

PRAKTYCZNE ASPEKTY WDROŻENIA I ZASTOSOWANIA STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW W ORGANIZACJI

Piotr WOŹNIAK, Jarosław WĄSIŃSKI

Streszczenie: W niniejszej publikacji autorzy, będący praktykami w zakresie wdrożeń systemów zarządzania z elementami Strategicznej Karty Wyników (SKW), określili podstawowe zagadnienia dotyczące jednej z ciekawszych metod wspierających zarządzanie przez wspomaganie jego skuteczności dzięki dedykowanym dla organizacji zestawom mierników. Z uwagi na doświadczenie praktyczne we wdrożeniach niniejszej metody, autorzy zwrócili szczególnie uwagę na potencjał do doskonalenia organizacji w branży spożywczej.

Słowa kluczowe: Strategiczna Karta Wyników, system zarządzania, miernik skuteczności procesowej, skuteczność w zarządzaniu.

1. Podstawowe założenia i etapy wdrożenia Strategicznej Karty Wyników w organizacji

Główną inspiracją do przedstawienia praktycznych założeń oraz etapów wdrożenia Strategicznej Karty Wyników (SKW) były obserwacje zachowań i decyzje kadry zarządzającej wielu firm; opierające się wyłącznie na danych z mierników finansowych bez uwzględniania jakichkolwiek metod poprawiających w pierwszej fazie decyzyjnej pozafinansową sprawność procesów wewnętrznych.

Takie postępowanie dla wielu przedsiębiorców i menadżerów; w konsekwencji w ostatnich latach prowadziło do podejmowania częstokroć nietrafnych decyzji bazujących na aktualnych bez perspektywy czasowej *ex ante*; danych finansowych.

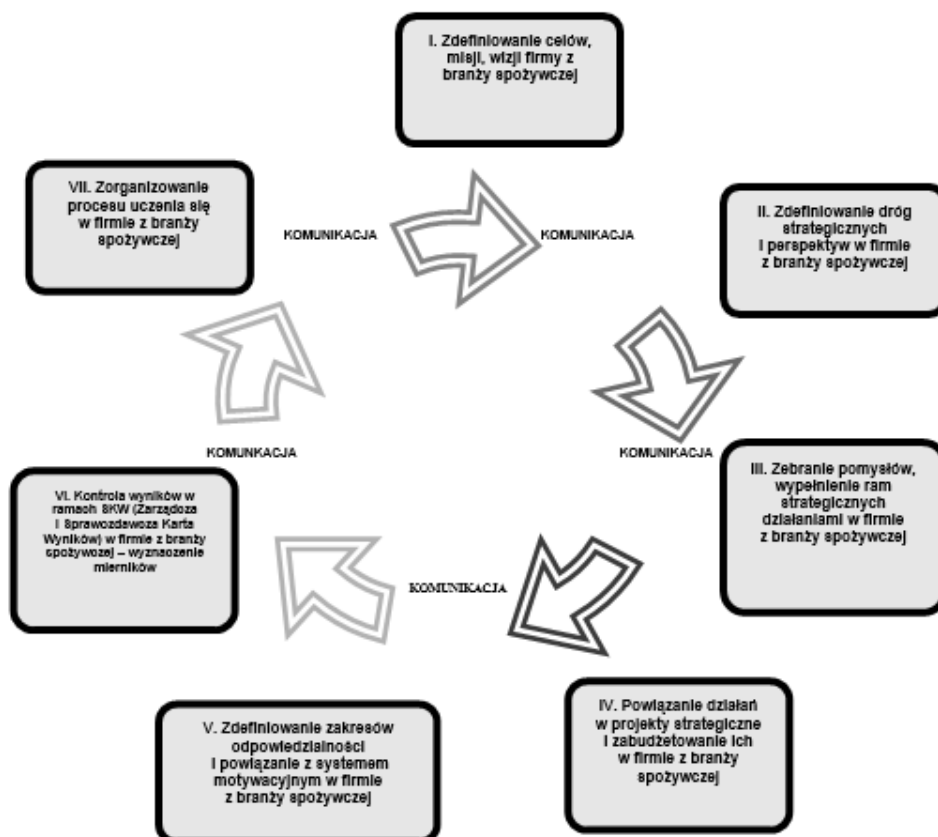
Między innymi z tych powodów w praktyce zarządzania w ostatnich latach coraz większą rolę odgrywają metody, które opisywane są przez kadry zarządzającą wielu korporacji jako skuteczne nie tylko pod względem krótkoterminowych celów finansowych, ale także jako elementy wspomagające rozwój np. kapitału ludzkiego w firmie. Bez cienia wątpliwości można stwierdzić, że w ostatniej dekadzie jedną z bardziej znaczących metod nie tylko w Stanach Zjednoczonych ale także i w Europie stała się Strategiczna Karta Wyników (SKW). Wspomniana metoda wspomagająca skuteczność zarządzania została opracowana na początku lat 90-tych ubiegłego stulecia przez Roberta Kaplana i Davida Nortona.

Amerykanie postanowili jako element nadrzędny potraktować kapitał finansowy wraz z obszarami działalności firmy; identyfikując procesy wewnętrzne. W konsekwencji tych działań w oparciu o założenia metody nadano nazwy grup obszarowych (perspektywy), które powinny być nadzorowane przez systemy miernicze opracowane tylko i wyłącznie na użytek wewnętrzny organizacji. W ramach głównych założeń amerykańskiego podejścia autorzy metody wyznaczyli konieczność ustanawiania dedykowanych systemów mierniczych w czterech obszarach zwanych perspektywami: perspektywa finansowa, perspektywa klienta, perspektywa operacyjna, perspektywa rozwoju.

Mając na uwadze osiągnięte sukcesy przez amerykańskie firmy, które zaczęły stosować

metodę także w krótkim czasie w Europie narodziło się podejście uwzględniające specyfikę naszego rynku oraz konieczność uwzględniania w decyzjach biznesowych nie tylko kapitału finansowego ale także kapitału ludzkiego.

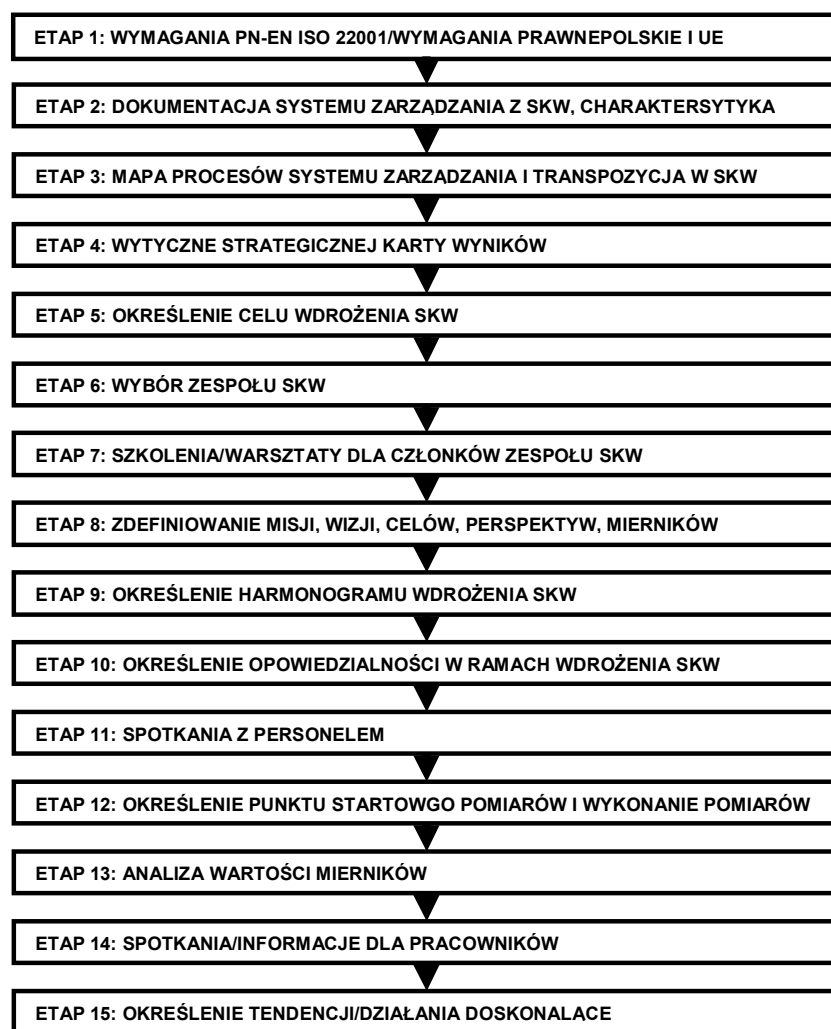
Przed przystąpieniem do wdrożenia SKW w oparciu o europejskie podejście zdaniem autorów należy szczególnie zwrócić uwagę na metodologię i etapy wdrożenia narzędzia; uwzględniając koniecznie przy tym specyfikę działalności przedsiębiorstwa. Z uwagi na doświadczenie praktyczne autorów we wdrożeniach SKW w zarządzaniu procesowym w niniejszej części pracy zaprezentowane zostaną etapy wdrożenia narzędzia w przedsiębiorstwie z branży spożywczej z uwzględnieniem podejścia europejskiego do metody. Etapy wdrożenia SKW w oparciu o podejście europejskie przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Proces wdrożenia Strategicznej Karty Wyników w przedsiębiorstwie branży spożywczej [1]

W europejskim podejściu do SKW należy szczególnie podkreślić, że prawidłowe i skuteczne wdrożenie tego narzędzia jest możliwe w przypadku uwzględnienia specyficznych wymagań prawnych stawianych przedsiębiorstwu. W związku z powyższym w przypadku branży spożywczej autor pracy w trakcie wdrożenia SKW w firmie zobligowany był do kompleksowego uwzględnienia wymagań prawnych oraz zapisów wynikających ze stosowania systemów zarządzania bezpieczeństwem zdrowotnym żywności – np. PN-EN ISO 22001:2005.

Poniższy rysunek odzwierciedla praktyczne etapy wdrożenia SKW z uwzględnieniem prawodawstwa a tym samym specyfiki działalności firmy z branży spożywczej objętej nadzorem sanitarnym w myśl obowiązującego prawodawstwa. Warto zaznaczyć, że jeden z współautorów niniejszej publikacji był twórcą wdrożenia tegoż narzędzia zakończonym pełnym sukcesem.

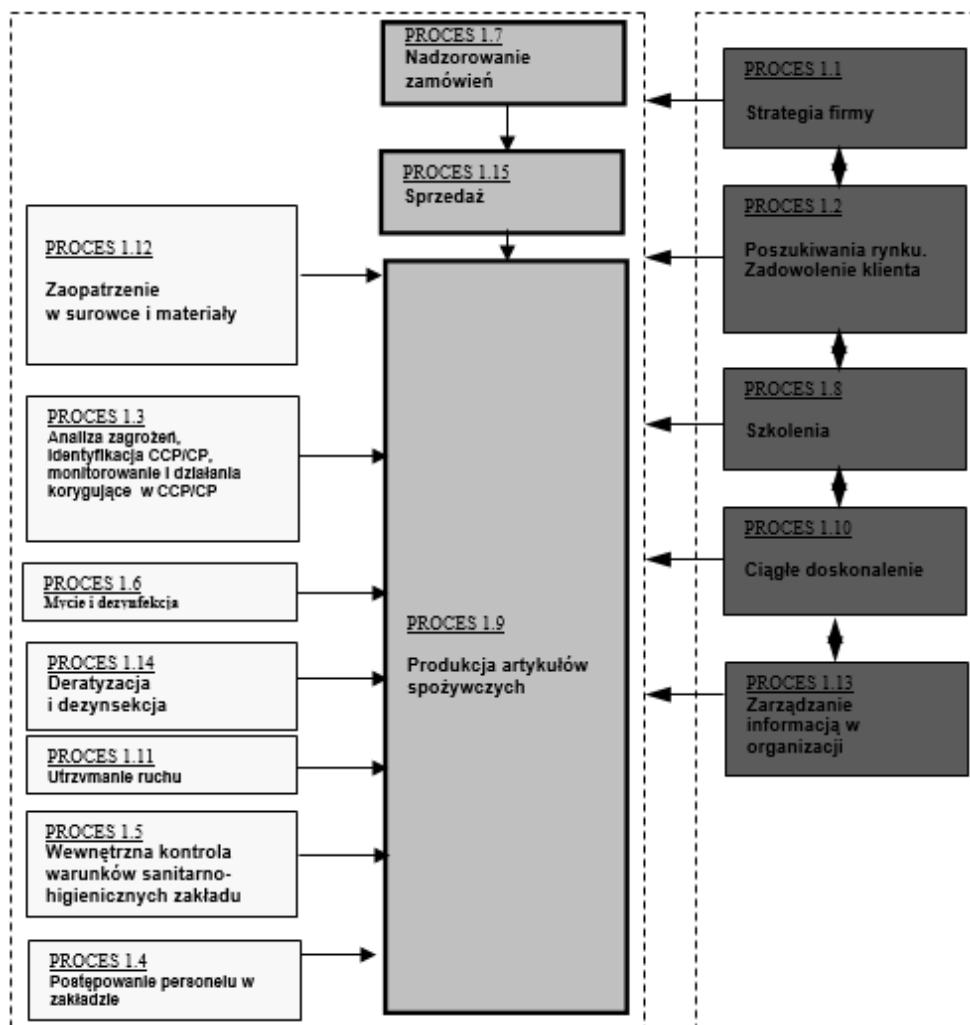


Rys. 2. Etapy wdrożenia zmodyfikowanej SKW w zakładzie spożywczym (opracowanie własne)

Szczególnie istotnym elementem wspomagającym proces wdrożenia SKW jest etap nr 3, którego głównym zadaniem jest prawidłowe zidentyfikowanie procesów wewnętrznych w organizacji. Podobnie jest także w przedsiębiorstwie z branży spożywczej.

W trakcie wdrożenia elementów SKW opartych na podejściu procesowym autorzy pracy pragnąc ukazać także istotę podejścia procesowego w SKW posłużyli się

w pierwszej kolejności wyznaczeniem procesów wewnętrznych wraz z ich graficznym ujęciem, a w dalszej części zajęli się transpozycją (również etap nr 3) wyznaczonych procesów w perspektywie SKW; dając tym samym podwaliny do utworzenia dedykowanych mierników dla organizacji. Rysunek 3 przedstawia graficzne ujęcie zidentyfikowanych przez zespół SKW procesów wewnętrznych w zakładzie A.



Rys. 3. Rodzaj i sekwencja procesów w zakładzie A (opracowanie własne na podstawie wykonanej przez współautora Księgi Zarządzania w zakładzie A)

Kolejnym etapem wdrożenia - po zidentyfikowaniu i opracowaniu mapy procesów wewnętrznych w zakładzie A stało się określenie miejsc transpozycji procesów wewnętrznych w nazwy perspektyw SKW tak, aby umożliwić w kolejnym etapie ustanowienie mierników. Sposób transpozycji ukazuje poniższa tabela 1

Z uwagi na praktyczny charakter niniejszej pracy autorzy w tej części chcieli zwrócić uwagę na etapy związane z wyznaczeniem i przyporządkowaniem dedykowanych mierników do wcześniej przedstawionych i uzgodnionych wewnątrz organizacji perspektyw zgodnie z tabelą przedstawioną powyżej. Innymi słowy podstawowym

Tab. 1. Podstawowe miejsca transpozycji mapy procesów z perspektywy SKW w zakładzie A

Lp.	Nazwa procesu	Proces wspomagający	Proces główny	Proces główny	Nazwa perspektywy SKW/drogi SKW
1.1	Strategia firmy			x	DROGA STRATEGICZNA 1 - ZADOWOLENIE KLIENTA DROGA STRATEGICZNA 2 - CIĄGŁE DOSKONALENIE ORGANIZACJI
1.2	Poszukiwania rynku. Zadowolenie klienta			x	Perspektywa Stałego Klienta, Perspektywa Nowego Klienta
1.3	Analiza zagrożeń, identyfikacja CCP/CP, monitorowanie i działania korygujące w CCP/CP	x			Perspektywa Zarządzania Bezpieczeństwem Zdrowotnym Żywności
1.4	Postępowanie personelu w zakładzie	x			Perspektywa Personelu
1.5	Wewnętrzna kontrola warunków sanitarno-higienicznych zakładu	x			Perspektywa Operacyjna
1.6	Mycie i dezynfekcja				Perspektywa Operacyjna
1.7	Nadzorowanie zamówień		x		Perspektywa Stałego Klienta, Perspektywa Nowego Klienta
1.8	Szkolenia			x	Perspektywa Personelu
1.9	Produkcja		x		Perspektywa Operacyjna
1.10	Ciągłe doskonalenie			x	Perspektywa Operacyjna
1.11	Utrzymanie ruchu	x			Perspektywa Operacyjna
1.12	Zaopatrzenie w surowce i materiały	x			Perspektywa Operacyjna
1.13.	Zarządzanie Informacją			x	Perspektywa Operacyjna
1.14	Deratyzacja i dezynsekcja	x			Perspektywa Zarządzania Bezpieczeństwem Zdrowotnym Żywności
1.15	Sprzedaż		x		Perspektywa Finansowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wykonanej przez współautora Księgi Zarządzania w zakładzie A

zagadnieniem w tej części pracy stanie się ukazanie etapu nr 8 zgodnie ze schematem wdrożenia SKW.

W ramach Perspektywy Stałego Klienta autor wdrożenia SKW jako członek zespołu SKW zaproponował organizacji kilkanaście mierników wśród których należy wyróżnić najważniejsze:

- M1: Ilość stałych klientów w okresie n,
- M2: Dynamika sprzedaży u stałych klientów w okresie n,
- M3: Ilość stałych klientów biorących udział w akcjach promocyjnych zakładu w okresie n,
- M4: Wolumen sprzedaży u naszych stałych klientów;

W ramach Perspektywy Nowego Klienta zaproponowano w organizacji następujące mierniki:

- M 5: Ilość nowych klientów w okresie n,
- M 6: Dynamika sprzedaży u nowych klientów w okresie n,
- M 7: Wolumen sprzedaży u nowych klientów w okresie n,
- M 8: Aktywność nowych klientów w okresie n,
- M 9: Procent zamówień realizowanych z opóźnieniem w okresie n.

W ramach Perspektywy Personelu zaproponowano w trakcie wdrożenia mierniki określające najważniejsze bieżące informacje dotyczące m.in. wydajności. I tak:

- M 10: Wydajność pracy w okresie n,
- M 11: Zaangażowanie personelu w okresie n,
- M 12: Ilość wdrożonych innowacji zgłoszonych przez personel w okresie n,
- M 13: Liczba osobodni szkoleniowych w okresie n,
- M 14: Procent pracowników spóźniających się w okresie n,
- M 15: procent poprawnie wypełnionych formularzy w okresie n.

W ramach Perspektywy Finansowej określono w organizacji m.in. następujące mierniki:

- M 16 Obrót należnościami w okresie n zlokalizowana w macierzy SKW
- M 17 Cash flow w okresie n,
- M 18 Płynność bieżąca w okresie n,

W ramach Perspektywy Operacyjnej wyznaczono m.in. mierniki:

- M 19 Realizacja planu produkcyjnego w okresie n,
- M 20 Wadliwość produktów gotowych w okresie n,
- M 21 Skuteczność mycia i dezynfekcji w okresie n,
- M 22 Sprawność realizacji zadań projektowych w okresie n.

W ramach Perspektywy Zarządzania Bezpieczeństwem Zdrowotnym Żywności wyznaczono m.in. mierniki:

- M 23 Skuteczność nadzoru nad CCP w okresie n,
- M 24 Zgodność surowca i opakowań z wymaganiami w okresie n

Z uwagi na obszerność materiału przedstawione powyżej mierniki SKW z wszystkich wyznaczonych perspektyw stanowią część dedykowanego zestawu mierniczego. Na podstawie zebranego materiału badawczego można stwierdzić, że w wyniku przeprowadzonych prac badawczych zespołu wdrożeniowego SKW w zakładzie stworzono dokładnie 91 mierników w ramach 6 perspektyw europejskiego podejścia do SKW.

Oprócz wyznaczenia perspektyw SKW oraz mierników w ramach działalności zespołu SKW wykonano pozostałe następujące czynności:

- określono misję,
- zweryfikowano wizję organizacji,
- stworzono dwie drogi strategiczne.

W tej części pracy, z uwagi na jej praktyczny charakter związany z wdrożeniem SKW, autorzy przedstawią przykładową strukturę i charakterystykę kilku wyznaczonych mierników w ramach trzech przykładowych perspektyw SKW.

Tab. 2. Przykładowa struktura i charakterystyka wybranych mierników w ramach trzech przykładowych perspektyw SKW

Nazwa perspektywy	Nazwa miernika	Symbol miernika	Struktura miernika	Cel miernika	Działanie	Częstotliwość pomiaru	Odpowiedzialność
PERSPEKTYWA STAŁEGO KLIENTA (PSK)	Ilość stałych klientów w okresie n	M1	<p>Liczba stałych klientów w okresie n</p> <hr/> <p>Ogólna liczba klientów w okresie n</p>	Zwiększenie liczby stałych klientów	Stworzenie możliwości ciągłego doskonalenia kontaktów ze stałymi klientami	1 raz na kwartał	Dział Sprzedaży/Dział Marketingu
PERSPEKTYWA NOWEGO KLIENTA (PNK)	Ilość nowych klientów w okresie n	M5	<p>Liczba nowych klientów w okresie n</p> <hr/> <p>Ogólna nowych klientów w okresie n</p>	Zwiększenie liczby nowych klientów	Stworzenie możliwości ciągłego doskonalenia kontaktów ze nowymi klientami	1 raz na kwartał	Dział Sprzedaży/Dział Marketingu
PERSPEKTYWA PERSONELU (PP)	Wydażność pracy w okresie n	M10	<p>Wolumen sprzedaży ogółem w okresie n</p> <hr/> <p>Liczba pracowników ogółem w okresie n</p>	Zwiększenie wydażności pracy personelu	Stworzenie możliwości ciągłego poprawy wydażności personelu na podstawie wartości z miernika; wprowadzenie systemu motywacji finansowej doskonalenia kontaktów ze nowymi klientami.	1 raz na kwartał	Dział Kadr

Źródło: opracowanie własne na podstawie wykonanej dokumentacji SKW w zakładzie A

Specyfika pomiarów w ramach przedstawionych przykładowych trzech mierników w ramach 6 wyznaczonych perspektyw SKW odnosi się także do częstotliwości odczytów parametrów; gdzie n może stanowić dowolny odstęp czasowy. Nowatorskość stosowanych rozwiązań w określeniu procesów wewnętrznych, następnie perspektyw i w konsekwencji mierników polega przede wszystkim na uwzględnieniu specyfiki firmy spożywczej, uwzględnieniu obowiązujących wymagań prawnych z równoczesną właściwie w trybie ciągłym funkcjonującą możliwością zmiany realizacji bieżącej strategii w oparciu o dane z pomiarów także w miernikach pozafinansowych. W oparciu doświadczenie autorów we

wdrożeniach z całą stanowczością można stwierdzić, że najlepszą formą wdrożenia i utrzymania SKW wraz z wyznaczonymi miernikami są systemy zarządzania oparte na platformach elektronicznych w ramach systemów typu ERP.

3. Wnioski

Strategiczna Karta Wyników a zwłaszcza jej europejskie podejście to udane narzędzie podwyższania parametrów skuteczności organizacji. Tezę tą można również odnieść do specyficznej branży, a taką niewątpliwie jest branża spożywcza, w której jednym z istotniejszych elementów prowadzenia działalności jest konieczność poddania się wymaganiom prawnych z zakresu bezpieczeństwa żywności oraz działalności nadzoru sanitarnego bądź weterynaryjnego.

Wdrożenie SKW w zakładzie to proces długotrwały, w którym paradoksalnie najistotniejszymi elementami wcale nie są aspekty techniczne związane z wyznaczeniem mierników i ich odczytami, ale przede wszystkim aspekt związany z funkcjonowaniem w zakładzie odpowiednio przygotowanego do zmian personelu.

Bez odpowiedniego zaangażowania w proces wdrożenia, utrzymanie SKW; trudnymi do osiągnięcia są parametry w miernikach. Cechą SKW, która niewątpliwie sprzyja odpowiedniemu zarządzaniu jest możliwość przyporządkowania skonkretyzowanej odpowiedzialności nie tylko za obszary, procesy działalności firmy, ale także wyniki określonych mierników odczytywanych z zaplanowaną częstotliwością. Bieżący monitoring umożliwia określenie pozafinansowych sfer działalności firmy dając tym samym gigantyczne możliwości bieżącej korekty decyzji. Wartym podkreślenia atutem SKW są możliwości sprawozdawcze, które można odnosić do różnych okresów czasu.

Na detalicznym spożywczym rynku w Polsce i w Europie coraz większą rolę odgrywają sieci handlowe obsługujące wielkopowierzchniowy handel. Jak nietrudno przewidzieć jednym z podstawowych elementów dla dużych odbiorców oprócz ceny dostarczanych produktów stają się także jakość, bezpieczeństwo produktów oraz dodatkowe systemy potwierdzające skuteczność zarządzania. Niewątpliwie takim narzędziem wspomagającym wszystkie wspomniane powyżej aspekty jest Strategiczna Karta Wyników.

W niniejszej publikacji dokonano próby przedstawienia praktycznych aspektów wdrożenia Strategicznej Karty Wyników. Z uwagi na specyfikę działalności polskich przedsiębiorstw spożywczych jako bazę metodyczną do wdrożenia określono europejskie podejście do SKW. W pracy przedstawiono częściowo materiał badawczy i obserwacje zgromadzone podczas wdrożenia SKW przez jednego ze współautorów pracy.

Z przeprowadzonych obserwacji można stwierdzić, że wartością dodaną dla wielu przedsiębiorców jest informacja, a właściwie czas, w którym tą informację otrzymują. Tylko dzięki odpowiedniemu monitoringowi procesów w firmie można podejmować a przede wszystkim na bieżąco korygować decyzje biznesowe; otrzymując materiał do podejmowania decyzji niekoniecznie związany w pierwszej fazie decyzji bezpośrednio z kapitałem finansowym. W przekonaniu autorów syntetyczne przedstawienie w niniejszej pracy praktycznych elementów wdrożenia SKW przyczyni się do popularyzacji tej metody w przedsiębiorstwach związanych nie tylko z branżą elektroniczną czy z szeroko rozumianym sektorem finansowym.

Literatura

1. Lewandowska A., Likierski M.: Pod presją czasu. Strategiczna Karta Wyników w praktyce. Wydawnictwo C.H Beck Sp. z o.o., Warszawa 2005.
2. R. S. Kaplan, D. P. Horton: Strategiczna Karta Wyników – Praktyka. CIM, Warszawa 2001.
3. R. S. Kaplan, D. P. Horton: Strategiczna Karta Wyników. Jak przenieść strategię na działanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Dr inż. Piotr WOŹNIAK
Instytut Zarządzania
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nysie
48-300 Nysa ul. Armii Krajowej 7
tel./fax: (77) 409 16 82
e-mail: wozniakpiotr@op.pl

Dr inż. Jarosław WĄSIŃSKI
Wyższa Szkoła Zarządzania „EDUKACJA” we Wrocławiu
ul. Krakowska 56-62, 50-425 Wrocław
tel. 71/ 37 72 100, 101, fax. 71/ 37 72 107
e-mail: edukacja@edukacja.wroc.pl