pomiędzy wartością rynkową i księgową firmy. W modelu BSC umiejscowiony jest w perspektywie nauki i rozwoju. Można wyróżnić trzy składowe kapitału intelektualnego: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny oraz kapitał rynkowy.

Kaskadowanie BSC – proces stopniowego przełożenia kart (strategii) na niższe szczeble zarządzania.

Kluczowe czynniki sukcesu (KCS) – wszystkie elementy i zasoby, które warunkują powodzenie organizacji. To najważniejsze czynniki przesądzające o konkurencyjnej pozycji organizacji. Wskazują one na silne i słabe strony organizacji i determinują możliwości rozwojowe każdego przedsiębiorstwa.

Macierz ADL – to jedna z metod analizy portfelowej polegająca na analizie stopnia dojrzałości przemysłu (ryнку) oraz stopnia konkurencyjności produktu lub pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa (strategicznej jednostki biznesu).

Macierz BCG – metoda prezentacji portfela działalności w układzie: udział w rynku, tempo wzrostu rynku.

Macierz McKinseya – polega na określeniu zmiennych definiujących czynniki sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa (strategicznej jednostki biznesu) w postaci atrakcyjności przemysłu (rynku) i pozycji konkurencyjnej wewnątrz danego przemysłu. Metoda McKinseya jest zwana inaczej dziewięciopółową macierzą analizy portfela produkcji przedsiębiorstwa.

Mapa strategii – graficzne przedstawienie w formie diagramu przyczynowo-skutkowego wiązki celów strategicznych sformułowanych na podstawie klu-

czowych czynników sukcesu. Indywidualna dla każdej organizacji zależność celów kreująca model biznesu.

Metoda PDCA – metoda doskonalenia jakości polegająca na realizacji każdego przedsięwzięcia według schematu: **P**lan – **D**o – **C**heck – **A**ct (Zaplanuj – Wykonaj – Sprawdź – Działaj).

Metoda SMART – popularna metoda wykorzystywana przy formułowaniu celów strategicznych. Zgodnie z nią każdy sformułowany cel powinien być: **S** – konkretny (*specific*); **M** – mierzalny (*measurable*); **A** – akceptowalny (*acceptation*); **R** – realny do osiągnięcia (*realistic*); **T** – określony w czasie (*time*).

Metoda Vestera – macierz wpływów, pozwala obliczyć względną siłę wpływu badanego czynnika na inne czynniki (na przykład poszczególnych celów strategicznych). Pozwala także ocenić podatność jednych czynników na inne.

Mierniki Strategicznej Karty Wyników (Miernik BSC) – to miara oceny efektu działania lub procesu. Mierniki mogą mieć charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy.

Perspektywy Strategicznej Karty Wyników – perspektywa to przyjęta forma widzenia i przedstawiania efektów biznesowych organizacji. Klasyczny układ SKW składa się z czterech perspektyw (finansowej, klientów, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju).

Pięć sił Portera – metoda analizy sektora polegająca na zbadaniu pięciu czynników kształtujących atrakcyjność sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Czynnikiemami tymi są:

1. Siła oddziaływania dostawców i możliwość wywierania przez nich presji na organizację sektora.
2. Siła oddziaływania nabywców i możliwość wywierania przez nich presji na organizację sektora.
3. Natężenie walki konkurencyjnej w sektorze.
4. Groźba pojawienia się nowych wejść.
5. Groźba pojawienia się substytutów.

Prawo (reguła) Pareto – zgodnie z prawem 20:80 w zbiorowości niejednorodnej, 20% elementów reprezentuje 80% skumulowanej całej wartości analizowanej w ten sposób grupy.

PRESTCOM – analiza, która służy ocenie otoczenia, w którym działa przedsiębiorstwo. Do czynników makrootoczenia przedsiębiorstwa zalicza się czynniki: polityczne, społeczne, regulacyjne, ekonomiczne, konkurencyjne, organizacyjne i rynkowe. Analiza PRESTCOM pozwala określić siły oddziaływania poszczególnych czynników makrootoczenia.

Shareholder – udziałowiec, akcjonariusz.

Stakeholder – zobacz: interesariusze.

Strategia – proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji środków (zasobów) koniecznych do zrealizowania tych celów.

Strategiczna Jednostka Biznesu (SBU – Strategic Business Unit) – jednostkę taką stanowi część przedsiębiorstwa (korporacji) o dużej samodzielności, ma własnych klientów, konkurentów i rynek.

Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard) – metoda monitorowania opracowanej przez przedsiębiorstwo strategii wykorzystująca spójny system finansowych i pozafinansowych wskaźników (mierników) do oceny bieżącego stanu organizacji. Zakłada przedstawienie opracowanej strategii w postaci zestawu mierzalnych celów niezbędnych do realizacji wizji i misji firmy. Łączy w sposób zrównoważony długo i krótkoterminowe cele, mierniki i wskaźniki efektów działań operacyjnych. Wymaga, aby ze strategii organizacji uczynić centralny plan działania, aby dzięki niej można było opisać i komunikować w sposób zrozumiały strategię.

SZJ – system zarządzania jakością.

UMEWAP – metoda służąca wartościowaniu pracy opierająca się na układzie kryteriów i odpowiadających im wag. Zawiera ona narzędzia analityczne ułatwiające ocenę punktową stanowisk pracy.

Zarządzanie operacyjne – zarządzanie zorientowane na realizację i kontrolę bieżących działań oraz czynności w przedsiębiorstwie. Zadaniem zarządzania operacyjnego jest zaspokojenie bieżących potrzeb finansowych oraz możliwie najkorzystniejsze, w sensie ekonomicznym, wykorzystanie istniejącego potencjału firmy na potrzeby tworzenia wartości dla klientów, za którą są w stanie zapłacić.

Zarządzanie projektem (Project Management) – to zbiór czynności wykonywanych, by osiągnąć wyznaczone cele. Zawiera się w nim planowanie, harmonogramowanie i ocena postępów w czynnościach składających się na projekt. Z reguły jest działaniem jednorazowym, w określonym czasie.

Zarządzanie przez jakość (TQM – Total Quality Management) – to podejście do zarządzania organizacją, w którym każdy aspekt działalności jest realizowany z uwzględnieniem aspektu projakościowego. Uczestniczą w nim wszyscy pracownicy poprzez pracę zespołową, zaangażowanie, samokontrolę i stałe podnoszenie kwalifikacji. Koncepcja ta nastawiona jest na zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klientów.

Zarządzanie strategiczne – to efektywne kierowanie rozwojem organizacji w długiej perspektywie, nastawione na wykorzystanie szans i uniknięcie zagrożeń pojawiających się w otoczeniu z wykorzystaniem wszelkich dostępnych zasobów materialnych i niematerialnych.

LITERATURA

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo ABC, Kraków 2000.

Balanced Scorecard umsetzen, Horvath & Partner (Hrsg.), Schäffer Poeschel, Stuttgart 2001.

Becker B.E., Huselid M. A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Bendell T., Boulter L., *Benchmarking*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

Bramham J., *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Brooking A., *The Management of Intellectual Capital*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30.

Chadwick L., *Rachunkowość zarządcza dla niewtajemniczonych*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1997.

Chodyński A., *Dynamika organizacji opartej o wiedzę*, „Zeszyty Naukowe WSZiM w Sosnowcu: Zarządzanie i Marketing” 2004, z. 5/1.

Chodyński A., Jabłoński M.M., Jabłoński A.S., *TQM – Scorecard – nowoczesne narzędzie wspierające realizację strategii jakości*, „Problemy Jakości” 2005.

Chodyński A., *Macierz oceny szans strategicznych firmy*, „Zeszyty Naukowe WSZiM w Sosnowcu: Zarządzanie i Marketing” 2005, z. 7/1.

Chodyński A., *Projakościowe zarządzanie rozwojem produkcji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Innowacje WSMiŻ, Bielsko-Biała 2000.

Chodyński A., Jabłoński M.M., Jabłoński A.S., *Rola zaufania w budowie jakości relacji przedsiębiorstw i organizacji non profit z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników*, „Problemy Jakości” 2007, nr 5.

Chodyński A., *Zarządzanie marketingiem relacji firm z udziałem proekologicznych organizacji non profit*, [w:] *Zarządzanie marketingiem w organizacjach niedochodowych*, red. nauk. A. Chodyński, M. Huczek, J. Socha, Wydawnictwo WSZiM w Sosnowcu, Sosnowiec 2002.

Ćwiklicki M., Kafel T., *Zastosowanie zrównoważonej karty wyników w administracji samorządowej*, „Samorząd Terytorialny” 2004, nr 7–8.

De-Los-Angeles Gil Estallo M., Giner de La Fuente F., Griful-Miguela C., *The Strategic Socjal Map of a Nongovernmental Organization*, „International Advances in Economic Research” 2006, nr 12.

Edvinson L., Malone M. S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.

Engelhardt C., *Balanced Scorecard In der Beschaffung, Erfolg durch Kennzahlen*, Carl Hanser Verlag, München–Wien 2002.

Evans C., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.

Figge F., Hahn T., Schaltegger S., *Sustainability Balanced Scorecard*, Werorientiertes Nachhaltigkeits. Management mit der Balanced Scorecard, Center for Sustainability Management, Lüneburg 2001.

Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M., *The Sustainability Balanced Scorecard, linking sustainability management to business strategy*, „Business Strategy and the Environment” Sept./Oct. 2002, vol. 11, issue 5.

Friedag H.R., Schmidt W., *Moja Strategiczna Karta Wyników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003.

Gajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2003.

Galbraith J.R., *Designing the Global Corporation*, Jossey – Bass, San Francisco 2000.

Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

Gierszewska G., *Zarządzanie strategiczne*, WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000.

Gladstone B., *Zarządzanie wiedzą*, Petit, Warszawa 2004.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2000.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.

Grudzewski W.M., Hejduk J.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.

Grudzewski W.M., Hejduk J.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.

Hadwich K., *Beziehungsqualität im Relationship Marketing*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachrerlage GmbH, Wiesbaden 2003.

Hammer M., *Dusza nowej organizacji*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1998.

Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999.

Henning-Thurau T., Gwinner K.P., Gremler D.D., *Understanding Relationship Marketing Outcomes – An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality*, „Journal of Service Research” 2002, vol. 4, no. 3.

Henning-Thurau T., Klee A., *The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention; A Critical Reassessment and Model Development*, „Psychology & Marketing” December 1997, vol. 14.

Herde H., Kirchner L., Päßler K., *Scorecard für Excellence*, „Qualitäts und Zuverlässigkeit” 2003, nr 48.

Informacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem, pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona (wybrane problemy teorii i praktyki), red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2003.

ISO 9000:2000, Quality Management System – Fundamentals and Vocabulary (PN – EN ISO 9000:2000, Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia).

Jabłoński A.S., Jabłoński M.M., *Czy metodę Vesterera można zastosować przy identyfikacji kluczowych celów strategicznych w procesie wdrażania Strategicznej Karty Wyników (Balanced Scorecard)*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2005, nr 5.

Jabłoński A.S., Jabłoński M.M., *Zarządzanie przyjazne interesariuszom*, „Manager” 2004, nr 5.

Jabłoński A.S., *Zarządzanie organizacją non profit jako realizatorem usług społecznych*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania w organizacjach non profit*, red. A. Chodyński, M. Huczek, I. Socha, Wydawnictwo WSZiM w Sosnowcu, Sosnowiec 2003.

Jabłoński M.M., Chodyński A., *Możliwości skutecznego wdrożenia w przedsiębiorstwach modeli samooceny w ramach doskonalenia jakości*, „Problemy Jakości” 2003, nr 12.

Jabłoński M.M., *Rola menedżera w organizacji non profit*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania w organizacjach non profit*, red. A. Chodyński, M. Huczek, I. Socha, Wydawnictwo WSZiM w Sosnowcu, Sosnowiec 2005.

Juchnowicz M., *Motywowanie pracowników w inteligentnej organizacji*, [w:] *Jakość zasobów pracy, kultura, kompetencje, konkurencyjność*, red. A. Sajkiewicz, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2002.

Juchnowicz M., *Prokonkurencyjne instrumenty motywowania*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2003.

Kaczmarczyk G., *Czy strategie rozwoju lokalnego są strategiami zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Zrównoważony rozwój: od utopii do praw człowieka*, red. A. Papuziński, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2005.

Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2006.

Kaplan R.S., Norton D.P., *Die Strategii – Fokussierte Organization, Führen mit der Balanced Scorecard*, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart 2001.

Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników – Balanced Scorecard. Praktyka*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 2001.

Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategy Maps, Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg*, Schäffer Poeschel, Stuttgart 2004.

Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard. Translating strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston 1996.

Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami (A Guide to the Project Management Body of Knowledge), PMBOK Guide, Edition 2000, MT&DC, Warszawa 2003.

Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle Strategii Lizbońskiej, red. J. Bieliński, Cedewu Sp. z o.o., Warszawa 2005.

Kowalska K., *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2001.

Koźmiński A., *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa 1999.

Kunert O., Ferenc R., *System wynagrodzeń wspomagający strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Polskiej Fundacji Promocji Kadr, Warszawa 2000.

Lendzion J.P., Stankiewicz-Mróż A., *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Maelicke A., *Socialwirtschaft*, Baden-Baden 1998.

Malorny C., *TQM – Umsetzen*, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart 1999.

Morisawa T., *Building performance measurements systems with the Balanced Scorecard approach*, „Nomura Institute Papers” 2002.

Murray P., *Knowledge management as a sustained competitive advantage*, „Ivey Business Journal” May/April 2002, vol. 66/4.

Niestrój R., Hadrian P., *Czynniki sukcesu jako wyznaczniki orientacji przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 8/9.

O’Reilly III C.A., Tuskman M.L., *The Ambidextrous Organization*, „Harvard Business Review” 2004, vol. 82, 4.

Paliszkievicz J.O., *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo Alpha Pro, Ostrołęka 2005.

Penc-Pietrzak J., *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, C. H. Beck, Warszawa 2003.

Penc-Pietrzak J., *Strategia wykorzystywania okazji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005, nr 12.

Pettigrew A., Thomas H., Whittington R., *Handbook of Strategy and Management*, Sage Publication, London 2002.

Pieske R., *Benchmarking: das Lernen von anderen und seine Begrenzungen*, „Management Zeitschrift” 1994, nr 6.

PN-EN ISO 9000, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, wrzesień 2001.

Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Die Zukunft des Wettbewerbs, Einzigartige Werte mit dem Kunden gemeinsam schaffen*, Linde Verlag, Wien 2004.

Preißner A., *Balanced Scorecard In Vertrieb und Marketing, Planung und Kontrolle mit Kennzahlen*, Carl Hanser Verlag, München–Wien 2002.

Probst G., Raisch S., *Organizational crisis: the logic of failure*, „Academy of Management Executive” 2005.

Przedsiębiorstwo przyszłości, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000.

Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.

Romanowska M., *Strategie rozwoju i konkurencji*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1998.

Rybicki J.M., *Wielowymiarowy model analizy portfelowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.

Schuch R.G., Leviton L.C., *A framework to assess the development and capacity of non-profit agencies*, „Evaluation and Program Planning” 2006, nr 29.

Seghezzi H.D., *Integriertes Qualitätsmanagement*, Carl Hanser Verlag, München–Wien 2003.

Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków 2002.

Strategor, *Zarządzanie firmą, strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.

Terelak J., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.

Thayer C.E., Fine A.H., *Evaluation and outcome measurement in the non-profit sector: stakeholders participation*, „Evaluation and Program Planning” 2001, nr 24.

Urbaniański M., *Zarządzanie jakością – teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004.

Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.

Urbanowska-Sojkin E., *Niematerialne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” 2004, z. 43.

Walker S.F., Marr J.W., *Erfolgsfaktor Stakeholder*, Redline Wirtschaft, München 2002.

Węgrzyn A., *Benchmarking – nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kluczbork–Wrocław 2000.

Wilmes D., Radtke P., Aurach M., *TQM gerechtes Controlling*, Carl Hanser Verlag, München–Wien 2000.

Wolter O., *TQM Scorecard – Die Balanced Scorecard in TQM – geführten Unternehmen umsetzen*, Carl Hanser Verlag, München–Wien 2002.

Wycena i zarządzanie wartością firmy, red. A. Szablewski, A. Tuzimek, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2005.

Zarządzanie organizacjami z perspektywy gospodarki opartej na wiedzy, red. nauk. A. Chodyński, Wydawnictwo WSZiM, Sosnowiec 2003.

SPIS TABEL

Tabela 1. Przykłady niektórych kluczowych czynników sukcesu	26
Tabela 2. Przykłady miar posiadanego kapitału ludzkiego uwzględnione w perspektywie nauki i rozwoju Strategicznej Karty Wyników	28
Tabela 3. Macierz wpływów w ujęciu Strategicznej Karty Wyników	34
Tabela 4. Przykład kształtu Strategicznej Karty Wyników (Balanced Scorecard)	35
Tabela 5. Okresowy raport realizacji strategii organizacji w odniesieniu do konkretnego miernika	36
Tabela 6. Wady i zalety poszczególnych rodzajów benchmarkingu	50
Tabela 7. Samoocena przedsiębiorstwa w odniesieniu do odpowiednich grup interesariuszy	57
Tabela 8. Tabela oddziaływań pomiędzy interesariuszami po naniesieniu siły wpływu	59
Tabela 9. Profil interesariuszy tworzących sumę aktywną i pasywną	60
Tabela 10. Zestawienie iloczynu i ilorazu dla grup interesariuszy	62
Tabela 11. Elementy modelu EFQM	72
Tabela 12. Przykładowe wskaźniki procesów biznesowych zdefiniowanych w ramach funkcjonującego systemu zarządzania jakością firmy handlowej	74
Tabela 13. Zestawienie wybranych metod i narzędzi, które mogą być implementowane z modelem ISO 9001:2000 w praktyce zarządzania	94
Tabela 14. Osiem zasad zarządzania jakością	96
Tabela 15. Tabela określania celów jakościowych z wykorzystaniem perspektyw Strategicznej Karty Wyników	102
Tabela 16. Strategiczna Karta Wyników dla restauracji	108

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Cztery perspektywy Strategicznej Karty Wyników	22
Rysunek 2. Przykład potencjalnej mapy transformacji poszczególnych celów strategicznych	35
Rysunek 3. Przykładowa karta opisu miernika	37
Rysunek 4. Przykładowa karta monitorowania miernika	37
Rysunek 5. Koncepcja struktury organizacji procesowej	41
Rysunek 6. Struktura projektowa	43
Rysunek 7. Parametry wpływające na sposób wyliczenia premii	45

Rysunek 8. Pojedyncza i podwójna pętla uczenia się.....	46
Rysunek 9. Przykładowy model karty ASC z uwzględnieniem wkładów i zachęt dotyczących poszczególnych grup interesariuszy	56
Rysunek 10. Matryca interesariuszy.....	61
Rysunek 11. Systematyka interesariuszy.....	63
Rysunek 12. Graf powiązań pomiędzy interesariuszami	64
Rysunek 13. Powody budowy i certyfikacji systemu zarządzania jakością	69
Rysunek 14. Powiązanie Strategicznej Karty Wyników (Balanced Scorecard) z modelami doskonalenia jakości.....	71
Rysunek 15. Przykładowa mapa procesów firmy handlowej.....	73
Rysunek 16. Projakościowa Strategiczna Karta Wyników.....	79
Rysunek 17. Dom jakości według controllingowego podejścia do TQM.....	83
Rysunek 18. Architektura TQM Scorecard.....	84
Rysunek 19. System celów TQM.....	85
Rysunek 20. Kroki rozwoju TQM Scorecard.....	85
Rysunek 21. Praktyczne rozwiązania TQM – BESC.....	86
Rysunek 22. Piramida kolejności perspektyw Strategicznej Karty Wyników dla przedsiębiorstw	88
Rysunek 23. Piramida kolejności perspektyw Strategicznej Karty Wyników dla organizacji <i>non profit</i>	88
Rysunek 24. Zmodyfikowana piramida kolejności perspektyw Strategicznej Karty Wyników dla organizacji <i>non profit</i>	90
Rysunek 25. Model karty wyników relacji (Relationship Scorecard).....	91
Rysunek 26. Społeczna mapa strategii	93
Rysunek 27. Integracja modelu ISO 9001:2000 oraz Balanced Scorecard (SKW).....	95
Rysunek 28. Proponowany schemat doskonalenia jakości organizacji z zastosowaniem SKW	97
Rysunek 29. Krajobraz procesów dla restauracji	99
Rysunek 30. Wykres przebiegu procesu usług restauracyjnych przygotowania potraw i obsługi klienta.....	100
Rysunek 31. Wykres przebiegu procesu wdrożenia Strategicznej Karty Wyników	103
Rysunek 32. Mapa transformacji (diagram przyczynowy) dla restauracji.....	107