

5 СЕКЦИЯ. РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА В ОБЕСПЕЧЕНИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТАБИЛЬНОСТИ

УДК 336.2

Adam Wyszomirski, dr, Politechnika Koszalińska
Tadeusz Jakub Chruściel, dr inż., Społeczna Akademia Nauk
Robert Mania, Prezes Miejskiej Energetyki Ciepłej Sp. z o.o. w Koszalinie

KARTA WYNIKÓW JAKO INSTRUMENT PROGRESYWNEGO ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie. Firmy, które chcą odnosić sukcesy na konkurencyjnym rynku, muszą posiadać nie tylko dobrą strategię, ale przede wszystkim zdolność do jej rzeczywistej realizacji. W tym celu najważniejszym elementem sprawnego zarządzania jest zastosowanie *balanced scorecard*. Dzięki niej można ogólną wizję strategiczną firmy przełożyć na działania operacyjne i cele indywidualne zrozumiałe dla pracowników na wszystkich poziomach organizacji. Określa ona związki między inwestycjami w rozwój firmy, poprawą efektywności procesów, a wynikami rynkowymi i finansowymi [Pniewski, Polakowski, 2001, s.11].

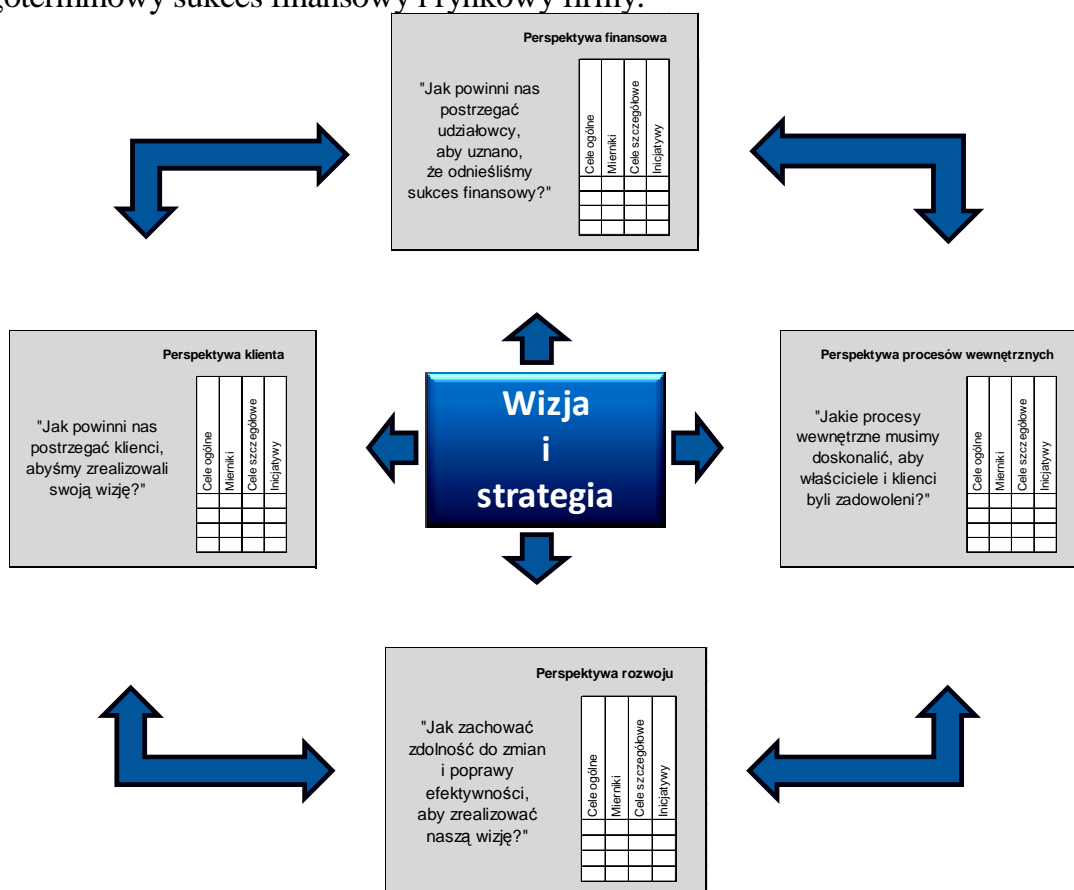
U podstaw stworzenia koncepcji strategicznej karty wyników leżała krytyka powszechnie stosowanych krótkookresowych mierników i analiz finansowych (rocznych), służących zarówno do formułowania celów, jak i oceny stopnia ich realizacji. Strategiczna karta wyników zawiera nie tylko finansowe mierniki, ale również te, które pozwalają monitorować to, co wpływa na wyniki w przyszłości. Cele i mierniki monitorowane w karcie wyników wynikają bowiem z wizji i strategii organizacji. Rozpatrzono je z czterech punktów widzenia, które są istotne przy analizie efektywności współczesnej organizacji: z perspektywy finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju [Kaplan, Norton, 2002, s.27].

Pozwalają one zachować równowagę pomiędzy celami krótko i długoterminowymi firmy, pomiędzy wymaganymi wynikami i czynnikami, które wpływają na ich realizację oraz pomiędzy miernikami obiektywnymi i tym bardziej subiektywnymi. Wspólną cechą tych wszystkich mierników jest to, że opisują realizację jednej strategii [Kaplan, Norton, 2002, s.42].

Wykorzystanie strategicznej karty wyników w przełożeniu strategii na działalność operacyjną przedsiębiorstwa. Dzięki strategicznej karcie wyników dyrekcja firmy może ocenić, w jaki sposób jest tworzona wartość dla obecnych i przyszłych klientów, jak należy zwiększać wewnętrzne możliwości firmy oraz inwestować w ludzi, systemy i procedury niezbędne dla poprawy wyników w przyszłości. Wskazuje ona na działania, które są kluczowe z punktu widzenia tworzenia wartości i wyraźnie podkreśla efektywność krótkoterminową (z perspektywy finansowej) oraz zasadnicze czynniki tworzenia wartości, które warunkują długoterminowy sukces finansowy i rynkowy firmy.

Dzięki strategicznej karcie wyników dyrekcja firmy może ocenić, w jaki sposób jest tworzona wartość dla obecnych i przyszłych klientów, jak należy zwiększać wewnętrzne

możliwości firmy oraz inwestować w ludzi, systemy i procedury niezbędne dla poprawy wyników w przyszłości. Wskazuje ona na działania, które są kluczowe z punktu widzenia tworzenia wartości i wyraźnie podkreśla efektywność krótkoterminową (z perspektywy finansowej) oraz zasadnicze czynniki tworzenia wartości, które warunkują długoterminowy sukces finansowy i rynkowy firmy.



Rysunek 1 – Relacje strategii i perspektyw strategicznej karty wyników.
 Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kaplan, Norton, 1996, s. 76]

Nie jest to jednak tylko system mierzenia efektywności operacyjnej. Strategiczną kartę wyników można stosować, jako system zarządzania strategicznego, wspomagający realizację strategii w długim okresie czasu.

Tworząc kartę wyników precyzujemy **cele strategiczne** jednocześnie określając kluczowe czynniki wpływające na ich realizację. Jest ona budowana przez cały zespół kierowniczy, który również bierze odpowiedzialność za realizację celów przyjętych w karcie wyników [Kaplan, Norton, 2002, s.31].

Wyjaśnianie celów i mierników strategicznych oraz ich integracja z systemami zarządzania.

Planowanie, wyznaczanie systemów monitorowania realizacji strategii i uczenia się organizacji. Proces planowania i wyznaczania celów szczegółowych pozwala organizacji:

- określić wartości celów długoterminowych,
- zidentyfikować mechanizmy i przydzielić zasoby umożliwiające osiągnięcie tych celów,
- ustalić krótkoterminowe „kamienie milowe” dla poszczególnych finansowych

i niefinansowych mierników ujętych w karcie wyników.

Usprawnianie systemów monitorowania realizacji strategii i uczenia się organizacji. Jest to ostatni i najbardziej twórczy i najważniejszy aspekt całej koncepcji zarządzania za pomocą karty wyników, bowiem buduje on zdolność organizacji do uczenia się na najwyższych szczeblach zarządzania. Zamyka on pętlę przedstawioną na rysunku 1. Jednocześnie jest punktem wyjścia następnego procesu tworzenia wizji i strategii, którego efektem może być weryfikacja, uaktualnienie, czy też zmiana celów w poszczególnych perspektywach.

Celem **perspektywy finansowej**, przyświecającemu każdemu przedsiębiorstwu, jest zwiększenie wartości dla właściciela. Cel ten może być realizowany poprzez zwiększenie przychodów oraz wzrost produktywności [Aniszewska, 2001, s. 38]. W pierwszym przypadku chodzi o osiągnięcie wymaganego wzrostu i struktury przychodów. Z kolei strategia zwiększenia produktywności opiera się na redukcji kosztów i zwiększeniu wydajności oraz na zwiększeniu wykorzystania aktywów i efektywności inwestycji [Karmańska, 2009, s.317].

Umożliwia ona kadrze kierowniczej określenie mierników, które służą do oceny długoterminowego sukcesu przedsiębiorstwa, jak również czynników, które warunkują ten sukces i przyszłe wyniki. Te czynniki przyszłego sukcesu uwzględnione w perspektywie finansowej należy dostosowywać do specyfiki danej branży, otoczenia konkurencyjnego oraz strategii przedsiębiorstwa. Firmy mogą wybrać swoje cele finansowe spośród różnych tez strategicznych: wzrostu sprzedaży, poprawy wydajności, redukcji kosztów, wykorzystania aktywów i zarządzania ryzykiem [Kaplan, Norton, 2002, s.70].

W kolejnych fazach życia organizacji cele finansowe mogą się znacząco zmieniać. Teoria zarządzania strategicznego wskazuje kilka odmiennych strategii, które przedsiębiorstwo może realizować zaczynając od agresywnego wzrostu do konsolidacji, wyjścia i likwidacji [Hofer, Schendel. 1982, s.34]

Wiele przedsiębiorstw poza kwestią zwiększenia zysków – poprzez wzrost sprzedaży, redukcję kosztów, większą wydajność oraz wykorzystanie aktywów – troszczy się również o ryzyko i zmienność realizowanych zysków. Jeżeli ma to istotne znaczenie strategiczne, przedsiębiorstwa ujmują wprost w perspektywie finansowej cele związane z zarządzaniem ryzykiem.

Perspektywa klienta zajmuje czołowe miejsce w strategii większości przedsiębiorstw. W dzisiejszym otoczeniu gospodarczym jest to konieczność, a nie wybór. Dawniej przedsiębiorstwa kładły główny nacisk na cechy produktu i innowacje technologiczne, jednak firmy, które nie rozumiały potrzeb swoich klientów, ostatecznie przegrywały z konkurencją, która oferowała produkty i usługi lepiej dostosowane do preferencji nabywców. Stąd planowanie perspektywy klienta powinno odgrywać krytyczną rolę [Karmańska, 2004, s.324].

Perspektywa klienta umożliwia przedsiębiorstwom przypisanie najważniejszych mierników realizacji celów odnoszących się do klienta - satysfakcji, utrzymania, pozyskiwania oraz rentowności klientów – do docelowych segmentów klientów i rynków. Pozwala ona również na precyzyjną identyfikację i pomiar wartości oferowanej docelowym klientom i segmentom rynku [Kaplan, Norton, 2002, s. 71].

Perspektywa procesów wewnętrznych pozwala na identyfikowane działania i procesy kluczowe dla realizacji celów sformułowanych w perspektywie klientów i finansów.

Każde przedsiębiorstwo ma własny unikalny łańcuch procesów tworzących wartość dla klienta oraz wyniki przedsiębiorstwa [Pierścionek,s.180]. Stąd dla potrzeb strategicznej karty wyników R. Kaplan i D. Norton zalecają określenie pełnego

wewnętrznego łańcucha wartości, począwszy od procesów innowacyjnych, polegających na zidentyfikowaniu obecnych i przyszłych potrzeb klientów oraz nowych sposobów zaspokajania tych potrzeb, poprzez procesy operacyjne obejmujące wytwarzanie produktów i dostarczanie ich istniejącym klientom, aż do procesów obsługi posprzedażnej polegającej na świadczeniu usług dodających wartość do sprzedanych klientom produktów [Kaplan, Norton, 2002, s.95].

Konwencjonalne systemy mierzenia efektywności koncentrują się przede wszystkim na kontroli i usprawnieniach w sferze kosztów, jakości oraz czasu obecnych procesów. Natomiast koncepcja strategicznej karty wyników umożliwia określenie celów w zakresie procesów wewnętrznych, jako pochodną oczekiwań poszczególnych grup klientów.

Perspektywa wiedzy i rozwoju obejmuje cele i mierniki determinujące rozwój organizacji. Cele w tej perspektywie tworzą bazę, dzięki której możliwa jest realizacja zamierzeń w pozostałych perspektywach: finansowej, klienta i procesów wewnętrznych.

Strategiczna karta wyników podkreśla znaczenie inwestowania nie tylko w nowe technologie czy rozwój nowych produktów. Dla osiągnięcia ambitnych, długofalowych celów finansowych, przedsiębiorstwa muszą inwestować również w infrastrukturę organizacyjną – ludzi, systemy i procedury, bowiem kapitał ludzki jest podstawą tworzenia wartości. Badania dowodzą, że aktywa niematerialne mogą stanowić nawet 85% wartości firmy [Becker, Huselid, 2002, s.23]. Doświadczenia R. Kaplana i D. Nortona w projektowaniu strategicznej karty wyników dla różnych przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych wskazują trzy główne elementy perspektywy rozwoju:

1. Potencjał kadrowy.
2. Możliwości systemów informacyjnych.
3. Poziom motywacji, decentralizacji i zbieżności celów [Kaplan, Norton, 2002, s.122].

Zauważyli również, że większość przedsiębiorstw podobnie formułuje cele kadrowe, wykorzystując trzy podstawowe mierniki realizacji celów. Są to:

- satysfakcja pracowników,
- rotacja pracowników,
- wydajność pracowników.

Oprócz nich wykorzystuje również mierniki specyficzne warunkujące realizację tych celów w przyszłości, i są to:

- umiejętności personelu,
- infrastruktura technologiczna,
- zaangażowanie pracowników.

Satysfakcja pracowników jest uznawana za czynnik wpływający na dwie pozostałe sfery – wydajność i rotację pracowników.

Ostatnim elementem kompleksowego systemu zarządzania strategicznego jest **proces zbierania i analizowania informacji o wynikach realizacji strategii oraz weryfikacji przyjętej strategii** i jej dostosowywaniu do zmieniających się warunków działania firmy. Organizacje powinny realizować proces uczenia się na zasadzie podwójnej pętli. Pozwala to menedżerom kwestionować przyjęte założenia i zastanawiać się, czy teoria, na podstawie której działali, jest wciąż aktualna w świetle bieżących informacji, obserwacji i doświadczeń [Kaplan, Norton, 2002, s.224]. Wówczas w razie takiej potrzeby, mogą oni opracowywać nowe strategie umożliwiające wykorzystanie pojawiających się szans oraz przeciwdziałanie nowym zagrożeniom, które nie były przewidywane w momencie definiowania początkowej wersji planu strategicznego.

Podsumowanie. Autorzy koncepcji Strategicznej Karty Wyników R. Kaplan i D.

Norton głoszą, że: „Przywództwo i formułowanie strategii pozostają domeną sztuki. Choć analizujemy i chwalamy przykłady znakomitego przywództwa i błyskotliwej strategii, wciąż jeszcze nie dysponujemy systematycznym procesem, który by je zapewnił. [Kaplan, Norton, 2002, s.296]. Są zdania, że przedstawiony przez nich w ich publikacjach pewien zintegrowany zespół najlepszych skutecznych praktyk stwarza szansę na udaną realizację strategii. Zaproponowali również, aby odpowiedzialność za zarządzanie opartymi na tej wiedzy procesami realizacji strategii i za ich koordynację, a także związane z nią uprawnienia powierzyć biuru zarządzania strategią. Takie też rozwiązania zostały przyjęte w procesie budowania Strategicznej Kary Wyników dla badanej firmy, w celu budowy pełnego systemu zarządzania, który pomoże wyznaczać czytelne cele strategiczne, alokować zasoby do tych celów, ustalać priorytety działań operacyjnych, szybko rozpoznawać operacyjne i strategiczne konsekwencje wszystkich decyzji oraz w miarę potrzeby aktualizować cele strategiczne.

Literatura

- 1 Pniewski K., Polakowski M., 2001, Strategiczna karta wyników – Jak przełożyć strategię na działanie. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- 2 Aniszewska G., 2001, Mapy strategii, „Przegląd Organizacji” Warszawa
- 3 Argyris C., 1982, Reasoning, Learning and Action, Jossey-Bass, San Francisco, USA
- 4 Becker B. E., Huselid M. A., 2002, Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi, Przemowa David Norton, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków
- 5 Haspeslagh P., 1982, Portfolio Planning: Uses and Limits, „Harvard Business Review”, January-February, USA
- 6 Hofer R.C.W., Schendel D.E., 1978, Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing, St. Paul
- 7 Kaplan R., Norton D., 1996, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, „Harvard Business Review”, January-February
- 8 Kaplan R., Norton D., 2002, Strategiczna karta wyników – Jak przełożyć strategię na działanie. Naukowe PWN, Warszawa
- 9 Karmańska A., 1992, Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa. Warszawa
- 10 McMillan I.C., 1982, Seizing Competitive Initiative, „Journal of Business Strategy”, Spring.

УДК 33.338.2

Бондарович В. Н., студент,

Марчук А. В., студент

УО «Брестский государственный технический университет»,
г. Брест, Республика Беларусь

ОСОБЕННОСТИ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Современный мир – мир глобализирующейся экономики с усиленной конкуренцией на рынках и более сложными потоками информации, товаров и услуг, людей и капиталов. Множество компаний сталкиваются с ростом неопределенности внешней среды и сокращением жизненного цикла своего производства. Чтобы иметь высокую конкурентоспособность, им необходимо быстро и качественно соответствовать потребностям клиентов, быть гибкими и инновационными. Для этого требуется отлаженное взаимодействие всех бизнес-процессов.

Большой вклад в динамику и эффективность национальной экономики вно-