

JAN BAGIŃSKI

Politechnika Warszawska

DOROTA HATOWSKA-ŻYCKA

Siemens Gamesa Renewable Energy

## Budowanie strategii rozwoju w małych i średnich przedsiębiorstwach – wybrane narzędzia

*Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, system zarządzania, strategia rozwoju*

### Streszczenie

Artykuł przedstawia wybrane narzędzia wykorzystywane do budowania strategii w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce, składające się na system zarządzania wiedzą jako metodę zarządzania inspirowaną przez kierownictwo, zorientowaną na osiągnięcie celów strategicznych przez działania skierowane przede wszystkim na zadowolenie klienta i zaspokojenie potrzeb pracowników, realizowane w ciągłym procesie poprawy w obszarach działalności przedsiębiorstwa. Zaprezentowano słownik pojęć oraz takie narzędzia, jak: zrównoważona karta wyników, macierz BCG, SWOT, Kaizen, KCS, kontroling, benchmarking, zarządzanie jakością i kultura organizacyjna przedsiębiorstwa.

### Wstęp

Jednym z aspektów rozwoju każdej organizacji jest jej zdolność do szybkich zmian technologicznych, organizacyjnych oraz wybór takich sposobów działania, które prowadzą do osiągania wysokiej rentowności, satysfakcji klientów, jak również finansowych korzyści udziałowców. Zdolność organizacji do zmian zależna jest między innymi od możliwości zagospodarowania potencjału informacji, która w erze społeczeństwa informacyjnego stała się istotnym czynnikiem konkurencyjności.

Informacja to dane, procedury, zasady, które zostały w danej organizacji nabyte, zapisane i są ogólnie dostępne<sup>1</sup>. Zastosowaniem informacji w praktyce jest właśnie wiedza.

Proces formułowania i realizacji strategii wymaga uzyskania i przetworzenia wielu informacji o bardzo różnorodnym charakterze – od informacji dotyczącej analizy przedsiębiorstwa aż po wykreowanie strategii i jej realizację. Istnieje wiele narzędzi wykorzystywanych w nowoczesnych przedsiębiorstwach do budowania i monitorowania strategii.

[1] I.K. Hejduk, *W drodze do przyszłości [w:] Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, Warszawa 2003, s. 49.

Artykuł przedstawia te narzędzia, które mogą współtworzyć system zarządzania wiedzą wspomagający realizację strategii w małych i średnich przedsiębiorstwach. Pierwszym z nich jest zrównoważona karta wyników (ZKW) – system, który oprócz ciągłej i systematycznej analizy wskaźników finansowych pozwala na monitorowanie aktywów niematerialnych. Wydaje się być spójnym narzędziem monitorującym realizację strategii z wielu perspektyw funkcjonowania firmy – finansowej, procesowej, klienta i pracownika. Innymi narzędziami omawianymi w pracy są benchmarking oraz controlling, którego istotą jest konstruowanie i realizacja realnych, ambitnych prognoz, mających na celu rozwój organizacji. Controlling i budżetowanie (skorelowane z wizją i misją firmy) pozwalają skonfrontować zasoby przedsiębiorstwa z zasobami określonymi w jej planach długookresowych<sup>2</sup>. Innymi narzędziami są macierz BCG, SWOT, Kaizen w zarządzaniu jakością czy kultura organizacyjna przedsiębiorstwa.

### Wybrane narzędzia wykorzystywane w budowaniu strategii małych i średnich przedsiębiorstw i związane z nimi pojęcia

**KRS.** Krajowy Rejestr Sądowy. Ogólnopolski spis podmiotów takich, jak: spółki, przedsiębiorstwa, stowarzyszenia itp. oraz dłużników. Jest on prowadzony przez Ministerstwo Sprawiedliwości i wybrane sądy rejonowe<sup>3</sup>.

**Misja.** Zawiera w sobie krótki, precyzyjny manifest najważniejszych celów przedsiębiorstwa / organizacji, jej credo oraz zdeklarowanie filozofii jej funkcjonowania, czyli powód istnienia. Można powiedzieć, że jest wizytówką opisującą rolę firmy (zbiorowości / organizacji) w stosunku do otoczenia. Swoją treścią eksponuje walory odróżniające opisywany podmiot od konkurentów. Wyznacza kierunek wzrostu, dążeń dla kierownictwa, jak i pracowników. Stanowi wartość firmy, motywuje pracowników. Misja jest pojęciem konkretniejszym od wizji, zawierającym więcej szczegółów, które po dalszym rozbudowaniu i skonkretyzowaniu będą tworzyć strategię. Misja składa się z czterech elementów: celu istnienia firmy, sprecyzowanego obszaru działalności, wartości, organizacyjnych przekonań i założeń<sup>4</sup>.

**Wartości.** Mówią o tym, co jest dla firmy najważniejsze, a identyfikują się z nimi wszyscy pracownicy, zarówno ci szeregowi, jak i dyrektorzy najwyższych szczebli. Każda firma ma taki zbiór wartości. To one decydują o jej misji, o strategii, którą realizuje, a także o tym, w jaki sposób jej pracownicy komunikują się z klientami i kontrahentami. Bardzo ważne jest, żeby wszystkie osoby zatrudnione w firmie były ich świadome. Nie mogą to być wartości sztucznie narzucane, będące efektem aktualnego trendu w zarządzaniu. Muszą stanowić integralną część firmy i leżeć u podstaw każdej podejmowanej decyzji. To właśnie te wartości praktykowane, a nie deklarowane decydują o sukcesie firmy<sup>5</sup>.

**Wizja.** Jest to wyrażona słownie, mentalna wizualizacja pożądanego stanu organizacji, do którego kierownicy oraz zatrudnieni pracownicy będą dążyć. Dobra wizja jest ambitna, ale realna, zwięzła, czasami wzniosła, bo ma w swoim brzmieniu

[2] Za *Leksykonem Infar*: [http://www.infar.com.pl/rozw\\_controlling.html](http://www.infar.com.pl/rozw_controlling.html).

[3] [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).

[4] *Encyklopedia Zarządzania*. <https://mfiles.pl/pl/>.

[5] A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Gliwice 2007.

motywować otoczenie. Według J. Hendry'ego, G. Johnsona i J. Newton wizja powinna zawierać: opis kompetencji przedsiębiorstwa, określenie drogi z obecnie zajmowanej pozycji do tej, do której przedsiębiorstwo aspiruje<sup>6</sup>.

**Strategia.** Jest to całość złożona z refleksji, decyzji i działań mających na celu określenie celów ogólnych, następnie zadań, dokonanie wyboru środków realizacji celów, a w konsekwencji podjęcie i wykonanie określonej działalności, kontrolowanie osiągnięć związanych z jej wykonaniem i realizacją celów<sup>7</sup>.

**Macierz BCG.** Jest to najstarsza, najbardziej znana, a zarazem najprostsza metoda prezentacji portfela produkcji oraz instrument kontrolingu strategicznego. Nazwa metody pochodzi od amerykańskiej firmy consultingowej Boston Consulting Group, która jako pierwsza zastosowała to narzędzie w 1969 roku. Dzięki zastosowaniu tej metody przedsiębiorstwo może ustalić, które towary (domeny) powinny zostać wycofane z asortymentu, a które powinny przynieść większy zysk w przyszłości. Każdy produkt można umieścić na jednym z czterech pól znajdujących się na macierzy BCG, którymi są<sup>8</sup>:

- **Gwiazdy.** Inaczej nazywane przebojami. Są to produkty, które wymagają tak dużego finansowania, że nie generują nadwyżki. Inwestowanie w gwiazdę jest bardzo opłacalne, ponieważ tempo wzrostu rynku jest wysokie, a sam produkt jest konkurencyjny i rozwojowy. Gwiazdy mogą przekształcić się w dojne krowy.
- **Dojne krowy.** Produkty będące „żywicielami” jednostki organizacyjnej. Wzrost rynku jest powolny, ale dzięki dużemu udziałowi w rynku mają mocną i stabilną pozycję. Są to wyroby, które generują przedsiębiorstwu nadwyżkę.
- **Znaki zapytania.** Inaczej dylematy. Są to produkty deficytowe, których możliwości jest trudno określić. Przynoszą przedsiębiorstwu niskie dochody, jednak w dłuższej perspektywie, jeżeli zostaną doinwestowane, mogą stać się gwiazdami.
- **Psy.** Inaczej kule u nogi, są to produkty nie przynoszące nadwyżki i nie mające perspektyw rozwoju. Są one rezultatem przegranej walki konkurencyjnej na rynku, który został już w pełni nasycony danym rodzajem usług. Należy więc rozważyć możliwość wycofania się z danego sektora rynku.

**SWOT.** Jest metodą oceny sytuacji strategicznej firmy, pozwalającej na szybki przegląd i ocenę tej sytuacji, zidentyfikowanie czynników wewnętrznych i zewnętrznych, opisanie ich wpływu na rozwój organizacji oraz ocenę możliwości osłabienia lub wzmocnienia ich wpływu. To analiza oparta o szanse, czyli występujące w otoczeniu organizacji tendencje i zjawiska, które odpowiednio wykorzystane mogą stać się bodźcem rozwojowym, osłabić istnienie zagrożeń. Zagrożenia to czynniki zewnętrzne, które są postrzegane jako utrudnienia, bariery, dodatkowe koszty działania. Mocne strony to cechy odróżniające przedsiębiorstwo od innych firm działa-

[6] *Encyklopedia Zarządzania*, dz. cyt.

[8] *Encyklopedia Zarządzania*, dz. cyt.

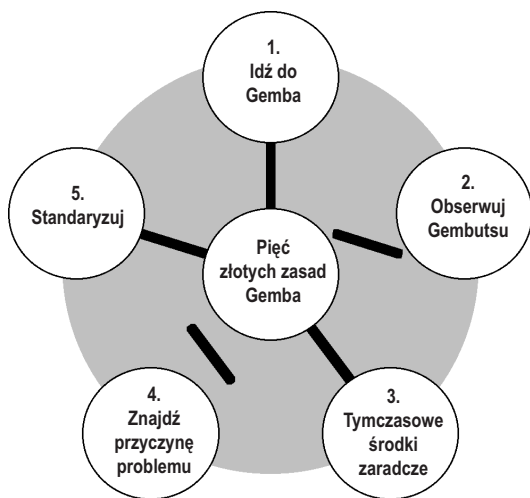
[7] W. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 2002.

jących w tym samym sektorze. Słabe strony to konsekwencje ograniczeń zasobowych i niedostatecznych umiejętności przedsiębiorstwa<sup>9</sup>.

**ZKW.** Zrównoważona karta wyników. Jest to system strategicznego zarządzania oparty na idei Nortona i Kaplana. Prezentuje globalny obraz sytuacji organizacji biznesowej i jej potencjału w stosunku do wzrostu w postaci odpowiednio dobranych wskaźników strategicznych i operacyjnych w czterech podstawowych obszarach: finansowym, klienta, efektywności procesów wewnętrznych oraz rozwoju.

**Kaizen.** Jest praktyką ciągłego doskonalenia. Został wprowadzony i opisany w 1986 przez Masaaki Imai w książce *Kaizen: Klucz do sukcesu konkurencyjnego Japonii*. Kaizen oznacza ciągle doskonalenie angażujące każdego – zarząd, kierowników i pracowników. Oznacza poprawę osiąganą małymi krokami bez dużych nakładów inwestycyjnych. Zamiast inwestowania dużych nakładów w środki trwałe inwestuje się w ludzi. Kaizen pozwala na obniżenie kosztów i zwiększenie produktywności. Kaizen to filozofia niekończącego się dążenia do doskonałości, która mimo japońskich korzeni ma uniwersalne zastosowanie w zarządzaniu każdego przedsiębiorstwa (patrz<sup>10</sup>).

**Gemba.** Japońskie słowo oznaczające ‘rzeczywiste miejsce’, w terminologii dotyczącej zarządzania oznacza ‘miejsce pracy’, tzn. miejsce, gdzie dodawana jest wartość, czyli stanowiska produkcyjne.



Rys. 1. Pięć zasad gemba kaizen

Opracowanie własne  
według M. Imai, *Gemba kaizen*,  
Warszawa 2006

Pięć złotych zasad gemba:

- Gdy pojawia się problem, zacznij od miejsca działania: idź do gemba, tzn. do hali fabrycznej, do miejsca dodawania wartości.
- Obserwuj gembutsu, czyli przedmioty materialne znajdujące się w gemba i szukaj przyczyny awarii.
- Podejmij na miejscu tymczasowe działania zaradcze.

[9] W. Grudzewski, I. Hejduk, dz. cyt.

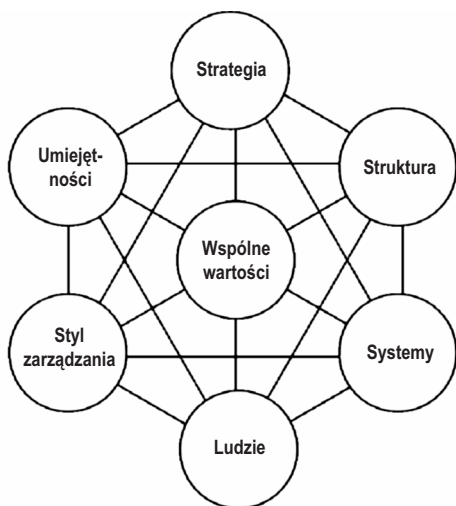
[10] J. Bagiński, *Jakość w zrównoważonym rozwoju przedsiębiorstwa*, Warszawa 2012.

- Poszukaj bezpośredniej przyczyny problemu. Stosuj technikę pięciu pytań ‘dlaczego’.
- Opracuj nowe standardy postępowania oraz zabezpieczenia.

**KCS.** Kluczowe czynniki sukcesu. Wskaźniki określające strategiczne cele organizacji, określające najważniejsze cechy przedsiębiorstwa, decydujące o przewadze konkurencyjnej i możliwościach rozwoju. KCS powinny być jednocześnie: źródłem tej przewagi przez istotny udział w budowaniu korzyści dla klienta, szeroko stosowane w ramach obszarów działania organizacji i trudne do powielenia przez konkurencję. Kluczowe czynniki sukcesu są podobne dla organizacji w ramach jednej branży działania. Liderem zostaje najczęściej ta organizacja, która ma ich najwięcej lub też posiadająca KCS niedostępne dla konkurencji. Dlatego analiza KCS dla organizacji jest jednym z podstawowych badań w ramach analizy strategicznej<sup>11</sup>.

**Kultura organizacyjna.** Najpowszechniejszą definicję kultury organizacji zaproponował E. H. Schein. Według niego kultura organizacji to „osobowość” przedsiębiorstwa. Przejawia się w zachowaniach i reakcjach jednostek i grup społecznych, w ich osądach i postawach, w sposobie rozwiązywania problemów, zorganizowania biur, w ich wyposażeniu, a także estetyce wnętrza. Kultura organizacyjna jest elementem stosunków międzyludzkich i jest wszechobecna – jest częścią każdego menedżera i pracownika.

**7S McKinseya – model diagnozy efektywności organizacji.** Schemat ten uwzględnia siedem komponentów zawierających zarówno elementy twarde (strategia, struktura, systemy), jak i elementy miękkie (wspólne wartości, styl zarządzania, umiejętności, ludzie), mających według twórców modelu największy wpływ na organizację. Pokazuje również wzajemne powiązania między elementami modelu bez uwzględnienia wpływu otoczenia. Głównym celem autorów było pokazanie, że efektywność organizacji wymaga spójności pomiędzy wszystkimi elementami modelu.



Rys. 2.  
7S McKinseya – model diagnozy efektywności organizacji

umiejętności, ludzie), mających według twórców modelu największy wpływ na organizację. Pokazuje również wzajemne powiązania między elementami modelu bez uwzględnienia wpływu otoczenia. Głównym celem autorów było pokazanie, że efektywność organizacji wymaga spójności pomiędzy wszystkimi elementami modelu.

[11] *Encyklopedia Zarządzania*, dz. cyt.

Centralna rola wartości wynika z ich kluczowego wpływu na zachowania w organizacji oraz wyznaczanie kierunków działań, dzięki czemu pełnią one rolę głównego spoiwa dla wszystkich elementów organizacji, a zarazem przesłankę poszukiwania i stosowania oryginalnych strategii opartych na odmiennych koncepcjach i metodach zarządzania, co stanowi istotny element konkurencyjności pomiędzy przedsiębiorstwami.

### Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa (Quad/Graphics Winkowski)

Firma prowadzi działalność w oparciu o zasadę polityki zrównoważonego rozwoju, zakładającą świadome i odpowiednio ukształtowane relacje pomiędzy wzrostem gospodarczym, dbałością o środowisko oraz zdrowiem człowieka, między innymi: odpowiednią gospodarkę odpadami, minimalizowanie ilości zanieczyszczeń emitowanych do powietrza, racjonalizowanie zużycia materiałów do produkcji, stosowanie w procesach produkcyjnych surowców i technologii sprawdzonych pod względem bezpieczeństwa dla ludzi i środowiska, działania zmierzające do ochrony zasobów naturalnych poprzez ograniczanie zużycia papieru, energii elektrycznej i paliw oraz doskonalenie procesów technologicznych i modernizacje urządzeń zmierzające do zmniejszenia szkodliwego wpływu na środowisko.

**SZW (System zarządzania wiedzą).** Obejmuje trzy aspekty: dynamiczny – proces zarządzania wiedzą, podmiotowy – osobę, zespół lub organizację ds. zarządzania wiedzą, strukturalny – strukturę lub narzędzia. Elementami uzupełniającymi SZW są: strategia zarządzania wiedzą oraz cztery obszary organizacji: zarząd i pracownicy, kultura organizacyjna, technologia, system pomiarowy<sup>12</sup>. W pracy to system o wymiarze strategicznym z możliwością ciągłego ukierunkowywania strategii na wytyczone wcześniej cele i założenia poprzez skuteczny jej pomiar.

**Benchmarking strategiczny.** Jest to twórcze dochodzenie do najlepszych praktyk w zakresie strategicznego zarządzania stosowanych w innych organizacjach, wykorzystujące wiedzę jako element rozwoju.

**Kontroling strategiczny.** Jest to planowanie, monitorowanie, analiza oraz ocena procesów strategicznych przedsiębiorstwa.

**TQM (Total Quality Management).** Kompleksowe zarządzanie jakością oznacza, że kultura danej organizacji wyznacza i wspiera stałe dążenie do zadowolenia klientów za pomocą zintegrowanego systemu narzędzi, metod i szkolenia. Wiąże się to z ustawicznym doskonaleniem procesów stosowanych w organizacji, prowadzących do wyrobów i usług o wysokiej jakości<sup>13</sup>.

**Mentoring.** Jest proces opieki doświadczonych pracowników nad osobami młodszymi stażem, szczególny rodzaj wsparcia, który jest efektem długotrwałej relacji pomiędzy zaangażowanymi stronami, w celu odkrywania i rozwijania potencjału<sup>14</sup>.

[12] A. Sobczak, M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą jako czynnik zwiększania konkurencyjności organizacji gospodarczych*, Międzynarodowa Konferencja „Zarządzanie wiedzą”, Krynica, 2000 r.

[13] Marshall Sashkin i Kenneth Kiser.

[14] *Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw. Analiza danych i dokumentów zastanych*, Warszawa 2013.

### Analiza wybranych narzędzi do budowania strategii w małych i średnich przedsiębiorstwach

Strategia przedsiębiorstwa pozwala organizacjom się rozwijać, określić własną pozycję na rynku, zrozumieć słabe i mocne strony, a także zapewnić długoterminowy wzrost ze względu na osiąganie coraz lepszych wyników zgodnie z zasadą, że sukces 'wczoraj' nie gwarantuje sukcesu 'jutro', szczególnie w tak szybko zmieniających się warunkach ekonomicznych. Strategia wskazuje też kierunek działania przedsiębiorstwa w przyszłości. W jaki sposób będzie realizowana i czy pozwoli osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną, to zależy od sprawnego wykorzystania wszystkich zasobów przedsiębiorstwa, również wiedzy, która często może okazywać się niedocenianym zasobem. Pomagają w tym również narzędzia, które pozwalają kreować strategię i często nie są w pełni wykorzystywane w środowisku małych i średnich przedsiębiorstw. Poniżej przedstawiono charakterystykę kilku z nich.

#### System strategicznego zarządzania – zrównoważona karta wyników

W wieku informacji i wiedzy rozwój i postęp w wielu dziedzinach bardzo często uwarunkowane są umiejętnością połączenia praktyki z opracowaniami teoretycznymi. Jest to szczególnie widoczne w zarządzaniu organizacjami. R. S. Kaplan i D. P. Norton odnieśli sukces w takim podejściu do badań nad nowym modelem pomiaru wyników organizacji<sup>15</sup>. Punktem wyjścia były badania dotyczące pomiaru wyników w organizacji przyszłości. Badaniami kierował Norton, a Kaplan był konsultantem akademickim. Główny obszar zainteresowań stanowiły organizacje, które wprowadziły szereg innowacji w pomiarze wyników, wychodząc poza finansowe sprawozdania ex post i tradycyjne budżetowanie. W toku dalszych badań wykreowano wielowymiarowy system strategicznego zarządzania zrównoważoną kartą wyników (ZWK).

Została nazwana zrównoważoną, ponieważ jako narzędzie łączy w sposób zrównoważony długo- i krótkookresowe cele, mierniki finansowe i niefinansowe, wskaźniki efektów działań operacyjnych oraz zewnętrzną i wewnętrzną efektywność przedsiębiorstwa. Oprócz pomiaru i raportowania wyników z poprzednich okresów koncentruje się na czynnikach wskazujących na przyszłe tendencje – to, jak w przyszłości będzie się rozwijał rynek i jak na tym rynku funkcjonować będzie przedsiębiorstwo. Jej dodatkowym atutem jest to, że wykorzystanie karty do wyrażenia strategii firmy angażuje i motywuje pracowników, zapewniając, że postępują oni zgodnie z wizją i celami organizacji.

Dla każdej organizacji opracowanie systemu informatycznego opartego na ZWK jest okazją do ukierunkowania jej rozwoju, zdiagnozowania słabości i wykorzystania silnych stron, a ponadto do uporządkowania jej procesów wewnętrznych.

Firma określa swoją strategię w czterech perspektywach (finansowej, klienta, procesów wewnętrznych, rozwoju), definiując cele, mierniki realizacji tych celów

[15] R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Harvard 2009.

oraz, co najważniejsze, tworząc w ten sposób tak zwaną mapę strategii, obejmującą główne relacje zachodzące pomiędzy perspektywami i ich wpływ na poprawę wyników organizacji. Perspektywa finansowa zawiera najważniejsze cele finansowe organizacji. Perspektywa klienta zawiera najważniejsze cele rynkowe firmy, od których osiągnięcia zależy realizacja celów finansowych. Perspektywa procesów wewnętrznych pozwala monitorować efektywność procesów kluczowych dla realizacji celów, wyrażanych z perspektywy klienta i perspektywy finansowej, czyli takich, od których zależy sukces firmy. Perspektywa rozwoju pozwala monitorować czynniki niezbędne do osiągnięcia sukcesu w przyszłości, takie jak inwestowanie w rozwój pracowników, szkolenia itp. Często wpływają one na poprawę efektywności działań określonych w perspektywie procesów wewnętrznych.

ZKW pozwala w prosty sposób opisać zależności przyczynowo-skutkowe dla poszczególnych celów strategicznych w powyższych perspektywach. Ważne jest tu zachowanie odpowiedniej równowagi pomiędzy wynikami krótkoterminowymi (perspektywa finansowa) oraz inwestowaniem w przyszły rozwój i sukces (perspektywa klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju).

#### Analiza funkcjonalności zrównoważonej karty wyników

Zgodnie z ideą twórców karta stanowi nowatorski system zarządzania umożliwiający wcielenie w życie misji i strategii organizacji. U jej podstaw leży następujące założenie: aby skutecznie wdrożyć misję i strategię przedsiębiorstwa, należy przełożyć je na zestaw konkretnych celów i miar. Można stwierdzić, iż system oparty na ZKW jest systemem zarządzania organizacją opartym na strategii.

Mając odpowiednio przygotowanych pracowników (perspektywa rozwoju), mając optymalnie działające procesy wewnętrzne (perspektywa procesów wewnętrznych), zadowolimy klienta (perspektywa klienta), a w konsekwencji osiągniemy dobre wyniki finansowe (perspektywa finansowa).

#### Perspektywa finansowa

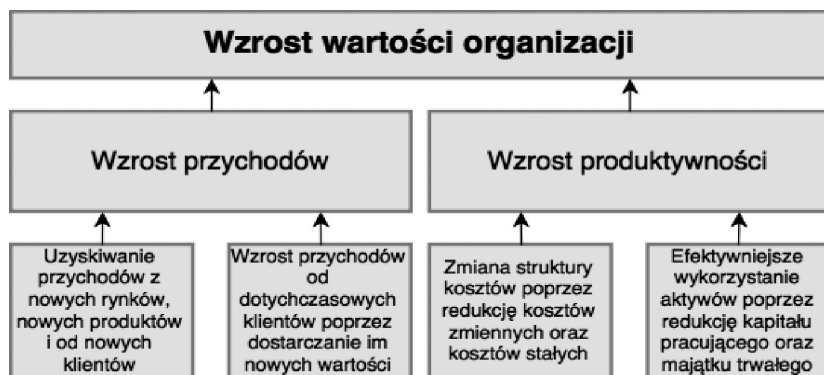
Zrównoważona karta wyników jest tak zaprojektowana, by cele finansowe powiązane były ze strategią organizacji. Cele finansowe stanowią punkt odniesienia dla celów i mierników sformułowanych w ramach pozostałych perspektyw karty wyników. Każdy miernik stanowi element łańcucha przyczynowo-skutkowego, który daje w efekcie poprawę wyników finansowych. Jeżeli karta wyników będzie rzetelnie opisywać strategię, począwszy od długookresowych celów finansowych w powiązaniu z niezbędnymi działaniami w dziedzinie finansów, w kwestii klienta, w zakresie procesów wewnętrznych oraz zasobów ludzkich i systemów, to oczekiwane długookresowe efekty ekonomiczne również będą osiągnięte. Dla większości przedsiębiorstw cele strategiczne, takie jak zwiększenie przychodów, redukcja kosztów czy zwiększenie stopnia wykorzystania aktywów wymuszają powiązanie wszystkich czterech perspektyw karty wyników, co ma również odzwierciedlenie w funkcjonowaniu organizacji jako całości.

Budowa systemu wskaźników ZKW rozpoczyna się od perspektywy finansowej, której finalnym i najważniejszym celem jest wzrost wartości organizacji. Rys. 3.



przedstawia kluczowe mechanizmy wspomagające osiągnięcie tego głównego celu strategii finansowej<sup>16</sup>.

Perspektywa finansowa umożliwi zarządowi i kierownictwu określenie wskaźników, które służą do oceny długoterminowego sukcesu, jak również czynników warunkujących ten sukces i przyszłe wyniki. Czynniki przyszłego sukcesu uwzględnione w tej perspektywie są dostosowane do specyfiki danej branży, otoczenia oraz strategii całej organizacji.



Rys.3. Standardowe ujęcie zależności w perspektywie finansowej

Źródło: L. Kocięcki, *Zastosowanie systemu zarządzania strategicznego Balanced Scorecard w bankach i instytucjach finansowych* [w:] *Controlling – artykuły, materiały internetowe*: <http://controlling.in>

Wszystkie cele i mierniki w pozostałych perspektywach są powiązane z jednym lub kilkoma celami perspektywy finansowej. Takie powiązanie ukazuje, że długoterminowym celem organizacji jest generowanie wyników finansowych dla właścicieli, a wszelkie strategie i programy powinny umożliwić ich osiągnięcie. Każdy miernik przyjęty w karcie wyników staje się elementem łańcucha przyczynowo-skutkowego kończącego się twardym celem finansowym, co ostatecznie jest wyznacznikiem wartości organizacji.

### Perspektywa klienta

Obecnie każda organizacja zdaje sobie sprawę z faktu, iż koncentracja tylko na własnych możliwościach i innowacjach technologicznych nie jest drogą do osiągnięcia sukcesu. Przedsiębiorstwa, które nie rozumieją potrzeb swoich klientów, przegrywają z konkurencją oferującą produkty i usługi zgodne z preferencjami klientów. To nie tylko sprzedaż produktu czy usługi. Razem z klientem tworzone są najlepsze, najbardziej dopasowane modele finansowania, modele biznesowe dla rozwiązań, które przynoszą najwyższy wzrost z inwestycji. Dlatego też obecnie przedsiębiorstwa

[16] L. Kocięcki, *Zastosowanie systemu zarządzania strategicznego Balanced Scorecard w bankach i instytucjach finansowych* [w:] *Controlling –*

*artykuły, materiały internetowe*: <http://controlling.info.pl/artyk/> (dostęp 27.03.2003).

koncentrują się głównie na potrzebach klientów. Dobrze, gdy każdemu przedsiębiorstwu przyświeca następujący cel: być numerem jeden w dostarczaniu wartości klientowi. Sam produkt to za mało – firmy muszą nauczyć się dostarczać kompletne rozwiązania – tanie i wysokiej jakości, by tworzyć prawdziwą wartość dla klienta.

Poza dążeniem do osiągnięcia satysfakcji klienta strategia organizacji według koncepcji ZKW jest przełożona na konkretne cele odnoszące się i do rynków, i do klientów. Ogólnie wiadomo, że nie można być „wszystkim dla wszystkich”, ponieważ zazwyczaj taka organizacja kończy, będąc „niczym dla nikogo”. Należy zatem dokonać identyfikacji wszystkich segmentów rynku dla obecnej i przyszłej grupy klientów, a następnie wybrać te segmenty, w których przedsiębiorstwo zamierza konkurować. Wiadomym jest, że preferencje obecnych i potencjalnych klientów nie są jednorodne. Zazwyczaj klienci mają odmienne oczekiwania oraz inaczej postrzegają wartość produktów i usług. Dlatego też proces formułowania strategii w perspektywie klienta oprócz identyfikacji różnych segmentów rynku i klientów określa też ich preferencje dotyczące ceny, jakości, funkcjonalności, marki, reputacji, relacji czy obsługi. Ważnym aspektem jest dokonanie wyboru, jacy klienci są klientami docelowymi. Decydowanie o tym, jakie są docelowe grupy klientów oraz jakie potrzeby firma powinna zaspokajać, ma znaczenie przy opracowywaniu strategii. Równie ważna jest decyzja o tym, aby nie obsługiwać innych klientów i nie zaspokajać innych potrzeb oraz nie oferować pewnych produktów, usług czy rozwiązań, które nie tworzą wartości dla klienta<sup>17</sup>. Wskaźniki perspektywy klienta charakterystyczne dla wszystkich typów organizacji, to<sup>18</sup>:

- udział w rynku – zdefiniowany tylko wtedy, gdy określone zostaną segmenty rynku i docelowe grupy klientów;
- utrzymanie obecnych klientów – najczęściej stosowanym wskaźnikiem jest wskaźnik lojalności;
- pozyskiwanie nowych klientów – nowi klienci świadczą o rozwoju organizacji;
- satysfakcja klientów – klienci powinni oceniać, jak wyglądają kontakty z firmą;
- rentowność klientów – wskaźnik rentowności klienta może pokazywać, że niektórzy docelowi klienci nie przynoszą zysków dla organizacji.

Podsumowując, proces tworzenia perspektywy klienta określa wizję docelowych klientów i segmentów rynku oraz wybór głównych wskaźników realizacji celów dla tych segmentów (udział w rynku, utrzymanie dotychczasowych klientów, pozyskiwanie nowych, satysfakcja klientów oraz ich rentowność). Mierniki realizacji tych celów odzwierciedlają cele całej organizacji w zakresie procesów i działań marketingowych, logistycznych oraz badawczo-rozwojowych. Ważna jest decyzja zarządu i kierownictwa, co stanowi wartość dla docelowych klientów i wybrać te elementy wartości, które klientom będą oferowane.

[17] M. Porter, za: R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Warszawa 2006, s. 39.

[18] Tamże, s. 74.

### Perspektywa procesów wewnętrznych

Procesy wewnętrzne organizacji w dużej mierze zależą od możliwości jej pracowników, a więc ich wiedzy, doświadczenia i umiejętności. Mają być elastyczne (podlegać ciągłym zmianom), stworzone z myślą o pracownikach, żeby szybko i sprawnie z nich korzystali, oraz proste, gdyż inaczej nie będą stosowane.

Wewnętrzne procesy biznesowe wspierają zarówno strategię przyjętą w perspektywie klienta, jak i strategię poprawy produktywności, dającą efekty w perspektywie finansowej. W perspektywie procesów wewnętrznych wskaźniki określane są dopiero po sformułowaniu ich w dwóch poprzednich perspektywach. Taka kolejność umożliwia skoncentrowanie się na tych procesach, które pozwolą osiągnąć cele finansowe i rynkowe.

Proces identyfikacji celów i mierników w perspektywie procesów wewnętrznych jest jedną z najbardziej wyraźnych różnic pomiędzy koncepcją zrównoważonej karty wyników a tradycyjnymi metodami mierzenia wyników przedsiębiorstwa. Systemy tradycyjne koncentrują się na kontrolowaniu i usprawnianiu obecnych wewnętrznych procesów operacyjnych. Organizacje zazwyczaj uzupełniają wskaźniki finansowe miernikami odnoszącymi się do jakości, wydajności i szybkości procesów.

Podobnie jak w poprzednio omawianych perspektywach cele i mierniki w perspektywie procesów wewnętrznych wynikają wprost ze strategii nakierowanej na spełnienie oczekiwań akcjonariuszy i docelowych klientów. Dlatego też w organizacji widoczny jest wewnętrzny łańcuch wartości, począwszy od procesów innowacyjnych, polegających na zidentyfikowaniu obecnych i przyszłych potrzeb klientów, poprzez procesy operacyjne, obejmujące wytwarzanie produktów (usług) i dostarczanie ich istniejącym klientom, aż do procesów posprzedażnych, polegających na świadczeniu usług dodających wartość do sprzedanych wcześniej klientom produktów. Można powiedzieć, że istnieje pewien ogólny model wartości. Model ten obejmuje trzy zasadnicze grupy procesów<sup>19</sup>: procesy innowacyjne, procesy operacyjne, procesy obsługi posprzedażnej. Każdy z tych procesów charakteryzuje się efektywnością, wydajnością oraz terminowością.

Dla organizacji, które ciągle doskonalą swoje procesy wewnętrzne (wprowadzają programy kompleksowego zarządzania jakością), czy też wprowadzają jednorazowe usprawnienia (np. przeprojektowanie) tych procesów, najlepszymi miernikami, które dostarczą informacji o stopniu realizacji celów, będą: koszt, jakość oraz czas.

Podsumowując, w perspektywie procesów wewnętrznych definiowane są kluczowe procesy, w których organizacja musi się doskonalić, by zrealizować cele w perspektywie zarówno finansowej, jak i klientów. Tradycyjne systemy mierzenia efektywności koncentrują się jedynie na kontroli kosztów, jakości oraz czasu obecnych procesów. Koncepcja zrównoważonej karty wyników umożliwi określenie celów w perspektywie procesów wewnętrznych jako pochodną oczekiwań poszczególnych grup klientów. Jednym z najważniejszych (jeśli nie najważniejszym) ele-

[19] Tamże, s. 99.

mentów tej perspektywy są procesy dotyczące innowacyjności, co świadczy o rozwoju przedsiębiorstwa.

### Perspektywa rozwoju

Perspektywa rozwoju, lub inaczej wzrostu i uczenia się, powinna obejmować kompetencje i uzdolnienia pracowników organizacji, odpowiednie technologie oraz wszystko, co składa się na kulturę organizacji<sup>20</sup>. Uwzględnione powinno być wszystko, co warunkuje realizację jej strategii. Strategiczne inicjatywy związane z celami perspektywy wzrostu i uczenia się są fundamentem do osiągnięcia sukcesu finansowego. W większości organizacji w perspektywie uczenia się i wzrostu największego znaczenia nabierają zagadnienia kapitału intelektualnego oraz technologii informatycznych.

Cele w perspektywie finansowej, klienta i procesów wewnętrznych określają obszary, w których organizacja ma się doskonalić, aby osiągnąć poprawę efektywności. Natomiast cele w perspektywie rozwoju stanowią bazę, dzięki której możliwa jest realizacja tych zamierzeń. Głównymi elementami tej perspektywy są<sup>21</sup>: potencjał intelektualny pracowników, możliwości systemów informatycznych, poziom motywacji i zbieżności celów (cele pracowników mają być zbieżne z celami całego przedsiębiorstwa).

Jak widać, ZKW nie skupia się wyłącznie na aktywach ekonomicznych. Źródłem wartości są aktywa niematerialne – podnoszenie kompetencji pracowników (kapitał ludzki) i rozwój systemów informatycznych, przekładający się na innowacyjne procesy wewnętrzne (kapitał strukturalny), które prowadzą do zadowolenia klientów (kapitał klienta), czego wynikiem jest osiągnięcie celów finansowych<sup>22</sup>.

### Potencjał intelektualny pracowników

Jedną z istotniejszych zmian w podejściu do zarządzania jest postrzeganie roli pracowników w organizacji. Nic lepiej nie opisuje obecnej ery informacji niż nowe podejście do pracownika. By poprawiać swoje wyniki finansowe i rynkowe, organizacja powinna się nieustannie zmieniać i udoskonalać. Nie może ograniczać się tylko do istniejących procesów. Pomysły na ich usprawnianie w dużym stopniu mają pochodzić od pracowników bezpośrednio w nie zaangażowanych. Takie podejście wymaga jednak podniesienia umiejętności pracowników, tak aby w pełni wyko-

[20] Definicja kultury organizacji zaproponowana przez E. H. Scheina. Według niego: kultura organizacji to zbiór dominujących wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości, przejawiający się poprzez artefakty. Kultura organizacyjna jest to «osobowość» konkretnego przedsiębiorstwa, urzędu czy organizacji. Przejawia się w zachowaniach i reakcjach jednostek i grup społecznych, w ich sądach i postawach, w sposobie rozwiązywania problemów, zorganizowania hal produkcyjnych i biur, w wyposażeniu

i estetyce wnętrz. [...] Jest nieodłącznym elementem stosunków międzyludzkich, jest obecna w całej organizacji i poszczególnych jej częściach, B. Mazur, *Wartości kulturowe w zarządzaniu organizacjami*, Białystok 2005, s. 2.

[21] R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna karta wyników...*, dz. cyt., s. 99.

[22] E. Miżejewska, *Pomiar kapitału intelektualnego i zrównoważona karta wyników* [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, pod red. K. Klincewicza, Warszawa 2016, s. 509.

rzystać ich kreatywność. Podstawowymi miernikami realizacji celów pracowników mogą być:

- Satisfakcja pracowników. Służy jej zaangażowanie w proces podejmowania decyzji, docenienie za dobrze wykonaną pracę, dostępność informacji potrzebnej do wykonania pracy, aktywna motywacja do twórczego myślenia i inicjatywy, ogólne zadowolenie z pracy w organizacji, poczucie spełnienia w pracy.
- Rotacja pracowników. Wskaźnik rotacji pracowników odnosi się do zdolności organizacji do utrzymania najważniejszych dla niej pracowników w długim okresie. Przedsiębiorstwo dokonuje długoterminowych inwestycji w pracowników, a każde niezamierzone odejście pracownika z pracy stanowi utratę części kapitału intelektualnego firmy. Realizacja celu najczęściej mierzona jest procentem pracowników, którzy odeszli z kluczowych stanowisk lub w ogóle z przedsiębiorstwa.
- Produktywność pracowników. Pozwala ocenić sumaryczny efekt podnoszenia kwalifikacji pracowników, innowacyjności, usprawniania procesów wewnętrznych oraz poprawy satysfakcji klienta. Istnieje wiele sposobów pomiaru tego wskaźnika, jednak najprostszym z nich jest przychód na jednego zatrudnionego pracownika.

#### Poziom motywacji i zbieżności celów

Nawet dobrze wykwalifikowani pracownicy, mający pełen dostęp do wszystkich informacji nie będą w stanie przyczynić się do osiągnięcia sukcesu, jeśli nie będą motywowani lub jeśli nie będą mieli swobody działania i podejmowania decyzji.

Drugim czynnikiem warunkującym realizację celów w perspektywie rozwoju jest atmosfera motywacji i inicjatywy. Czynniki te również decydują o zaangażowaniu pracowników w zarządzanie organizacją. Ich efekty mogą być mierzone różnymi sposobami. Jednym z nich może być na przykład liczba zgłoszonych i zrealizowanych pomysłów przypadająca na jednego pracownika. Ważne jest, by zastosowane mierniki określały zarówno jakość proponowanych pomysłów, jak też komunikowały pracownikom, że ich sugestie są cenne i poważnie traktowane. Aby efektywnie funkcjonować, organizacja cały czas poszukuje usprawnień jakości, czasu trwania czy efektywności swoich procesów wewnętrznych i obsługi klienta. Dlatego stopień zaangażowania pracowników w realizację celów organizacji jest niezwykle istotny.

Podsumowując wszystkie cztery perspektywy zrównoważonej karty wyników, wydaje się, że możliwość osiągnięcia ambitnych celów w perspektywie finansów, klientów i procesów wewnętrznych zależy głównie od zdolności organizacji do rozwoju. Czynniki determinujące rozwój firmy są określone przez trzy kategorie źródeł: pracowników, systemy informacyjne i zgodność ze strategią. Strategie nakierowane na osiągnięcie wyraźnej poprawy wyników wymagają zwykle inwestycji w ludzi, systemy i procesy. Cele i mierniki odnoszące się do tych trzech elementów stanowią integralną część ZKW. Mierniki związane z pracownikami – satysfakcja, rotacja i wydajność – informują też o efektach inwestowania w ludzi i odpowiednie procesy

oraz technologie. Czynniki determinujące te mierniki są obecnie raczej ogólne i słabiej rozwinięte niż w przypadku pozostałych trzech perspektyw karty. Obejmują one ogólne wskaźniki dotyczące obsady strategicznych stanowisk, dostępność do strategicznych informacji oraz stopień zaangażowania poszczególnych pracowników, zespołów i jednostek organizacyjnych w realizację strategicznych celów.

### Benchmarking

Oznacza uczenie się od najlepszych. Metoda zainicjowana została na początku lat 80. XX w. przez firmę Xerox, a później zaczęła rozpowszechniać się i nabierać coraz większego znaczenia przy tworzeniu strategii przedsiębiorstwa.

Wszystkie definicje benchmarkingu akcentują jego ciągłość (stałe doskonalenie), szeroki zakres stosowania – produkty, usługi, procesy gospodarcze, oraz możliwość ustalenia najlepszych praktyk i sposobów ich wdrożenia w firmie.

W nauce o zarządzaniu benchmarking jest rozumiany jako twórcze dochodzenie do najlepszych praktyk stosowanych w innych organizacjach – w dowolnej dziedzinie. Porównanie się z liderami swojej branży w zakresie metod zarządzania czy marketingu może się opierać na doświadczeniach własnych przedsiębiorstwa i wynikach analiz marketingowych. Stosowanie metody porównania do najlepszych umożliwia przede wszystkim zdobycie i wdrożenie u siebie najlepszych wzorów postępowania, które połączą osiągnięte wyniki i efektywność działania z ukierunkowaniem na zysk. Zdobyta zaś wiedza daje możliwości dalszego rozwoju organizacji.

W metodzie tej należy uwzględnić dwa ważne aspekty<sup>23</sup>:

- Mierzenie konkretnych parametrów i definiowanie swojej sytuacji rynkowej. Porównania z innymi przedsiębiorstwami lub strukturami są łatwiejsze, a wręcz możliwe, gdy mierzymy wybrane parametry benchmarkingu. Ich pomiar u siebie i u innych ujawnia mocne i słabe strony przedsiębiorstwa.
- Aspekt uczenia się. Samo porównanie z innymi nie umożliwi przedsiębiorstwu poprawy. Służy ono najpierw wyczerpaniu menedżerów i pracowników na konkretne problemy, a następnie ustaleniu ambitnych, lecz realistycznych celów i sprawniejszych procesów. Potrzebne są też działania metodą małych kroków i dążenie do konkretnego celu.

Rodzaje benchmarkingu klasyfikuje się według różnych kryteriów, przede wszystkim w zależności od zakresu tej metody i funkcji, jakie pełni w procesie uczenia się przedsiębiorstwa. Zgodnie z pierwszym kryterium rozróżniamy:

- Benchmarking wewnętrzny, gdy firma dokonuje porównań pomiędzy przedsiębiorstwami np. jednej grupy strategicznej o podobnej wielkości, profilu, zakresie działania. Przynosi on dobre efekty w przedsiębiorstwach silnie zdyspersyfikowanych.
- Benchmarking zorientowany na konkurencję, mający na celu analizę wyrobów, osiągnięć, procesów oraz ich wpływu na klientów i konkurentów. Korzystny jest w sytuacjach, gdy istnieje możliwość porównania wyrobów i usług, zaś konkurenci mają dokładnie określoną pozycję w branży.

[23] K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, Warszawa 1999, s. 59.

- Benchmarking funkcjonalny, w którym dokonuje się analizy procesów, podziału funkcji w przedsiębiorstwach będących naszymi konkurentami. Stosowany głównie w przedsiębiorstwach o dużym potencjale badawczo-rozwojowym, firmach o wysokim stopniu innowacyjności, przynosi efekty głównie w postaci wysokiej innowacyjności.

Benchmarking może być ukierunkowany proceduralnie, marketingowo lub strategicznie.

- Benchmarking proceduralny, jak sama nazwa wskazuje, polega na diagnozie procedur organizacyjnych w przedsiębiorstwie i porównaniu ich ze stosowanymi przez liderów rynkowych.
- Benchmarking marketingowy to systematyczne badanie i konfrontowanie opinii odbiorców na temat wytwarzanych przez przedsiębiorstwo produktów (jakości, cech, serwisu itp.), a następnie porównywanie z opiniami nabywców o wyrobach konkurentów.
- Benchmarking strategiczny to stałe porównania przedsiębiorstwa z liderem w danym sektorze według określonych wskaźników, którymi mogą być: rentowność, możliwości inwestowania, jakość wyrobów, struktura kosztów. Benchmarking strategiczny polega na stałym porównywaniu naszego przedsiębiorstwa z „wzorcowym konkurentem” pod kątem każdego z kluczowych czynników sukcesu. Jest procesem kreowania, jeśli nie idealnych, to lepszych rozwiązań, które są stosowane poza naszym przedsiębiorstwem.

Metoda ta ma pewne ograniczenia, do których zalicza się:

- Trudności przy wyborze „partnera benchmarkingu” – zbyt często czynnikiem rozstrzygającym są istniejące kontakty lub dostępność do informacji o konkurencie.
- Problemy w zbieraniu dostatecznie szczegółowych informacji o przedsiębiorstwie, do którego chcemy się porównać. Standardowe źródła danych są na ogół niewystarczające, zwłaszcza gdy musimy mieć informacje o kosztach, badaniach i rozwoju, procedurach organizacyjnych. Pozyskanie tego rodzaju informacji jest możliwe tylko w przypadku bliskich kontaktów z konkurentem w sytuacji, gdy widzi on też pewne korzyści dla siebie, np. joint venture, alians strategiczny.
- Zmiany w przedsiębiorstwie w wyniku benchmarkingu często wymagają kompleksowych rozwiązań, angażowania dużych zasobów, a sukces nie zawsze musi nastąpić.

Jednakże istnieje wiele przykładów świadczących o tym, że adaptowanie cudzych rozwiązań do swoich potrzeb przy własnym twórczym wkładzie umożliwia duże innowacje<sup>24</sup>. Szczególnie ważne jest tu odpowiednie zarządzanie informacją i innowacyjne ukierunkowanie firmy na rozwój. Uczenie się od innych i porównywanie się z konkurencją jest coraz częściej stosowanym sposobem na rozwiązanie wielu problemów firmy. Benchmarking strategiczny obejmuje analizę: procesów we-

[24] Tamże, s. 60.

wewnętrznych organizacji; zasad, metod i technologii stosowanych przez innych; sposobów zarządzania organizacją, informacją i wiedzą w organizacji; stosowanych narzędzi zarządzania.

Wewnątrz organizacji może istnieć zarówno benchmarking wewnętrzny, jak i strategiczny, jednak może wiązać się to z pewnymi ograniczeniami. Wynika to z przekonania, że proces wewnętrznej oceny jest stosowany na tyle powszechnie, że nie wymaga szerszego komentarza. W praktyce zjawisko „wyważania otwartych drzwi” i dublowania wysiłków wewnątrz firmy jest jednym z czynników ograniczających produktywność. Często też sposób wewnętrznej oceny prowadzi w firmie wręcz do niezdrowej konkurencji wewnętrznej, która nie zachęca do dzielenia się wiedzą i wdrażania wypracowanych usprawnień w całej organizacji.

Benchmarking strategiczny<sup>25</sup> bada, w jaki sposób działy skutecznie realizują swoją strategię. Poszukiwanie wzorców poza działem przynosi wiele dodatkowych korzyści. Po pierwsze rozwiązania inspirowane doświadczeniami innych często pozwalają spojrzeć na dotychczasowe praktyki z innego punktu widzenia. Po drugie łatwiej dotrzeć i podpatrywać wzorce do naśladowania „spoza własnego ogródka”, z uwagi na mniejsze zagrożenie konkurencyjne ze strony potencjalnych pomysłodawców. Najbardziej naturalną metodą budowania etapów realizacji benchmarkingu jest projektowanie go na podstawie systemu kompleksowego zarządzania jakością TQM<sup>26</sup>. Kroki przedstawiono na rys. 4. Etapy procesu benchmarkingu to:

#### Faza I – Planowanie

Określ, co będziesz porównywał. Określ firmy, z którymi będziesz się porównywał. Określ metodę zbierania danych i zbierz je.

#### Faza II – Analiza

Dokonaj analizy zaobserwowanych luk w wybranych obszarach. Zaprojektuj przyszłe wskaźniki wyników działalności.

#### Faza III – Integracja

Ogłoś wnioski analizy i uzyskaj ich akceptację. Ustal cele do realizacji w poszczególnych obszarach działalności.

#### Faza IV – Działanie

Stwórz plany działań. Wprowadź poszczególne działania i monitoruj postęp w ich realizacji. Ustal nowy poziom wyników działalności.

#### Faza V – Dojrzałość

Osiągnij czołową pozycję. Wkomponuj powstałe praktyki w procesy.

Stosowanie benchmarkingu wewnętrznego i jednocześnie strategicznego może przynieść przedsiębiorstwu korzyści<sup>27</sup>:

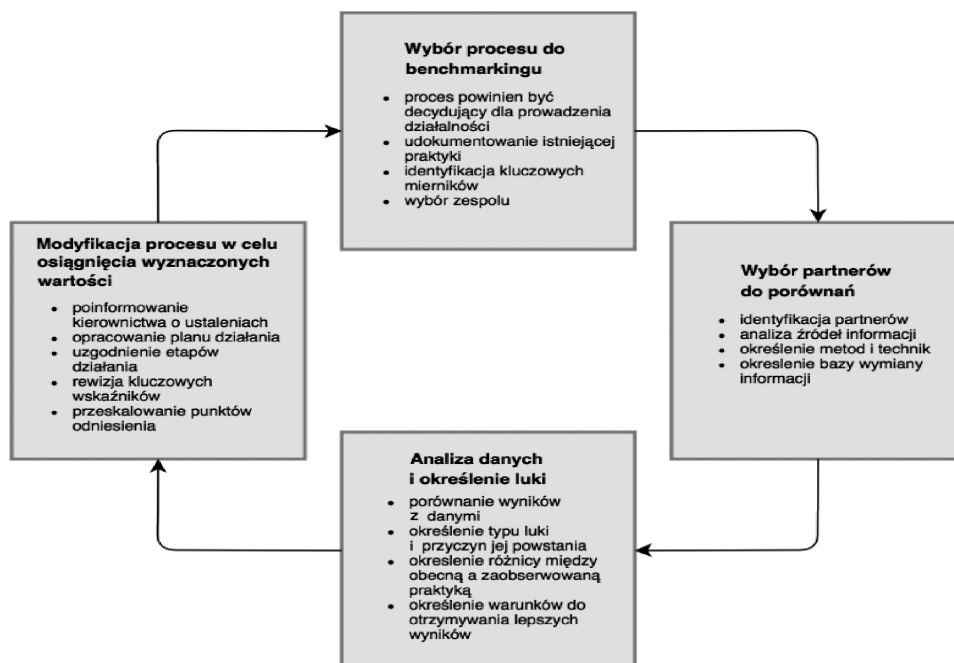
[25] G. M. Augustyniak, materiały internetowe: <http://www.cxo.pl/artykuly/26310> (dostęp 9.12.2005).

[26] Niektórzy traktują TQM jako kampanię motywacyjną nastawioną na podniesienie poziomu usług dla klientów, inni koncentrują się na szkole-

niu wewnętrznym, widząc w nim sposób motywowania ludzi i dostarczania im narzędzi do lepszego działania. Wielu dostrzega w TQM dążenie do samodoskonalącej się organizacji, T. Bendel, L. Boulter, *Benchmarking*, Warszawa 2000, s. 30–31.

[27] Tamże, s. 103.





Rys. 4.

Model procesu benchmarkingu wewnętrznego

Źródło: T. Bendel, L. Boulter, *Benchmarking*, Warszawa 2000, s. 221

- łatwiejszy przepływ informacji – lepszą komunikację pomiędzy działami przedsiębiorstwa;
- lepsze relacje między pracownikami;
- lepsze zrozumienie kultury przedsiębiorstwa;
- możliwość bezpośredniej obserwacji dobrych rozwiązań.

Jeżeli benchmarking miałby przynieść przedsiębiorstwu wymierne korzyści, to mógłby stać się częścią strategii. To naturalne rozwinięcie kompleksowego zarządzania jakością TQM, z którym to rozwiązaniem stanowiłby uzupełnienie obu metod jako proces zintegrowany ze strukturą przedsiębiorstwa.

### Kontroling

Kontroling pojawił się w Polsce stosunkowo niedawno, bo na początku lat 90., początkowo w polskich oddziałach firm zagranicznych. System ten pozwala na dostarczanie kierownictwu informacji do podejmowania właściwych decyzji dotyczących rentowności przedsiębiorstwa czy analizy kosztów. Zajmuje się planowaniem i analizowaniem kosztów przy jednoczesnym ich przypisaniu do zatrudnionych w firmie ludzi lub do jednostek organizacyjnych.

W literaturze spotykamy się z wieloma określeniami dotyczącymi kontrolingu – jest procesem, narzędziem, systemem zarządzania, metodą kierowania, systemem wspomagania menedżerów.

Rozróżniamy część operacyjną i część strategiczną kontrolingu<sup>28</sup>. Kontroling operacyjny koordynuje bieżącą działalność przedsiębiorstwa poprzez analizę i kontrolę kosztów i przychodów. Koncentruje się na osiąganiu w krótkim czasie celów, które wynikają z planów strategicznych. Głównym zadaniem tego kontrolingu jest jak najszersze umożliwienie realizacji wytyczonych celów. Kontroling strategiczny to planowanie, monitorowanie i analiza oraz ocena procesów strategicznych przedsiębiorstwa. Dla obydwu typów można stosować odmienne narzędzia wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem przez realizację strategicznych celów. Celami strategicznymi może być wprowadzanie i rozwój nowych produktów oraz usług. Jednakże zastosowanie nowych technologii, systematyczne szkolenie pracowników, doskonalenie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, wejście na nowe rynki, zwiększenie udziałów w rynku i uruchomienie nowych kanałów dystrybucji to również cele strategiczne.

Kontroling strategiczny koordynuje działalności systemów zarządzania strategicznego, czyli planowania i kontroli oraz dostarcza informacji. Wydaje się więc, że kontroling strategiczny zajmuje się szansami i zagrożeniami przedsiębiorstwa. Zorientowany jest na sprzężenia zwrotne pomiędzy wielkościami planowanymi i rzeczywistymi – wspiera zarząd w kierowaniu przedsiębiorstwem, kontroli, analizie odchyleń i przygotowywaniu korekt do tych odchyleń.

Nie można oddzielić kontrolingu operacyjnego i strategicznego. Planowanie operacyjne zależy w dużym stopniu od planowania strategicznego. I odwrotnie: działania operacyjne dostarczają ważnych impulsów dla określenia strategicznego kierunku działalności przedsiębiorstwa.

By dział kontrolingu mógł sprostać wymaganiom kierownictwa, powinien realizować następujące zadania<sup>29</sup>:

- Wprowadzać system planowania, kontroli i kierowania.
- Koordynować i rozbudowywać planowanie operacyjne i strategiczne.
- Ustalać cele przedsiębiorstwa we współpracy z zarządem i z pracownikami na stanowiskach kierowniczych.
- Przeprowadzać kontrole.
- Tworzyć systemy porównań wartości planowanych z rzeczywistymi w danych okresach sprawozdawczych.
- Analizować odchylenia w celu wykrycia ich przyczyn.
- Wprowadzać działania korygujące po ustaleniu ich z kierownictwem.
- Tworzyć graficzne prezentacje danych.
- Prowadzić analizę zysków i strat.
- Zaimplementować system sprawozdawczości finansowej dostosowany do bieżącej działalności przedsiębiorstwa.
- Inicjować w przedsiębiorstwie procesy szkoleń i dzielenia się wiedzą.
- Odpowiadać za rzetelność danych.
- Analizować potencjał przedsiębiorstwa.

Strukturę kontrolingu w organizacji przedstawia rys. 5.

[28] H. Vollmuth, *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Warszawa 2007, s. 209.

[29] Tamże, s. 210.



Rys. 5.

Cechy kontrolingu strategicznego

Źródło: W. Korsak, *Controlling strategiczny*, <http://www.controlling.info.pl/artyk> (19.01.2006)

Kontroling strategiczny wykorzystuje różne metody i narzędzia. Bardzo ważny jest taki dobór narzędzi, które pozwoliłyby na właściwe dla danej organizacji zbudowanie bazy planistycznej i analitycznej. Podobnie jak w przypadku benchmarkingu pomocnym może okazać się zastosowanie zrównoważonej karty wyników. W przypadku przyjęcia jej założeń baza kontrolingu strategicznego jest zbudowana zgodnie z zasadą czterech perspektyw i związków przyczynowo-skutkowych. Kompleksowość takiego podejścia pomaga udzielić przedsiębiorstwu odpowiedzi na pytania dotyczące:

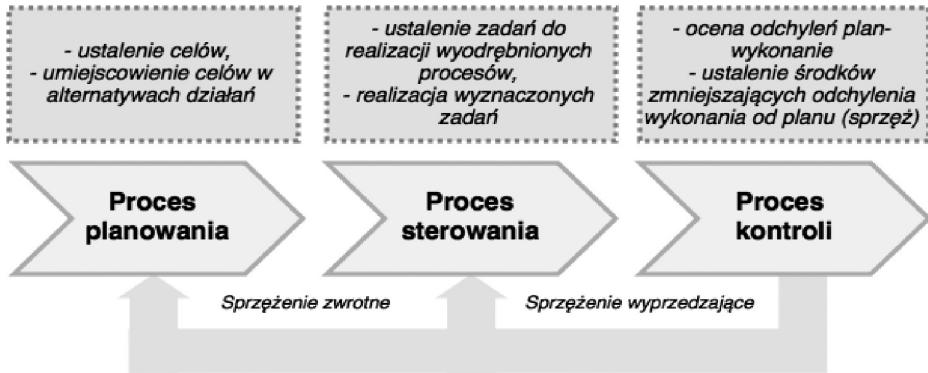
- możliwości realizowania procesu rozwoju w świetle urzeczywistnienia określonej wizji;
- procesów pozwalających przedsiębiorstwu na zaspokajanie potrzeb akcjonariuszy i klientów;
- dostrzegania przez akcjonariuszy działań zmierzających do osiągnięcia sukcesu finansowego<sup>30</sup>.

Przy opracowywaniu strategii przedsiębiorstwa kontrola strategiczna może spełniać rolę integratora całego procesu<sup>31</sup>. Nie powinno się to jednak sprowadzać do generowania mniejszych lub większych raportów, opartych w większości na analizie przeszłości. Czasem tę przeszłość wpisuje się w przyszłe plany budżetowe dla kolejnych okresów. Taka rola kontrolingu jest zredukowana do „zarządzania liczbami” i taka informacja nie jest informacją dobrze wspierającą zarząd, gdyż kontroler nie jest tu ani partnerem, ani wsparciem dla zarządu.

[30] S. Marciniak, *Controlling, filozofia, projektowanie*, Warszawa 2004, s. 85.

[31] Pojęcie kontroli strategicznej nie jest jednoznaczne. Jej rodowodu można doszukiwać się w zarysowujących się podejściach do problematyki efektywności działań kontrolnych. Trafnie ujął to L. R. Bittel, formułując zasadę, że kontrola jest najbardziej ekonomiczna i efektywna, gdy stosowana

jest selektywnie, w punktach decydujących o osiągnięciu sukcesu albo porażki w danym przedsięwzięciu lub działaniu, a następnie mocno podkreślając, że stosowanie zbyt rozwiniętej kontroli jest nie tylko kosztowne, ale także spowalnia proces i działa negatywnie na motywowanie pracowników.



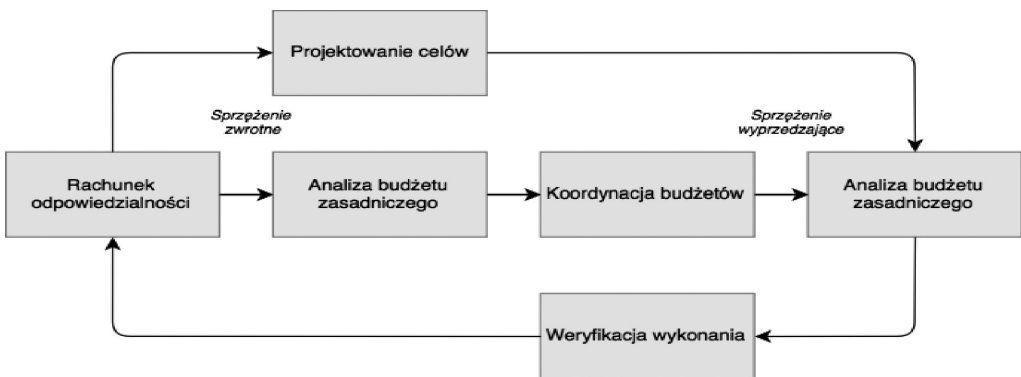
Rys.6. Procesowe wyrażenie kontrolingu w przedsiębiorstwie

Źródło: M. Dłubak, *Procesowe ujęcie kontrolingu*, www.controlling.info.pl (12.01.2006)

Lepszej, zorientowanej na przyszłość informacji dostarczyć może wspomniane wcześniej narzędzie w postaci ZKW, połączone z dobrej jakości procesami kontrolingowymi.

Współczesny wymiar kontrolingu oparty jest na procesach firmy. Procesowe wyrażenie kontrolingu w przedsiębiorstwie to nie tylko wspomaganie realizacji narzędzi, to również wspieranie procesów zarządzania poprzez udział w zadaniach planistycznych, kontrolnych i sterowania, które muszą być skorelowane procesowo. Prezentuje to rys. 6.

Architekturę kontrolingu opartego na procesach przedstawia również rys. 7.



Rys.7. Architektura systemu kontrolingu opartego na procesach

Źródło: W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Sustainability odpowiedzialnością na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości*, Warszawa 2011

Biorąc pod uwagę oczekiwania zarządu przedsiębiorstwa, a także specyfikę funkcji kontroli, wymagania stawiane systemowi strategicznego kontrolingu są dość wysokie i wdrożenie systemu strategicznego zarządzania ZKW w przedsiębiorstwie może wspomagać te procesy.

Cechy takiego systemu w połączeniu z kontrolingiem to:

- Informowanie o sytuacji przedsiębiorstwa, osiągniętych wynikach i kierunkach działania. Ważna jest dobra analiza sytuacji przedsiębiorstwa oraz dobór mierników opisujących jego cele.
- Pozyskiwanie i przekazywanie informacji. Przy tworzeniu systemu strategicznej kontroli obowiązuje zasada niezbędnych kosztów. Również sposób przekazywania informacji przez dział kontrolingu powinien odpowiadać strukturze decyzyjnej przedsiębiorstwa.
- Przejrzystość systemu. Cecha ta dotyczy doboru wskaźników i mierników, które powinny charakteryzować się (w zależności od szczebla decyzyjności) przejrzystością, prostotą i czytelną prezentacją.
- Kompletność systemu. Przygotowywane przez dział kontrolingu informacje służące podejmowaniu bieżących i strategicznych decyzji powinny być kompletne.
- Elastyczność systemu. Ujawnianie popełnionych błędów i przeciwdziałanie lub uprzedzanie ich skutków. Przewidywalność zmian w zmiennych warunkach prowadzenia działalności biznesowej. W praktyce stosowane wskaźniki i mierniki są analizowane w określonych przedziałach czasowych i dostosowywane do zachodzących zmian (dynamiczność systemu).

## Bibliografia

1. Augustyniak G. M., materiały internetowe: <http://www.cxo.pl/artykuly/26310> (9.12.2005).
2. Bagiński J., Hatowska D., *Implementacja strategicznego systemu zarządzania Balanced Scorecard w firmie Siemens Sp. z o.o.*, Materiały konferencyjne VII Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy, 2004.
3. Bendel T., Boulter L., *Benchmarking*, Warszawa 2000, s. 30–31.
4. *Czynniki kulturowe a style przywództwa w biznesie*, pobrano z lokalizacji <http://nowoczesnafirma.wp.pl/artykuly/> (15.01.2006).
5. Definicja małych i średnich przedsiębiorstw (SME), pobrano z lokalizacji [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_pl](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_pl) (13.10.2017).
6. Deming W., *Out of the Crisis*, Cambridge 1982.
7. Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2009.
8. Drucker P., *The Theory of Business*, Harvard 2017.
9. *Encyklopedia Zarządzania*. <https://mfiles.pl/pl/>.
10. Glinka B., Kostera M., *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu: organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Warszawa 2016.
11. Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa 2002.
12. Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Warszawa 2004.
13. Hall R., *Knowledge Management in the New Business Environment*, Sydney 2003.
14. Handzic M., *Knowledge Management in SMEs, practical guideline*, „CACCI Journal” 2006, nr 1.

15. Hejduk I., *W drodze do przyszłości* [w:] Hejduk I. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, Warszawa 2003.
16. Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników – Balanced Scorecard – Praktyka*, Warszawa 2001.
17. Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Warszawa 2006.
18. Kaplan R., Norton D., *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Boston 2009.
19. Kisielnicki J., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, Wrocław 2004.
20. Kister A., *Efektywność w systemie zarządzania jakością*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, Sectio H, *Oeconomia* 38, 2004.
21. Kister A., *Zarządzanie procesowe i TQM jako czynniki sukcesu przedsiębiorstwa*. Materiały konferencyjne VII Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na
22. Kocięcki L., *Zastosowanie systemu zarządzania strategicznego Balanced Scorecard w bankach i instytucjach finansowych* [w:] *Controlling – Artykuły*, materiały internetowe: <http://controlling.info.pl/artyki/> (27.03.2003).
23. Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J., *Inteligentne zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Warszawa 2010.
24. Kotler P., *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1999.
25. Koźmiński K., *Zarządzanie międzynarodowe*, Warszawa, 1999.
26. Marciniak S., *Controlling. Filozofia, projektowanie*, Warszawa 2004.
27. Mazur B., *Wartości kulturowe w zarządzaniu organizacjami*, Białystok 2005.
28. *Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw, analiza danych i dokumentów zastanych*, Warszawa 2013.
29. Miżejewska E., *Pomiar kapitału intelektualnego i zrównoważona karta wyników* [w:] Klincewicz K., (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Warszawa, 2016.
30. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Warszawa 2000.
31. Nonaka I., Takeuchi H., *Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Creates Dynamics of Innovation*, Oxford 1995.
32. Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, Warszawa 2002.
33. Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, wyd. 2. zm., Warszawa 2007.
34. Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa 2011.
35. Ohmae K., *The Invisible Continent. Four Strategic Imperatives of the New Economy*, New York 2000.
36. Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa 1996.
37. *Strategiczna karta wyników definicje i pojęcia*, pobrano z lokalizacji <http://technologie.nf.pl/artykuly/> (6.02.2006).
38. Strauss A., *Qualitative Analysis For Social Scientists*, Cambridge 2017.
39. *Synergia*, Wikipedia, (pobrano z lokalizacji <http://pl.wikipedia.org/wiki/Synergia> (23.01.2006).
40. Wong K., *Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprise*, „Industrial Management & Data Systems” 2006, 106 (3).
41. Vollmuth H., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Warszawa 2007.

## Abstract

### *Building the development strategy in small and medium enterprises – selected tools*

The article regards selected tools used for strategy creation in small and medium enterprises in Poland, comprised on knowledge management system in technological and organizational solutions with processing approach. The subject taken up in research work underlines an important part of knowledge required to survive in a persistently difficult market to build customer proximity, cooperation, an open dialogue and effective measures to ensure continuous growth either the company or its employees.

The paper points out that flexibility, better accessibility to information, openness for changes, knowledge sharing, quality with concentration on strategy goals execution are very important drivers to improve the company worthiness. The tools presented in the article are: Balanced Scorecard, BCG matrix, Key Performance Indicators (KPI), controlling, benchmarking, Kaizen, quality management and organizational culture.