



UNIwersytet Marii Curie-Skłodowskiej

Wydział Ekonomiczny

Zakład Organizacji i Zarządzania

20-031 Lublin, Pl. M. Curie-Skłodowskiej 5



Bartłomiej Twarowski

Controlling strategiczny

Spis treści

1. Strategiczne zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem.....	3
1.1. Turbulentność otoczenia.....	3
1.2. Potrzeba elastyczności organizacji.....	3
1.3. Nowa koncepcja zarządzania strategicznego.....	5
1.4. Planowanie wielowariantowe jako reakcja na niepewną przyszłość.....	8
2. Controlling strategiczny.....	12
2.1. Pojęcie i funkcje controllingu strategicznego.....	12
2.2. Fazy i procedury controllingu strategicznego.....	15
2.3. System wczesnego rozpoznania (SWR).....	19
2.4. Rodzaje systemów wczesnego rozpoznania.....	20
2.5. Konstruowanie systemu wczesnego rozpoznania.....	21
2.6. Strategiczny system wczesnego rozpoznania w <i>DaimlerChrysler Aerospace A.G.</i>	22
3. Mapa strategii.....	25
4. Strategiczna karta wyników – <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>.....	29
4.1. Istota perspektywy wybrane mierniki strategicznej karty wyników.....	29
4.2. Implementacja strategicznej karty wyników.....	33
4.3. Strategiczna karta wyników jako koncepcja systemu zarządzania.....	34
4.4. Kontrola realizacji strategii i organizacyjne uczenie się.....	35
4.5. Wykorzystanie strategicznej karty wyników w praktyce gospodarczej.....	37
4.6. Zalety strategicznej karty wyników jako koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem.....	38
5. <i>Aneks nr 1. Procedura sporządzania scenariuszy stanów otoczenia.</i>.....	39
5.1. Analiza tendencji w otoczeniu.....	39
5.2. Scenariusz optymistyczny.....	39
5.3. Scenariusz pesymistyczny.....	39
5.4. Scenariusz najbardziej prawdopodobny.....	39
5.5. Scenariusz niespodziankowy.....	39
5.6. Wnioski z analizy.....	40

1. Strategiczne zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem.

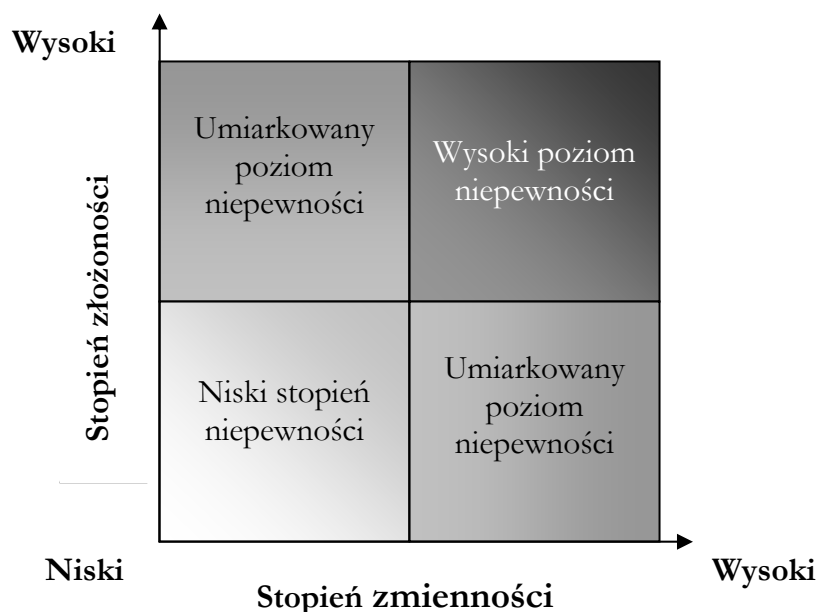
1.1. Turbulentność otoczenia.

Zjawisko zmienności zaobserwował już na przełomie VI i V w. p.n.e. grecki filozof Heraklit. Jego słynne słowa: „*panta rhei*”, czyli „wszystko płynie”, podobnie jak stwierdzenie Hipokratesa, że „jedyną stałą rzeczą jest zmiana”, są szczególnie aktualne obecnie – w epoce powszechnej i systematycznie przybierającej na sile zmienności.

Otoczenie współczesnych przedsiębiorstw można określić mianem turbulentnego. Otoczenie takie cechuje¹:

- wzrost nowości zmiany, polegający na tym, że istotne czynniki warunkujące funkcjonowanie przedsiębiorstw w sposób znaczący odbiegają od tych, które zostały rozpoznane w przeszłości,
- wzrost intensywności otoczenia, przejawiający się w tym, że utrzymywanie sprawnych interakcji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego partnerami wymaga coraz większych zasobów energii i absorbuje coraz więcej uwagi kierownictwa,
- wzrost szybkości zmian zachodzących w otoczeniu,
- wzrastająca złożoność otoczenia.

Skutkiem wzrostu liczby zmian i złożoności procesów występujących w otoczeniu jest zmniejszenie stopnia przewidywalności zdarzeń i tym samym pogłębienie poczucia niepewności u ich uczestników.



Rysunek 1. Niepewność otoczenia.

1.2. Potrzeba elastyczności organizacji.

Przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa w warunkach turbulentnego otoczenia są warunkowane elastycznością systemu organizacyjnego.

„Elastyczna jest ta organizacja, której struktura i kultura umożliwiają szybkie dostosowywanie się do zmieniających się potrzeb klientów oraz wymogów konkurencji.” Cechami idealnie elastycznej organizacji są²:

¹ R. Krupski (red.): *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*; PWE, Warszawa 2005, s. 15.

² J. Brillman: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*; PWE, Warszawa 2002, s. 391.

- zdolność nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurenci,
- sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania,
- krótkie procesy decyzyjne – płaska struktura organizacyjna, uprawomocnienie pracowników wykonawczych (*empowerment*),
- personel przyzwyczajony do zmian.

W kontekście problematyki zarządzania strategicznego istotnym zagadnieniem jest elastyczność strategiczna przedsiębiorstwa. Można ją określić jako zdolność do błyskawicznego reagowania na tak zwane „mikro zdarzenia” poprzez realokację zasobów, identyfikację potrzeb technologicznych, modyfikację biznesowego partnerstwa, dostrzeganie i wykorzystywanie szans rynkowych³.

Twórcy koncepcji „*adaptive enterprise*” porównują biznes do przyrody, a konkretnie do procesów zachodzących w organizmach żywych, potrafiących skutecznie adaptować się do niestabilnego otoczenia. W przyrodzie powodem reakcji dostosowawczej organizmu jest tak zwany *stymulator*, czyli nagle i niespodziewana zmiana zachodząca w środowisku. W biznesie natomiast jest nim „*mikro zdarzenie*”, które może dotyczyć klientów, konkurentów, technologii, etc.

Naukowcy poddali analizie sposób, w jaki na zmiany zachodzące w środowisku reagują komórki bakterii i, wykorzystując analogię pomiędzy światem natury a światem biznesu, stwierdzili, że w ostatnich latach sukcesy odnosili te przedsiębiorstwa, których zachowania przypominały reakcje bakterii. Przedsiębiorstwa te potrafiły zidentyfikować każdy istotny czynnik, który mógł wywrzeć wpływ na ich funkcjonowanie. Następnie błyskawicznie podejmowały one tak zwane „*mikro działania*” aby usunąć „*mikro zdarzenie*”, poprawić je albo wykorzystać.

Menedżerowie realizujący koncepcję „*adaptive enterprise*” przyjmują, że w gospodarce nie jest pewne nic poza nagłymi i trudnymi do przewidzenia zwrotami sytuacji. Koncentrują się oni na tym, aby nie dać się zaskoczyć konkurencji, nowym trendom, kaprysom klientów i by dostrzec w porę nieznane wcześniej nisze rynkowe. Starają się oni wykorzystywać nagle zwroty sytuacji, choćby nawet miało to oznaczać zasadniczą zmianę domeny strategicznej. Ich uwaga nie skupia się bowiem na tym, czym dziś zajmuje się przedsiębiorstwo, lecz na kierunku w jakim powinno ono zmierzać oraz na maksymalizacji jego przyszłej wartości⁴.

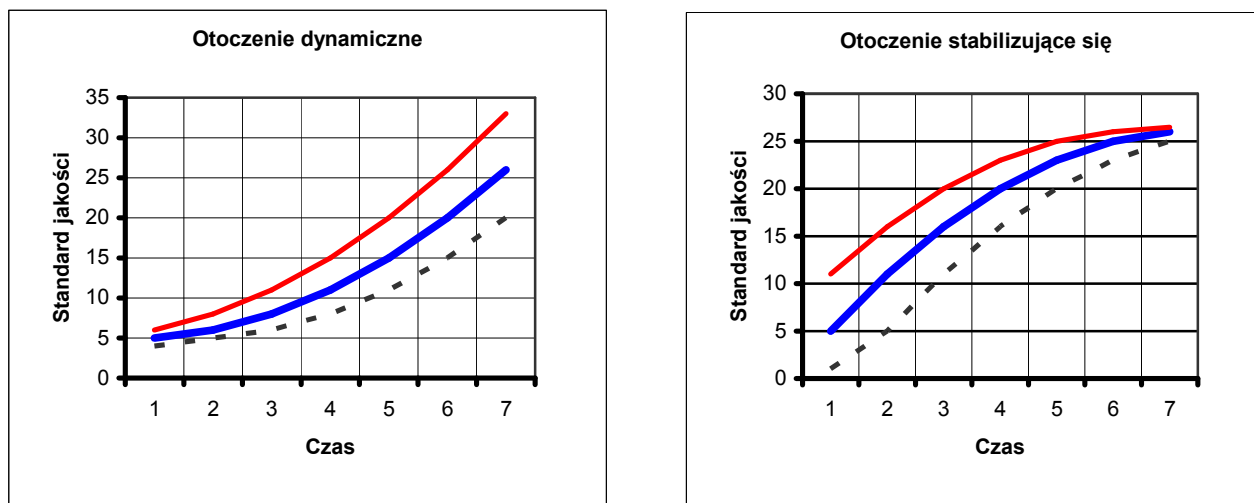
Dostosowywanie się przedsiębiorstwa do zmian może mieć dwojaki charakter: *reaktywny* (dostosowanie „*ex post*”), bądź *stymulujący* (dostosowanie „*ex ante*”).

Dostosowanie „*ex post*” ma miejsce wówczas, gdy przedsiębiorstwo, na podstawie percepcji zmian, jakie wystąpiły w otoczeniu, podejmuje działania dostosowawcze. Adaptacja do nowych warunków funkcjonowania następuje w tym przypadku z opóźnieniem i przypomina „gaszenie bieżących pożarów” oraz brak zabezpieczenia się przed ryzykiem ich powstawania w przyszłości.

Dostosowanie „*ex ante*” polega na antycypowaniu przyszłych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa i podejmowaniu stosownych działań dostosowawczych z wyprzedzeniem. Konsekwencje wykorzystywania przez przedsiębiorstwo obydwu z powyższych podejść, zarówno w warunkach otoczenia dynamicznego, jak i w warunkach otoczenia stabilizującego się, prezentują poniższe rysunki.

³ R. Krupski (red.): *op. cit.*, s. 23.

⁴ A. Hendler: *Na granicy chaosu*, [w:] „Businessman Magazine”, 2003, nr 1, s. 83-84.



Rysunek 2. Reakcje dostosowawcze przedsiębiorstwa w zależności od typu otoczenia.

Trend zmian stanu otoczenia jest obrazowany na obydwu rysunkach przy pomocy linii w kolorze niebieskim. W warunkach otoczenia dynamicznego, tempo zmian ma charakter rosnący, natomiast w warunkach otoczenia stabilizującego się – coraz wolniejszy. Zmiany stymulujące wprowadzane przez przedsiębiorstwo obrazuje linia czerwona, natomiast linia czarna przerywana ilustruje zmiany reaktywne.

Przyjęto założenie, że w okresie objętym analizą (siedem okresów) zarówno wyprzedzenie zmian, jak również opóźnienie w dostosowaniu się do zmian otoczenia jest stałe i wynosi jeden okres.

Wyniki przeprowadzonej analizy wskazują jednoznacznie, że zarówno w otoczeniu dynamicznym, jak też w otoczeniu stabilizującym się, największe korzyści osiągają te organizacje, które reagują na zmiany w sposób stymulujący. Jednak w zależności od charakteru otoczenia ich przewaga nad przedsiębiorstwami dostosowującymi się do zmian „*ex post*”, jest różna.

W otoczeniu dynamicznym, charakterystycznym dla zdecydowanej większości branż współczesnej gospodarki, organizacje stymulujące zmiany zwiększają swoją przewagę nad tymi przedsiębiorstwami, które reagują na zmiany z opóźnieniem. Tym drugim trudniej jest nadążyć w przystosowywaniu swojego systemu do zmian zachodzących w coraz szybszym tempie. Ich opóźnienia się kumulują, co powoduje, że powiększa się luka strategiczna (różnica pomiędzy tempem zmian otoczenia, a tempem zmian organizacji).

Tempo zmian zachodzących w otoczeniu stabilizującym się jest coraz wolniejsze. Organizacje podchodzące do zmian w sposób reaktywny mają zatem więcej czasu, aby nadążyć za zmianami kreowanymi przez lidera rynkowego, przez co dystans dzielący te dwa rodzaje firm zmniejsza się.

Ze względu na wysoką dynamikę zmian i dużą złożoność procesów zachodzących współcześnie w otoczeniu, przedsiębiorstwa stymulujące zmiany podejmują wyzwania przyszłości. Mają więc szansę trwać i się rozwijać, gdyż ciągle poszukują swojego miejsca w otoczeniu, a ich najcenniejszym atutem jest gotowość do zmian i umiejętność ich wprowadzania.

1.3. Nowa koncepcja zarządzania strategicznego.

Tradycyjny model procesu strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem składa się z następujących etapów:

- I. Analiza strategiczna.
 1. Analiza otoczenia przedsiębiorstwa.
 2. Analiza przedsiębiorstwa.
 3. Zestawienie szans i zagrożeń (wynik analizy otoczenia) z silnymi i słabymi stronami przedsiębiorstwa (wynik analizy przedsiębiorstwa).

- II. Proces podejmowania decyzji strategicznych.
 - 1. Formułowanie misji przedsiębiorstwa.
 - 2. Wybór domeny działania przedsiębiorstwa i zdefiniowanie jego strategii ogólnej.
 - 3. Opracowanie funkcjonalnych programów działania przedsiębiorstwa w takich obszarach jak: marketing, produkcja, logistyka, finanse, zasoby ludzkie, badania i rozwój, etc.
- III. Implementacja strategii.
- IV. Controlling strategiczny.

Krytycy koncepcji zarządzania strategicznego twierdzą, iż żelazna konsekwencja menedżerów w realizowaniu strategii powoduje, iż w niewłaściwy sposób reaguja oni na pojawiające się szanse i zagrożenia. Skutkuje to brakiem elastyczności w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Twierdzenie to jest zasadne w odniesieniu do tych przedsiębiorstw, których strategie są formułowane w kategoriach produktowo-rynkowych, których cele długofalowe są skwantyfikowane i w których pierwotnie zaplanowane środki realizacji celów nie ulegają modyfikacji⁵.

R. H. Hayes, wicedyrektor Harvard Business School, były konsultant McKinseya uważa, że mankamentami zarządzania strategicznego, które dotyczą planów działania i celów w nich zawartych są:⁶

- brak elastyczności celów strategicznych; mimo że cele te ulegają dezaktualizacji, są nadal podtrzymywane ze względu na samą ideę zarządzania strategicznego oraz na już realizowany plan,
- mechanizmy działań ukierunkowanych na osiąganie dalekosiężnych celów, co może prowadzić do zaniechania dokonywania drobnych usprawnień oraz inicjatyw istotnych z punktu widzenia krótkookresowych interesów,
- plany strategiczne zawężające horyzonty myślenia wyłącznie do postanowień strategii; ograniczają one elastyczność firmy, bardzo ważną w sytuacji, gdy wokół firmy zachodzą wciąż nowe zjawiska.

Jedną z podstawowych kategorii pojęciowych w naukach o zarządzaniu są cele. Teoria celów przedsiębiorstwa powstała w czasach, w których otoczenie było stosunkowo stabilne i homogeniczne, a przyszłość – przewidywalna. W takich warunkach planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie sprowadzało się do wyboru celów strategicznych, przetransponowania ich na cele taktyczne i operacyjne oraz określenia środków potrzebnych do ich osiągnięcia.

W warunkach turbulentnego otoczenia, podstawową miarą sprawności przedsiębiorstwa jest jego elastyczność. Cele przedsiębiorstwa, a zwłaszcza cele długookresowe, należą zaś do tych kategorii, które usztywniają jego funkcjonowanie⁷. W warunkach nieprzewidywalności zmian mogących wystąpić w otoczeniu precyzyjne definiowanie, a w szczególności kwantyfikowanie celów strategicznych jest nie tylko zbędne, ale wręcz szkodliwe dla przedsiębiorstwa⁸.

Strategia, będąca spójnym systemem decyzji i działań, powinna być kształtowana ewolucyjnie w trakcie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Powinna ona stopniowo wylaniać się z całej masy szczegółowych decyzji operacyjnych, korygowanych na bieżąco na podstawie napływających informacji. Procedura planowania strategicznego powinna być wykorzystywana w procesie budowy strategii organizacyjnej jedynie do tworzenia zarysów przyszłych działań⁹.

M. Bratnicki twierdzi, że zwycięska strategia jest nie tyle rezultatem określonej sekwencji działań, co wylania się przez eksperymentowanie i kolejne przybliżenia. Już w trakcie procesu decyzyjnego, służącego wyborowi celów strategicznych przedsiębiorstwa, rozpatrywana jest możliwość osiągnięcia tych celów. Zamierzenie strategiczne, strategia i taktyka są poddawane jednoczesnej analizie i ocenie, dokonywanej przez pryzmat zdolności strategicznej przedsiębiorstwa¹⁰. Podobnego zdania jest R. Krupski, który uważa, że strategia, jako system

⁵ R. Krupski (red.): *op. cit.*, s. 48.

⁶ *Ibidem*, s. 64.

⁷ *Ibidem*, s. 64.

⁸ *Ibidem*, s. 48.

⁹ R. Haffer: *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*; Wydawnictwo UMK, Toruń 2003, s. 26.

¹⁰ M. Bratnicki: *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*; Placet, Warszawa 2000, s. 94.

szybkich działań przedsiębiorstwa, nie przyjmuje postaci w góry obmyślonego planu, ale stopniowo wylania się i rozwija wraz z upływem czasu. Nie powstaje według stałych procedur, czy też sformalizowanych algorytmów, lecz jest kształtowana stopniowo w procesie organizacyjnego uczenia się¹¹.

Wylaniająca się strategia może więc być z jednej strony wynikiem swoistego „radzenia sobie” przedsiębiorstwa z codziennością, albo efektem permanentnych korekt zaplanowanej strategii w następstwie dostrzeżonych przez kadre kierowniczą zmian zachodzących w otoczeniu, w tym pojawiających się okazji i zagrożeń¹².

Przedsiębiorstwo X powstało kilka lat temu. Początkowo przedmiotem jego działalności były prace instalacyjne, wykonywane albo w nowo wznoszonych budynkach, albo w ramach remontów domów. Kłopoty kooperacyjne między różnymi firmami budowlanymi spowodowały dość szybkie rozszerzenie zakresu własnej oferty o prace murarskie. Kupiony samochód ciężarowy, który miał obsługiwać własną działalność firmy, był czasowo niewykorzystywany. Kierownictwo firmy zdecydowało się więc świadczyć usługi transportowe obcym wykonawcom. Po wykonaniu przez firmę remontu dużego lokalu znajdującego się przy rynku jednego z miast Dolnego Śląska okazało się, że inwestor ma kłopoty finansowe i nie może zapłacić za wykonane prace. Zaproponował więc wykonawcy (firmie X) w rozliczeniu nabycie wyremontowanego lokalu na preferencyjnych warunkach. Firma X skorzystała z okazji. Plan zagospodarowania przestrzennego miasta przewidywał, że na rynku będzie można świadczyć tylko niektóre usługi. Z ograniczonej palety usług firma X wybrała otwarcie zakładu fryzjerskiego i kosmetycznego (żona jednego z kierowników firmy miała stosowne uprawnienia). Na pozostałej powierzchni, po kilku miesiącach założono fitness club. Wszystkie dziedziny działalności firmy są dochodowe i kierownictwo firmy rozważa dalszą dywersyfikację, identyfikując kolejne zdarzenia w jej otoczeniu.

Jedną z kluczowych kompetencji współczesnych przedsiębiorstw jest zdolność do identyfikowania i wykorzystywania okazji. Wskazane jest zatem postrzeganie strategii organizacyjnej nie w kategoriach superprojektu przyszłości, ale raczej jako systemu pojedynczych, dynamicznych, działań, które są ukierunkowane na wyprzedzanie konkurentów rynkowych właśnie w identyfikowaniu i wykorzystywaniu okazji¹³. Trwała przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest rezultatem nie tylko dostarczania klientom wyższej wartości dodanej w porównaniu z konkurentami, ale także szybszego reagowania na okazje.

W turbulentnym otoczeniu cele nadal stanowią podstawową kategorię w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Nie mniej jednak w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem punkt ciężkości zostaje przesunięty z celów strategicznych na cele o mniejszym zasięgu czasoprzestrzennym, a więc na cele taktyczne i operacyjne¹⁴. Menedżerowie skoncentrowani na budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa powinni zastępować sztywne cele strategiczne elastycznym wykorzystywaniem okazji.

Ludwik Pasteur stwierdził, że „przypadkowe odkrycia zdarzają się tylko umysłom przygotowanym”. Współcześni menedżerowie zazwyczaj nie lubią myśleć o odległej przyszłości. Wolą oni „gasić bieżące pożary” niż zabezpieczać się przed ryzykiem ich powstawania w przyszłości i przygotowywać się na zdarzenia, które mogą diametralnie zmienić sytuację zarządzanych przez nich organizacji. W zdecydowanej większości polskich przedsiębiorstw obca jest idea myślenia strategicznego.¹⁵ Z kolei w przedsiębiorstwach wykorzystujących koncepcję zarządzania strategicznego dominuje opracowywanie tak zwanych kroczących strategii trzyletnich, które egemplifikują precyzyjnie zdefiniowane cele i zadania na najbliższy rok oraz wytyczne na najbliższe dwa lata. Praktyka ta nie prowokuje kadry kierowniczej do dyskusji o zjawiskach i procesach, które mogą wpłynąć na diametralną zmianę otoczenia firmy¹⁶.

¹¹ R. Krupski (red.): *op. cit.*, s. 55.

¹² *Ibidem*, s. 56.

¹³ *Ibidem*, s. 48.

¹⁴ *Ibidem*, s. 70.

¹⁵ Autor, na podstawie doświadczeń zdobytych w trakcie swojej praktyki doradczej dla małych i średnich przedsiębiorstw, stwierdza, że koncepcja zarządzania strategicznego nie jest znana zdecydowanej większości menedżerów zarządzających małymi i średnimi firmami. Menedżerowie ci sceptycznie odnoszą się do aspektu planowania strategicznego, twierdząc, że szybkość zmian zachodzących w otoczeniu zdecydowanie ogranicza albo wręcz wyklucza możliwość wcześniejszego zaplanowania działań przedsiębiorstwa. Wybierają oni drogę systematycznego „radzenia sobie” z rzeczywistością, poprzez reagowanie na zmiany, które już wystąpiły i jednocześnie ignorując potrzebę wielowariantowego planowania możliwych reakcji przedsiębiorstwa.

¹⁶ M. Remisiewicz, A. Białkowska-Gużyńska, J. D. Stawarz: *Gry wojenne*; [w:] „Businessman Magazine”, nr 4, 2003, s. 22.

Bolko von Oetinger, współautor książki pt. „Clausevitz o strategii” uważa, że nieumiejętność albo brak czasu menedżerów na wyjście poza utarte schematy myślenia w biznesie, stanowi istotną przyczynę wielu porażek przedsiębiorstw, które angażują ogromne zasoby po to, aby zostać mistrzem „starej gry” i przegrywają z tymi konkurentami, którzy potrafią przewidzieć reguły „nowej gry”¹⁷.

Firmy zwykle koncentrują się na walce o dziś i na podstawie wcześniejszych sukcesów budują przeświadczenie o własnej nieomyślności. Zjawisko to zwane „euforią sukcesu” powoduje, że odrobienie dystansu do mistrzów „nowej gry” albo w ogóle nie jest możliwe albo staje się długotrwałe i bardzo kosztowne.

Aby Microsoft docenił potencjał Internetu musiał wyrosnąć Amazon.com, Yahoo.com, a przede wszystkim Netscape. Dopiero sukcesy tych firm stanowiły wystarczający bodziec do tego, aby Bill Gates zrozumiał, że toczy się „nowa rozgrywka”. Jedynie dzięki możliwościom wynikającym ze swej monopolistycznej siły, Microsoft był w stanie zaoferować nieodpłatnie nowe oprogramowanie w pakiecie z najpopularniejszym na świecie systemem operacyjnym i osiągnąć obecną pozycję w dziedzinie Internetu.

Egg.com musiał otworzyć milion rachunków bankowych *on-line*, aby największe potęgi sektora bankowego zorientowały się, że przeoczyły narodziny bankowości internetowej

Wyniki badań przeprowadzonych przez *The Global Future Forum* wśród pięciuset największych koncernów światowych (wg rankingu Fortune) wskazują, że prawie 60% z nich wprowadza zmiany w sposób nieefektywny lub mało efektywny. W ponad połowie badanych koncernów uważa się, że największe przekształcenia są rezultatem restrukturyzacji lub fuzji i przejęć, a więc tych procesów, które swoim zasięgiem obejmują cały system organizacyjny i mają gruntowny charakter¹⁸. Brak zrozumienia lub zainteresowania wyzwaniami, które niesie ze sobą przyszłość wykazywany przez tak wielu menedżerów światowych przedsiębiorstw jest niepokojący.

Pomocne w świadomym kreowaniu przyszłości przedsiębiorstwa jest wykorzystywanie planowania scenariuszowego. Ułatwia ono zdobycie przez przedsiębiorstwo atrybutów elastyczności i adaptacyjności.

1.4. Planowanie wielowariantowe jako reakcja na niepewną przyszłość.

Planowanie, traktowane jako świadome kształtowanie przyszłości przedsiębiorstwa, powinno uwzględniać prognozy przyszłych stanów otoczenia i procesów w nim zachodzących. Współcześnie, w warunkach narastającej turbulencji otoczenia, planowanie jest najsłabszym ogniwnem procesu zarządzania¹⁹. Wzrastająca niepewność, wynikająca z coraz większej zmienności i złożoności współczesnego otoczenia, sprowadza proces planowania strategicznego do losowania typu „chybił-trafił”.

Metodą pomocną przy opracowywaniu strategii w warunkach dynamicznego otoczenia jest planowanie scenariuszowe. W kontekście strategii przedsiębiorstwa, scenariusze uważa się za skuteczniejszy instrument uporania się z czynnikami niepewności niż techniki statystyczne lub inne narzędzia analizy ilościowej²⁰.

Od ponad 10 lat z metody tej z powodzeniem korzysta fińska Nokia. Dwa razy do roku w firmie dokonywane jest uaktualnienie planów scenariuszowych. Przy tej operacji brane są pod uwagę najnowsze analizy trendów na rynku i przewidywania kierunków rozwoju gospodarczego i społecznego.

Planowanie scenariuszowe było z powodzeniem wykorzystywane już podczas II wojny światowej przez U.S. Air Force. Biznesową formułę tej metody opracował w latach '60 XX w. Herman Kahn – wojskowy Air Force, a następnie jeden z czołowych amerykańskich futurologów.

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ R. Krupski (red.): *op. cit.*, s. 59.

²⁰ *Ibidem*, s. 59-60.

Scenariusz należy rozumieć jako szereg obrazów oczekiwanych w przyszłej sytuacji otoczenia (tzw. alternatywna przyszłość). Obrazy te powinny wskazywać na proces tworzenia się hipotetycznej sytuacji oraz na możliwości wpływania na jego przebieg²¹.

Jeden z pionierów w zakresie posługiwania się metodą scenariuszową w biznesie – Pierre Wack z Royal Dutch/Shell – zdefiniował ją jako „sztukę odkrywania oryginalnej przedsiębiorczej zdolności do twórczego spojrzenia w przyszłość w kontekście przyspieszonych zmian, zwiększonej złożoności i autentycznej niepewności”²².

Celem planowania scenariuszowego nie jest antycypowanie tego, co jest nieprzewidywalne. Dlatego też w metodzie tej uwzględnia się wiele jednakowo prawdopodobnych wariantów przyszłości. Stają się one poligonem doświadczalnym służącym do testowania wizji koncepcji biznesu, jaką ma organizacja. W rezultacie pojawia się szerokie spektrum możliwości jej poprawienia²³.

Idea planowania scenariuszowego polega na rozważeniu wielu potencjalnych scenariuszy. Im większa ich liczba zostanie poddana wielokryterialnej analizie, tym większe jest prawdopodobieństwo, że któryś z nich się spełni”²⁴. Logika planowania scenariuszowego zawiera się w stwierdzeniu, że najlepsze rozeznanie aktualnej sytuacji daje podstawę do tego, aby działać w optymalny sposób, jednocześnie monitorując otoczenie i błyskawicznie wprowadzając niezbędne korekty w przypadku wystąpienia zmian. Cel dążeń przedsiębiorstwa powinien być zatem sprecyzowany, ale menedżerowie powinni być gotowi do tego, aby w uzasadnionych przypadkach zdefiniować go na nowo.

Konieczność taka wystąpiła w koncernie Shell w latach ’70 XX w., kiedy to kryzysy naftowe poczyniły duże spustoszenie w branży paliwowej.

Gdy firmy europejskie i amerykańskie zorientowały się w nowych regułach gry narzuconych przez kraje OPEC, było już zbyt późno na skuteczne reakcje. Jedynie Shell potrafił zabezpieczyć się na ewentualność wzrostu cen ropy naftowej na rynkach światowych, dzięki czemu zdobył drugą pozycję w branży pod względem wielkości oraz pierwszą pod względem stopy wypracowanego zysku.

Sukces Shella nie był przypadkiem. Koncern na początku lat ’70 XX w. utworzył departament *Group Planning*. Departament ten zajmował się analizą czynników, które w istotny sposób mogły wpływać na przyszłość branży. Planiści firmy doszli do wniosku, że stosunkowo stabilny od końca II wojny światowej rynek naftowy z dużym prawdopodobieństwem mogą czekać turbulencje spowodowane wyczerpywaniem się rezerw amerykańskich i rosnącą siłą strategiczną krajów OPEC.

Shell zbudował dwa scenariusze rozwoju wydarzeń. Pierwszy z nich zakładał, że cena ropy naftowej pozostanie na niezmienionym poziomie, na przykład dzięki odkryciu nowych jej złóż. Drugi natomiast uwzględniał światowy kryzys naftowy.

Zarząd Shella uświadomił sobie, że prawdopodobieństwo faktycznego wystąpienia zdarzeń przedstawionych w drugim scenariuszu jest wysokie. W związku z tym podjął decyzję o zmniejszeniu wielkości floty tankowców i podpisaniu długoterminowych kontraktów na dostawę ropy naftowej, zabezpieczając się przed nagłymi wzrostami jej ceny²⁵.

Jak dowodzi powyższy przykład, planowanie scenariuszowe nie polega na precyzyjnym prognozowaniu wartości wybranych zmiennych w przyszłości, ale na nieustannym organizacyjnym uczeniu się. Gotowość praktycznego wykorzystywania metody scenariuszowej jest wyrazem otwartości przedsiębiorstwa na zmiany zachodzące w otoczeniu, świadczy o jego zdolności do ciągłego ich śledzenia, wyciągania na tej podstawie wniosków oraz modyfikowania założeń strategicznych. Wskutek takich działań przedsiębiorstwo jest zdolne do dokonywania właściwych korekt realizowanej strategii w stosownym momencie. Scenariusze nie zastępują zatem strategii, lecz ją uzupełniają. Planowanie scenariuszowe nie przekreśla tym samym dążeń przedsiębiorstwa do ściśle określonego celu zawartego w strategii, ale skłania menedżerów do poważnego traktowania elementu niepewności. Scenariusze pomagają im w głębszej kontemplacji strategii przedsiębiorstwa z perspektywy kilku strukturalnie dość różnych, ale możliwych do przyjęcia modeli przyszłego świata.

²¹ E. Heinen (red.): *Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Grundlagen–Strategien–Modelle*; Wiesbaden 1984, s. 67.

²² <http://www.shell.com/scenarios/>

²³ K. Van der Heijden: *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*; Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 114-122.

²⁴ R. Krupski (red.): *op. cit.*, s. 59.

²⁵ M. Remisiewicz, A. Białkowska-Gużyńska, J. D. Stawarz: *op. cit.*, s. 27.

Innym istotnym celem planowania scenariuszowego jest bardziej wnikliwe myślenie o przyszłości. Stosowanie tej metody sprzyja zwiększeniu spostrzegawczości osób zajmujących się planowaniem strategicznym, które uczą się rozpoznawać prawdziwą naturę zdarzeń mających miejsce zarówno w otoczeniu, jak też wewnątrz przedsiębiorstwa i uświadamiać sobie ich konsekwencje²⁶. Zdolność ta jest nader cenna w warunkach przybierającej na sile presji konkurencyjnej, jakiej poddawane są współczesne przedsiębiorstwa, funkcjonujące w systemie gospodarki światowej. Jak twierdzą G. Hamel i C. K. Prahalad, konkurencja w wymiarze globalnym toczy się nie tylko na płaszczyźnie produktów i usług oferowanych przez poszczególne przedsiębiorstwa, ale również na poziomie sposobów myślenia naczelnego kierownictwa²⁷.

W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw bardzo często zdarza się, że okres względnej stabilności biznesu, czy też osiągnięcie przez przedsiębiorstwo sukcesu „usypia” czujność menedżerów, sprawia, że myślą oni w sposób schematyczny i praktykują dotychczasowe sposoby postępowania. W warunkach turbulentnego otoczenia skutkuje to usztywnieniem systemu organizacyjnego.

Planowanie scenariuszowe wymaga natomiast myślenia o przyszłości w sposób elastyczny, co sprzyja osiąganiu przez przedsiębiorstwo „ruchomych” celów. Jest to zdolność ułatwiająca przedsiębiorstwu zdobywanie trwałej przewagi konkurencyjnej. M. E. Porter uważa, że firma, która jest zainteresowana uzyskaniem trwałej przewagi konkurencyjnej, musi dysponować mechanizmami utrudniającymi konkurentom naśladowanie jej metod. Ponieważ mechanizmy te nie są w stanie powstrzymać konkurentów w długim okresie czasu, „firmy zmuszone są zazwyczaj prezentować swoim rywalom coś w rodzaju ruchomego celu – powinny zatem nieustannie inwestować w poprawę swojej pozycji konkurencyjnej”²⁸.

Proces planowania scenariuszowego można sprowadzić do trzech zasadniczych etapów²⁹:

- opracowanie scenariuszy otoczenia³⁰,
- identyfikowanie strategii przedsiębiorstwa dla każdego scenariusza oddzielnie,
- opracowanie systemu monitorowania i kryteriów przejść z jednego scenariusza na inny w sytuacji, gdy obserwowane zdarzenia bardziej odpowiadają temu innemu scenariuszowi.

Planowanie scenariuszowe jest niewątpliwie metodą pracochłonną. Zniechęca to menedżerów do posługiwania się nią. Ich sceptycyzm odnośnie jej stosowania wynika również stąd, że scenariusze nie opierają się na modelu matematycznym. Efekty planowania scenariuszowego trudno jest zatem skwantyfikować. Preferowanie przez menedżerów metod matematycznych, które w szerokim przekonaniu są bardziej wiarygodne, jest konsekwencją dwóch dominujących wśród polskiej kadry kierowniczej stylów zarządzania: stylu księgowego i stylu inżynierskiego. Oba one, choć w różny sposób, są zorientowane na jednorazowe opracowanie strategii optymalnej, której przygotowanie opiera się na prognozach, wykorzystujących dane z przeszłości.

W procesie planistycznym, którego rdzeń stanowi prognozowanie, brane są pod uwagę wartości wybranych parametrów z przeszłości, które następnie są ekstrapolowane na przyszłość przy wykorzystaniu metod statystycznych. Bardziej zaawansowane metody prognostyczne polegają na opracowaniu modelu symulacyjnego, uwzględniającego wzajemne zależności pomiędzy wybranymi zmiennymi. Uzyskane w ten sposób mierniki przyszłych zdarzeń posiadają konkretny wymiar praktyczny. Dzięki nim można bowiem kontrolować postępy w realizacji zaplanowanej strategii. Podstawowa trudność w ustalaniu tych mierników wynika z niepewności menedżerów co do przyszłych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. W takich okolicznościach zawodzi każdy rodzaj prognozowania. Antidotum na wszechobecną niepewność w zarządzaniu stanowi planowanie wielowariantowe. Daje ono możliwość przewidzenia różnorodnych sekwencji celów pośrednich, spośród których można będzie w przyszłości dokonywać stosownych wyborów, w

²⁶ I. Penc-Pietrzak: *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*; Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2003, s. 30-31.

²⁷ R. Haffer: *op. cit.*, s. 72.

²⁸ M. E. Porter: *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*; Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 48.

²⁹ R. Krupski (red.): *op. cit.*, s. 62.

³⁰ W praktyce najczęściej opracowuje się cztery rodzaje scenariuszy: optymistyczny, pesymistyczny, najbardziej prawdopodobny i niespodziankowy. W scenariuszach powinny zostać uwzględnione te czynniki zaliczane do makrootoczenia i mikrootoczenia, które w istotny sposób wpływają obecnie i będą wpływać w przyszłości na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Procedura opracowywania scenariuszy została zaprezentowana w aneksie nr 1.

zależności od zmian zachodzących w otoczeniu. Planowanie scenariuszowe wpisuje się w ten typ planowania. Można stwierdzić, że prognozowanie dostarcza odpowiedzi na pytania o przyszłość przedsiębiorstwa, zaś planowanie scenariuszowe zmusza do stawiania tych pytań.

O ile prognozy dotyczą zjawisk pewnych i dających się przewidzieć, o tyle planowanie scenariuszowe odnosi się do tego, co jest niepewne. Wykorzystując planowanie scenariuszowe jako element strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem, nie należy zatem zakładać jednorazowego opracowania jedynej i zarazem najlepszej strategii. Klucz do sukcesu przedsiębiorstwa tkwi raczej w nieustającym procesie kształtowania strategii, podczas tak zwanych konwersacji strategicznych.

Planowanie scenariuszowe stanowi istotny komponent controllingu strategicznego.

2. Controlling strategiczny.

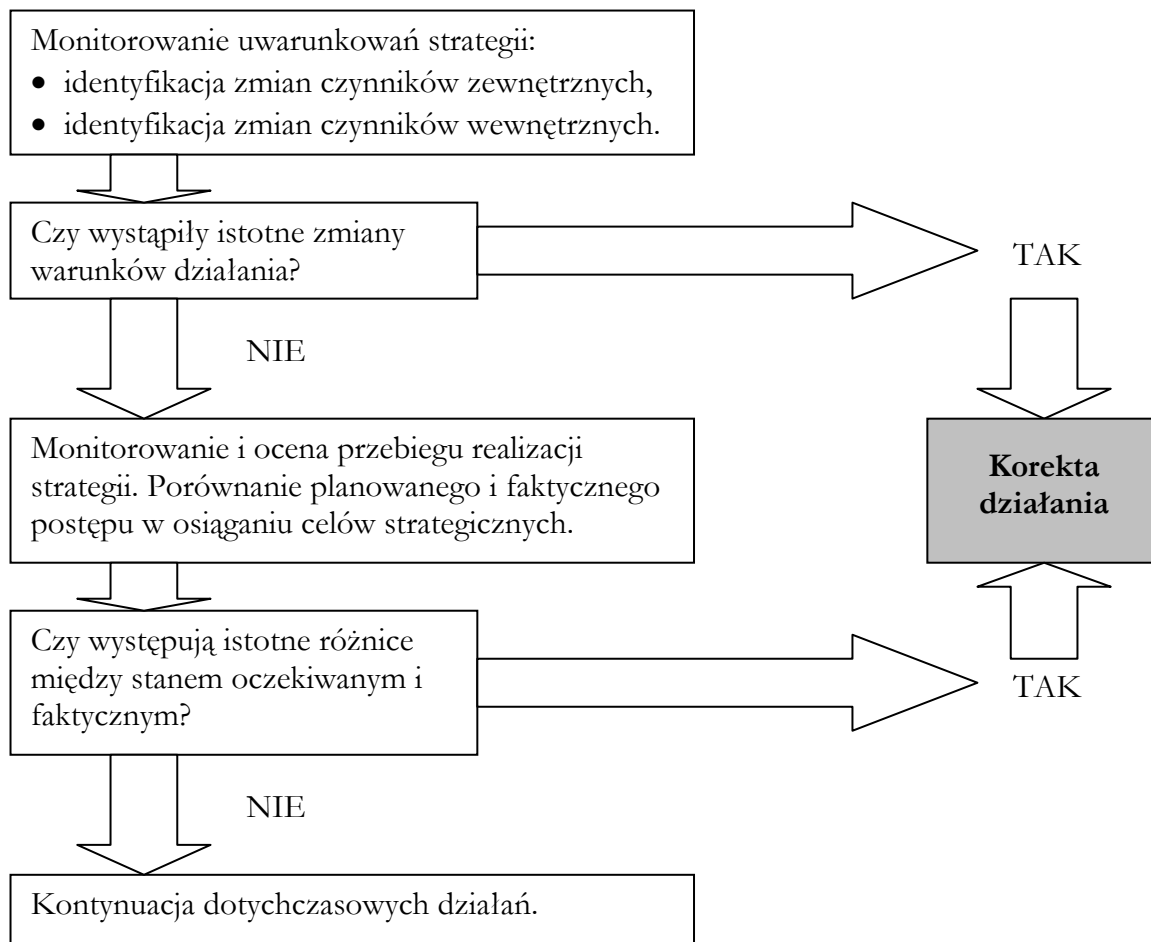
2.1. Pojęcie i funkcje controllingu strategicznego.

Controlling strategiczny jest podsystemem strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Niepewność menedżerów odnośnie przyszłych warunków prowadzenia biznesu powoduje, że realizacja strategii jest obarczona dużym ryzykiem. Instrumentem, który sprzyja ograniczaniu tego ryzyka jest controlling strategiczny. Jest on naturalnym uzupełnieniem planowania strategicznego.

Zarówno planowanie strategiczne, jak i controlling strategiczny służą wytyczaniu kierunków strategicznych działań przedsiębiorstwa w zmiennych warunkach działania. W obydwu silny nacisk jest kładziony na zrozumienie wpływu istotnych elementów otoczenia organizacji na możliwości realizacji wytyczonej strategii.

Controlling strategiczny odnosi się do faktycznych i potencjalnych skutków zmian, uwrażliwiając kadrę kierowniczą przedsiębiorstwa na konieczność antycypowania nieciągłości zmian w otoczeniu. Controlling strategiczny polega na monitorowaniu postępów w realizacji strategii oraz uczeniu się, w jaki sposób należy uzyskiwać ten postęp w warunkach turbulentnego otoczenia. Jest on zatem procesem zarządzania zmianą poprzez reagowanie i oddziaływanie na czynniki determinujące niestabilność. Controlling strategiczny oznacza sprawowanie stałego nadzoru nad wykonalnością planów strategicznych. Jego celem jest wczesne rozpoznanie zarówno szans, jak i zagrożeń, aby kadra kierownicza miała możliwość podjęcia działań zaradczych we właściwym czasie. W centrum zainteresowania controllingu strategicznego nie znajdują się zatem ani klasyczna kontrola wyników (*ex post*), ani zapewnienie wdrażania planów strategicznych poprzez kolejne etapy działań operacyjnych.

Funkcją controllingu strategicznego jest bieżące zapewnienie spójności realizowanej strategii z aktualnymi w danym czasie warunkami działania wskutek systematycznego monitorowania zmian zachodzących wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz podejmowanie właściwych działań korygujących.



Rysunek 3. Istota controllingu strategicznego.

A. Klasik twierdzi, że controlling strategiczny, w przeciwieństwie do planowania strategicznego, którego celem jest poszukiwanie nowych, alternatywnych strategii, służy jedynie do modyfikacji niektórych elementów strategii bez konieczności opracowywania nowej. Podejście to nie jest jednak zasadne, gdyż controlling strategiczny może prowadzić zarówno do modyfikacji strategii, przy zachowaniu jej dotychczasowych założeń i elementów, ale także w przypadku istotnych zmian jej uwarunkowań, może powodować konieczność wprowadzenia gruntownej zmiany strategii.

Istotę controllingu strategicznego można zatem ująć w następujący sposób:

- controlling strategiczny polega na stałym monitorowaniu zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań działań oraz postępów w osiąganiu celów strategicznych i realizacji strategii przedsiębiorstwa,
- controlling strategiczny obejmuje całe przedsiębiorstwo, traktowane jako system organizacyjny, a także jednostki strategiczne, główne funkcje przedsiębiorstwa (marketing, finanse, produkcja, logistyka, badania i rozwój, etc.), rynki operacyjne oraz podstawowe procesy występujące w przedsiębiorstwie,
- controlling strategiczny jest ukierunkowany na ocenę przebiegu i wyników działań, ale także – i to jest jego cecha specyficzna – na wykrywanie i interpretację sygnałów o nadchodzących zmianach (pojawiających się szansach i zagrożeniach), zanim wywołają one skutki dla przedsiębiorstwa i na właściwe reagowanie na te zmiany,
- controlling strategiczny jest realizowany przy wykorzystaniu systemów informacyjnych oraz instrumentów oddziaływania zapewniających elastyczne reakcje przedsiębiorstwa,
- controlling strategiczny jest powiązany z planowaniem strategicznym; działania i instrumenty kontrolne są wbudowane w procedury planistyczne, a controlling strategiczny jest ważnym narzędziem wdrażania i realizacji strategii.

W powyższym kontekście główne funkcje controllingu strategicznego to:

- uwrażliwienie menedżerów i innych realizatorów działań na pojawiające się szanse i zagrożenia lub symptomy poprzedzające ich pojawienie się poprzez dostarczanie kadrze kierowniczej informacji o zjawiskach i wydarzeniach lub stanach, które występują lub mogą wystąpić zanim stworzą istotne zagrożenia dla organizacji,
- ciągła weryfikacja i aktualizacja decyzji strategicznych dotyczących celów i sposobów ich osiągania,
- zapewnienie odpowiedniej elastyczności organizacji dzięki tworzeniu i wykorzystywaniu systemów informacyjnych i instrumentów samoregulacji,
- funkcja motywująca: uświadomienie odchylen między stanem faktycznym a założeniami planu, pobudzanie do działania ukierunkowanego na zidentyfikowanie źródeł odchylen i podjęcie właściwych reakcji,
- tworzenie i wykorzystywanie mechanizmów korygowania i harmonizacji działań w ramach realizowanych strategii w celu podniesienia stopnia ich skuteczności i efektywności.

Warto wskazać na różnice występujące pomiędzy controllingiem operacyjnym a controllingiem strategicznym.

Controlling operacyjny jest zorientowany na osiąganie celów bieżących (operacyjnych) wynikających ze strategii przedsiębiorstwa. Controlling strategiczny jest natomiast skoncentrowany na działaniach zmierzających do zapewnienia przedsiębiorstwu długotrwałej egzystencji dzięki odpowiednio wczesnemu dostosowaniu się do wymogów otoczenia.

Kryterium rozróżnienia	Controlling strategiczny	Controlling operacyjny
<i>Horyzont czasu</i>	długookresowy (nieograniczony)	krótkookresowy (kwartał, rok); średniookresowy (2-3 lata)
<i>Cele</i>	długofalowe planowanie strategiczne, utrzymanie zdolności do osiągania zysku	sterowanie zyskiem przedsiębiorstwa
<i>Orientacja</i>	dostosowanie działalności przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu	regulacja wewnętrznych procesów przedsiębiorstwa
<i>Zadania</i>	określenie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, stworzenie trwałych zdolności do osiągania zysku, dążenie do sukcesu	pomiar i ocena takich zależności jak np.: koszty – przychody, przychody – wynik, wpływy – wydatki

Tabela 1. Porównanie cech controllingu strategicznego i operacyjnego.

Punkt ciężkości controllingu strategicznego został zatem przeniesiony w stosunku do tradycyjnych funkcji kontroli strategicznej z oceny na antycypację i profilaktykę.

Porównanie funkcji tradycyjnej kontroli z funkcjami controllingu prezentuje poniższe zestawienie.

Kontrola:

- jest zorientowana na przeszłość,
- dostarcza wskazówek pomocnych w naprawieniu popełnionych już błędów,
- szuka odpowiedzialnych za powstałe błędy,
- sugeruje dokonywanie zmian personalnych.

Controlling:

- jest zorientowany na teraźniejszość i na przyszłość,
- nadzoruje i koordynuje działania różnych komórek i pionów przedsiębiorstwa,
- doradza menedżerom w zakresie jak najlepszego wykorzystywania szans i przeciwdziałania pojawiającym się zagrożeniom,
- umożliwia wcześniejsze przygotowanie właściwej reakcji na przyszłe zmiany elementów otoczenia,

- wskazuje na doświadczenia innych przedsiębiorstw.

2.2. Fazy i procedury controllingu strategicznego.

Racjonalne podejście do procesu planowania strategicznego narzuca konieczność jego znacznej formalizacji i skutkuje rozbudowanym i szczegółowym ujęciem celów strategicznych oraz szczegółową prezentacją strategii i programów działania. Ułatwia to opracowanie różnorodnych i zarazem precyzyjnych mierników oceny nawiązujących do celów i treści wyspecyfikowanych działań. Wysokiemu stopniowi racjonalności procesu planowania strategicznego towarzyszy wysoki stopień sformalizowania controllingu strategicznego.

W racjonalnym modelu planowania controlling strategiczny stanowi nieodłączne narzędzie implementacji wypracowanej strategii. Standardy planu stają się bezpośrednio punktem odniesienia (zmiennymi kontrolnymi) w procesie controllingu strategicznego.

W przypadku wykorzystywania w procesie planowania strategicznego podejścia behawioralnego, a tym samym uznania braku możliwości wywierania przez kadre kierowniczą zasadniczego wpływu na cechy strategii, controlling strategiczny zmienia swój charakter. Jest on skoncentrowany na monitorowaniu zmian otoczenia i sprawności przedsiębiorstwa w przystosowywaniu się do nich. Przy tego typu podejściu trudno jest zbudować stabilny system zmiennych kontrolnych.

W warunkach turbulentnego otoczenia wiele z zaplanowanych strategii nie jest w ogóle realizowanych, ponieważ w trakcie działań wylaniają się nowe strategie, dostosowane do nowych warunków. Zaniechanie realizacji strategii w efekcie uznania jej niesprawności w wyniku kontroli, oznacza uruchomienie bardziej bądź mniej sformalizowanego procesu planowania. Dowodzi to występowania sprzężenia zwrotnego pomiędzy procesem planowania i kontroli.

Fakt, że zaplanowana strategia nie musi być do końca zrealizowana powoduje, że controlling strategiczny może być ujmowany w postaci dwufazowego procesu.

Faza pierwsza wymaga monitorowania i oceny przebiegu uprzednio zaplanowanej i realizowanej strategii w celu zdobycia podstaw do kontynuacji jej realizacji, bądź zasadności „wylonienia” nowej. Faza druga obejmuje ocenę skuteczności i efektywności strategii faktycznie zrealizowanej. Mamy więc do czynienia z sytuacją, którą można zaprezentować w postaci poniższej macierzy:

Czy strategia faktycznie zrealizowana przyniosła sukces?	TAK	ZAPLANOWANY SUKCES (powodzenie racjonalności)	SUKCES WYLANIAJĄCEJ SIĘ STRATEGII (umiejętność uczenia się organizacji)
	NIE	PORAŻKA PLANOWANEGO PODEJŚCIA (skuteczność, ale brak efektywności)	CAŁKOWITA PORAŻKA (nieskuteczność i nieefektywność realizacji strategii)
		TAK	NIE
Czy zrealizowano zaplanowaną strategię?			

Tabela 2. Macierz skuteczności i efektywności realizacji strategii.

Proces controllingu strategicznego obejmuje następujące etapy:

- 1) Określenie wielkości oczekiwanych i standardów działania (zmiennych kontrolnych).
- 2) Określenie sposobów pomiaru i monitorowania zjawisk.
- 3) Porównywanie faktycznych oraz oczekiwanych wartości zmiennych kontrolnych.
- 4) Ustalenie przyczyn odchyłeń oraz określenie stopnia w jakim kierownictwo organizacji jest w stanie wpływać na źródła tych odchyłeń.
- 5) Projektowanie i podejmowanie działań korygujących.

Określenie wielkości oczekiwanych i standardów działania (zmiennych kontrolnych).

Najistotniejszą kategorię wielkości kontrolnych stanowią cele strategiczne przedsiębiorstwa. Część z nich jest ujęta w postaci ilościowej (dotyczy to głównie celów finansowych i niektórych celów rynkowych), inne – w formie jakościowej (opisowej), co utrudnia ocenę stopnia ich osiągnięcia. Ocena w takim przypadku polega na stwierdzeniu poprawy lub pogorszenia się stanu kategorii jakościowej, analizie intensywności pozytywnego bądź negatywnego wpływu badanego trendu na przedsiębiorstwo lub ocenie poziomu jego stabilności.

Istotną grupę zmiennych kontrolnych stanowią te, na podstawie których prowadzone są monitoring i ocena zewnętrznych i wewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. W odniesieniu do otoczenia istotnymi zmiennymi są głównie wskaźniki opisujące tendencje zmian najważniejszych z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa składników makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego.

Określenie sposobów pomiaru i monitorowania zjawisk.

Faza określenia sposobów pomiaru i monitorowania zjawisk obejmuje sprecyzowanie przedmiotu i stopnia szczegółowości informacji, które są niezbędne w procesie kontroli, ustalenie momentu, częstotliwości i źródeł ich pozyskiwania, sposobu ich prezentacji oraz zakresu ich przetworzenia i powiązania z innymi informacjami.

Z uwagi na konieczność skracania czasu reakcji przedsiębiorstwa na zidentyfikowane odchylenia od stanów oczekiwanych oraz na konieczność podejmowania spójnych działań korygujących, ważne jest między innymi zapewnienie kompleksowego charakteru uzyskiwanych informacji, synchronizacja ich dopływu, zapewnienie takich nośników i form prezentacji danych, które umożliwią szybkie przetwarzanie informacji i transmisję raportów do właściwych decydentów.

Porównywanie faktycznych oraz oczekiwanych stanów i wartości zmiennych kontrolnych.

Faza ta służy zidentyfikowaniu odchyłeń występujących pomiędzy zaplanowanymi a faktycznymi wartościami określonych parametrów. W przypadku zmiennych ilościowych identyfikacja ta jest stosunkowo prosta, pod warunkiem że w opisie stanu faktycznego i planowanego posłużono się tym samym zestawem parametrów.

W przypadku zmiennych jakościowych, ocena stanu rzeczy jest zdecydowanie trudniejsza, a czasami niejednoznaczna. Im mniej precyzyjny jest opis stanu oczekiwanego, tym trudniejsza jest identyfikacja skali odchyłeń.

Identyfikacja przyczyn odchyłeń.

Występują dwie podstawowe przyczyny odchyłeń od stanu oczekiwanego: niesprawność realizacji zaplanowanej strategii lub zmiana zewnętrznych, bądź wewnętrznych warunków działania, która powoduje, że zaplanowana i realizowana dotychczas strategia nie może być efektywna.

W każdym przypadku ważne jest rozpoznanie źródeł i przyczyn zidentyfikowanych odchyłeń oraz określenie, czy kadra kierownicza przedsiębiorstwa jest w stanie oddziaływać na przyczyny tych odchyłeń.

Teoretycznie, kadra kierownicza sprawuje kontrolę nad czynnikami wewnętrznymi oraz nad tymi czynnikami zewnętrznymi, w stosunku do których posiada silną pozycję przetargową (rozproszeni klienci, pozycja monopolistyczna przedsiębiorstwa, dostawcy dla których przedsiębiorstwo jest głównym odbiorcą).

W przypadku zidentyfikowania odchylenia od wartości oczekiwanych spowodowanych przez niekorzystne zmiany otoczenia, na które kadra kierownicza przedsiębiorstwa nie ma wpływu, jej reakcja powinna polegać na błyskawicznej adaptacji.

Niezbędne jest zapewnienie jak najszybszej identyfikacji odchylenia i ustalenie ich przyczyn, aby wydłużyć czas, w którym kadra kierownicza przedsiębiorstwa może przygotować działania korygujące jeszcze przed wystąpieniem strat wywołanych pojawiającymi się zagrożeniami lub niewykorzystanymi szansami. Istotna jest przy tym taka organizacja funkcji kontrolnych, która umożliwi szybsze niż konkurenci przygotowanie planu reakcji i podjęcie właściwych działań korygujących.

W tym kontekście warto wspomnieć o roli systemów wczesnego rozpoznania, które podnoszą sprawność controllingu strategicznego.

Projektowanie i podejmowanie działań korygujących.

Podjęcie działań korygujących w stosunku do dotychczasowej strategii jest zasadne wówczas, gdy działania takie przyniosą oczekiwany skutek. Zakres korekt zależy od wielkości odchylenia, wielkości zasobów, które mogą zostać na ten cel przeznaczone oraz przewidywanej skuteczności i efektywności działań korygujących. W przypadku niewielkich odchylenia wystarczające mogą się okazać zmiany niektórych programów operacyjnych w ramach dotychczasowej strategii (np. intensyfikacja promocji, poprawa obsługi klienta) lub realokacja zasobów (np. zwiększenie nakładów na rozbudowę i usprawnienie systemu logistycznego). W przypadku zidentyfikowania znacznych odchylenia niezbędne staje się podjęcie poważniejszych działań korygujących, np. zmiany niektórych założeń strategii, modyfikacji niektórych strategii funkcjonalnych, itp. Zdarza się, że oddziaływanie niekorzystnych czynników jest na tyle silne lub błędy w realizacji strategii są tak duże, iż jedyną zasadną reakcją kadry kierowniczej może być gruntowna zmiana strategii (zastosowanie strategii awaryjnej lub „wylonienie” nowej). Nie jest wykluczone, że konieczne może okazać się ustalenie mniej ambitnych celów strategicznych.

W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw zdarza się, że korekty nie są wprowadzane w ogóle, że są podejmowane z opóźnieniem lub są nieadekwatne do skali odchylenia lub ich źródeł. Wynika to z niesprawności mechanizmów kontrolnych (nieprawidłowej lub zbyt późnej identyfikacji odchylenia, niewłaściwej interpretacji ich przyczyn, itp.), braku wystarczających zasobów i kompetencji, aby przeciwdziałać niesprzyjającym warunkom, a niekiedy wiąże się z oporem zarządzających. Powodem oporu przed wprowadzaniem zmian może być między innymi przekonanie o przejściowym charakterze niekorzystnych uwarunkowań, przeświadczenie o przyspieszonym przyroście wyników pod koniec okresu realizacji strategii, wreszcie względy ambicjonalne – przekonanie o słuszności przyjętej strategii lub obawa przed utratą prestiżu w przypadku przyznania się do błędu.

Warto wspomnieć, że odchylenia wykryte dzięki wykorzystaniu controllingu strategicznego nie muszą mieć wyłącznie charakteru negatywnego. Gdy strategia okazuje się bardziej skuteczna niż zakładano w planie, należy również przeanalizować przyczyny takiego stanu rzeczy. Mogą nimi być np. sprzyjające, ale niedostrzegane wcześniej lub występujące dopiero w trakcie jej realizacji uwarunkowania zewnętrzne, bądź wyższa niż oczekiwano sprawność realizacji strategii.

Reakcje kadry kierowniczej na wystąpienie dodatknych odchylenia mogą być następujące:

- brak korekt w działaniu, naturalna akceptacja wyższej efektywności,
- wybór bardziej ambitnych celów i ewentualna zmiana niektórych elementów strategii, mająca na celu pełniejsze wykorzystanie ujawnionych możliwości rozwojowych,
- korekty działań – zmniejszenie intensywności działania, ograniczenie zasobów wykorzystywanych w działaniu ze względu na nastawienie na utrzymanie poprzednio przyjętego poziomu celów.

Zaprezentowany jako ostatni przykład reakcji kadry kierowniczej przedsiębiorstwa wydaje się być nieracjonalny. Nie mniej jednak w niektórych przypadkach okazuje się być zasadny. Ma to miejsce wówczas, gdy realizacja bardziej ambitnych celów w jednym obszarze działania przedsiębiorstwa powoduje nierównowagę w innych dziedzinach jego funkcjonowania lub powoduje trudności w realizacji celów priorytetowych.

Szybki wzrost sprzedaży wymagający znacznego zwiększenia kapitału obrotowego może skutkować nieakceptowanym przez kadre kierowniczą poziomem zadłużenia. Niespodziewany wzrost popytu na starą generację wyrobu może spowodować opóźnienie we wprowadzeniu na rynek nowego produktu, co będzie skutkowało naruszeniem interesów innych jednostek strategicznych firmy zamierzających równolegle wprowadzić produkty komplementarne. Wyższy popyt i wyższa niż planowano sprzedaż może przyczyniać się do obniżenia jakości obsługi klienta, co spowoduje pogorszenie się wizerunku marki i konieczność poniesienia dodatkowych nakładów na poprawę tego wizerunku w przyszłości.

2.3. System wczesnego rozpoznania (SWR).

System wczesnego rozpoznania jest bardziej kompleksową odmianą systemu wczesnego ostrzegania (SWO). O ile zadaniem systemu wczesnego ostrzegania jest dostarczanie kadrze kierowniczej przedsiębiorstwa sygnałów o pojawiających się lub mogących pojawić się zagrożeniach, o tyle funkcją systemu wczesnego rozpoznania jest dodatkowo dostarczanie informacji o pojawiających się lub mogących się pojawić szansach.

Strategiczny system wczesnego rozpoznania łączy w sobie funkcję monitorowania systemu organizacyjnego i otoczenia z konstruowaniem scenariuszy możliwych zdarzeń. W wyniku takiego połączenia istnieje możliwość identyfikowania specyficznych sygnałów, które pozwalają na wczesne rozpoznanie zjawisk mogących mieć pozytywne, bądź negatywne implikacje dla strategii realizowanej przez dane przedsiębiorstwo.

Powody wykorzystywania metod scenariuszowych w systemie wczesnego rozpoznania:

- podczas gdy implementacja systemu wczesnego rozpoznania w przedsiębiorstwie zajmuje długi okres czasu, wykorzystywanie scenariuszy dostarcza pierwszych rezultatów relatywnie szybko – budowę systemu wczesnego rozpoznania warto jest zatem rozpocząć od wdrożenia planowania scenariuszowego;
- w przypadku, gdy firma planuje dokonać zmian w realizowanej strategii, scenariusze pozwalają ustalić zakres i najważniejsze czynniki otoczenia, które powinny być następnie monitorowane;
- scenariusze są potrzebne do identyfikacji tzw. „słabych sygnałów” – dzięki identyfikacji sygnałów wykorzystywanych przez system wczesnego rozpoznania możliwe jest stwierdzenie czy określony scenariusz zdarzeń ma szansę się urzeczywistnić, a jeżeli tak, to jak szybko (sygnały mogą dotyczyć np. działań podejmowanych przez konkurencyjne firmy, groźby wejścia nowych graczy na rynek, planowanych przejęć lub fuzji).

Sygnały, będące podstawą budowy systemu wczesnego rozpoznania, można zdefiniować jako zdarzenia, w trakcie których obiekty zlokalizowane w otoczeniu przekazują wiadomości. Odbiorca sygnału może być ustalony albo nie. Pojęcie sygnału jest nierozdzielnie związane z kategorią wiadomości, a gdy zostanie do niej przypisana konkretna wartość użytkowa i znaczenie – z pojęciem informacji.

W tym kontekście można wyróżnić trzy rodzaje sygnałów:

- sygnały nie dostrzegane,
- sygnały dostrzegane ale nie rozpoznawane,
- sygnały dostrzegane i rozpoznawane.

Sygnałami nie dostrzeganymi są sygnały przekazywane kanałami, do których podmiot zainteresowany ich odbiorem nie posiada dostępu.

Sygnałami dostrzeganymi ale nie rozpoznawanymi są te, które docierają do podmiotu zainteresowanego i które są przez niego z różnych powodów ignorowane (np. ze względu na przekonanie o ich niewielkim znaczeniu). Aby unikać ignorowania sygnałów ważnych, należy stworzyć skuteczny system filtrowania sygnałów.

Sygnały dostrzegane i rozpoznawane to te, które są odbierane i dają podstawę do modyfikowania zachowań strategicznych przedsiębiorstwa.

Sygnały, które docierają do przedsiębiorstwa można podzielić na dwa rodzaje:

- mocne (sygnały dostrzegane i rozpoznawane), dostarczające informacji, które są relatywnie łatwe do wykorzystania,
- słabe (sygnały nie dostrzegane lub dostrzegane i nie rozpoznawane), które zazwyczaj nie są wykorzystywane w procesie decyzyjnym.

Ocena siły wpływu i czasu oddziaływania różnych czynników otoczenia, na podstawie zidentyfikowanych rodzajów sygnałów, pozwala wyróżnić następujące kategorie zagadnień strategicznych i sposoby postępowania z nimi:

- bardzo pilne i silnie oddziałujące, a jednocześnie czytelne – stanowiące silne sygnały – te zagadnienia wymagają natychmiastowej reakcji;

- pilne i prawdopodobnie silnie oddziałujące, stanowiące słabe sygnały – rozwiązanie problemu wymaga zgromadzenia dodatkowych informacji, przy czym należy stopniowo angażować się w planowanie jego rozwiązania;
- mniej pilne, ale silnie oddziałujące, stanowiące jednocześnie silne sygnały – rozwiązanie tych problemów może nastąpić w ramach sformalizowanego, cyklicznego procesu planowania strategicznego;
- mało pilne i słabo oddziałujące – rozwiązanie tych problemów może zostać odłożone w czasie, ale zagadnienia powinny być stale monitorowane;
- nie mające wpływu na przedsiębiorstwo i nie wymagające dalszej uwagi.

2.4. Rodzaje systemów wczesnego rozpoznania.

Można wyróżnić trzy generacje systemów wczesnego rozpoznania.

Systemy wczesnego rozpoznania pierwszej generacji (SWR I) bazują na szacowaniu trendów rozwojowych zjawisk i porównywaniu ich z planami na zasadzie „sprzężenia wprzód”. Są one stosowane w planowaniu krótkookresowym (operacyjne SWR) i w głównej mierze informują o odchyleniach występujących pomiędzy wartościami faktycznymi a pożądanymi.

Systemy wczesnego rozpoznania drugiej generacji (SWR II) pozwalają na zidentyfikowanie szans i zagrożeń za pomocą wybranych wskaźników, których stan informuje z czasowym wyprzedzeniem o możliwej zmianie obserwowanego zjawiska. Znajdują one zastosowanie głównie w planowaniu krótkookresowym (operacyjne SWR). Nie mniej jednak mogą być także wykorzystywane do planowania w średnim okresie czasu.

Systemy wczesnego rozpoznania trzeciej generacji (SWR III) umożliwiają rozpoznanie sygnałów płynących z otoczenia, które nie wskazują w sposób bezpośredni na możliwość wystąpienia zmian. Często są one nazywane radarem identyfikującym „słabe sygnały”. Wykorzystuje się je głównie w planowaniu długookresowym (strategiczne SWR).

Controlling	SWR	Obszar monitorowany	Wykorzystywane sygnały	Rodzaje informacji
operacyjny	I generacji	wnętrze przedsiębiorstwa	sygnały mocne	ilościowe
	II generacji			
strategiczny	III generacji	wybrane elementy otoczenia	sygnały słabe	jakościowe
		otoczenie w sposób kompleksowy		

Tabela 3. Wykorzystanie systemów wczesnego rozpoznania w controllingu.

Podstawą skuteczności systemu wczesnego rozpoznania jest wybór właściwych obszarów jako przedmiotów obserwacji oraz zmiennych kontrolnych. Zmienne te powinny w pierwszej kolejności odzwierciedlać istotne zewnętrzne uwarunkowania strategii, na które składają się kluczowe czynniki sukcesu oraz czynniki dynamizujące branżę, w których prowadzi działalność przedsiębiorstwo (*industry driving forces*).

Jeżeli kluczowymi czynnikami sukcesu w danej branży są np. niski koszt, pełna dostępność produktu, renomowana marka i zdolność do szybkiego tworzenia sieci franchisingowej, to istotne znaczenie ma monitorowanie tych zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa, które umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w wymienionych obszarach. Założenia strategii mogą określać, które z tych czynników należy zdobyć i wykorzystywać w pierwszej kolejności i na jakim poziomie.

Zmienne kontrolne powinny obejmować także istotne w przypadku danego przedsiębiorstwa wielkości lub wskaźniki opisujące makrootoczenie.

Kolejną grupę stanowią wybrane czynniki wewnętrzne, które wywierają istotny wpływ na sprawność działania przedsiębiorstwa w kontekście zidentyfikowanych kluczowych czynników sukcesu w branżach, w jakich ono funkcjonuje oraz w odniesieniu do przyjętych założeń i celów strategii.

Zmiennymi o kluczowym znaczeniu dla producenta wyrobów z surowców importowanych są m. in. poziom cen tych surowców, kursów walutowych i obciążeń importowych. Niekorzystne prognozy cenowe, przewidywany spadek kursu waluty krajowej i zapowiedzi wzrostu obciążeń importowych stanowią istotne zagrożenie dla konkurencyjności cenowej danej firmy. Mogą one powodować konieczność weryfikacji założonych wielkości sprzedaży. Ograniczają także możliwości w zakresie penetracji segmentów rynku wrażliwych na poziom cen.

Wybrane zmienne powinny mieć charakter mierzalny, aby możliwe było ustalenie jednoznacznych tendencji i siły ich zmian.

Zakres zmiennych objętych kontrolą w ramach systemu wczesnego rozpoznania oraz częstotliwość ich monitorowania zależy w głównej mierze od zmienności otoczenia i wysokości kosztów kontroli.

Przedmiotem stałego monitorowania i kontroli powinny być przede wszystkim te zmienne, które mają najsilniejszy wpływ na możliwość realizacji strategii i wyniki przedsiębiorstwa.

Przedmiotem stałego monitorowania powinny być także te kategorie, które wprawdzie nie mają decydującego wpływu na realizację strategii, ale ich zmiany są nieregularne i tym samym trudne do przewidzenia. Kategorie te, w przypadku ich silnych zmian, mogą bowiem oddziaływać na zmienne o silnym wpływie na przedsiębiorstwo lub mogą bezpośrednio odznaczać piętno na skuteczności realizowanej strategii.

W innych przypadkach monitorowanie może mieć charakter okresowy. Jednak w sytuacjach kryzysowych, np. załamania sprzedaży, czy utraty płynności finansowej, częstotliwość obserwacji powinna zostać zwiększona.

Warto zaznaczyć, że system wczesnego rozpoznania nie powinien koncentrować się jedynie na monitorowaniu wewnętrznych (często finansowych) wskaźników funkcjonowania przedsiębiorstwa, takich jak wielkość sprzedaży, poziom przychodów, kosztów i zysków, zmiany stanu zapasów, należności i zobowiązań, czy poziom płynności finansowej. Jego funkcją jest bowiem wychwytywanie sygnałów na temat różnorodnych czynników determinujących wyniki przedsiębiorstwa i określanie (w tym antycypowanie) ich wpływu na te wyniki.

2.5. Konstruowanie systemu wczesnego rozpoznania.

Tworzenie systemu wczesnego rozpoznania składa się z następujących etapów:

1. Sporządzenie mapy obszarów:

- Wysokiego ryzyka (zagrożeń) w działalności przedsiębiorstwa poprzez wykorzystanie zarówno narzędzi jakościowych, służących określaniu potencjalnego ryzyka (np. metody scenariuszowe), jak i narzędzi ilościowych (np. wskaźniki finansowe). Konieczne jest przyporządkowanie obszarów bieżącej działalności przedsiębiorstwa do kategorii niskiego, średniego, bądź wysokiego ryzyka. Klasyfikacja powinna być dokonywana w

zależności od prawdopodobieństwa wystąpienia najbardziej pesymistycznego scenariusza. Następnie należy oszacować wpływ wystąpienia konkretnego rodzaju ryzyka na kondycję przedsiębiorstwa.

- Otoczenia, w których mogą pojawić się szanse dla przedsiębiorstwa. W tym celu wykorzystywane są głównie narzędzia jakościowe (np. metody scenariuszowe), dzięki którym możliwe staje się przypisanie obszarów bieżącej działalności przedsiębiorstwa do kategorii szans o dużym, średnim i małym znaczeniu. Klasyfikacja ta jest dokonywana w zależności od prawdopodobieństwa wystąpienia najbardziej optymistycznego scenariusza. W dalszej kolejności należy oszacować wpływ wystąpienia konkretnej szansy na sytuację przedsiębiorstwa.
2. Zbudowanie systemu wskaźników.
 3. Monitorowanie wskaźników.
 4. Przekazywanie sygnałów:
 - O zagrożeniach (sygnały alarmowe). Sygnały alarmowe są przekazywane wówczas, gdy wartość któregoś ze wskaźników przekroczy poziom dopuszczalny. Ustalenie poziomu dopuszczalnego dla poszczególnych wskaźników powinno być dokonywane na podstawie danych z przeszłości, przewidywanych trendów zmian zachodzących w otoczeniu lub opinii ekspertów.
 - O szansach. Zmiana stanu otoczenia jest identyfikowana jako szansa, gdy wartości wskaźników monitoringowych wykorzystywanych do wykrywania zmian konkretnego zjawiska przyjmują wartości na poziomie wyższym niż neutralny. Sposoby ustalania poziomu wskaźników są identyczne jak w przypadku wskaźników informujących o zagrożeniach; (często te same wskaźniki służą jednocześnie do identyfikowania szans i zagrożeń).

2.6. Strategiczny system wczesnego rozpoznania w *DaimlerChrysler Aerospace A.G.*

DaimlerChrysler Aerospace A.G. (DASA) jest firmą przemysłu kosmicznego z siedzibą w Monachium. Jej kierownictwo uznało, że powinna ona posiadać narzędzia pozwalające na przewidywanie i natychmiastowe reagowanie na zmiany zachodzące na rynku, w tym przede wszystkim na zachowania bezpośrednich konkurentów.

W systemie wczesnego rozpoznania stworzonym przez *DaimlerChrysler Aerospace A.G.* można wyróżnić pięć głównych etapów działania:

1. Rozwijanie scenariuszy.
2. Monitoring sygnałów.
3. Analiza strategiczna.
4. Działanie konkurencyjne.
5. Ponowna ocena (w tym uaktualnienie) scenariuszy.

Etap I – rozwijanie scenariuszy.

Wykonawcą działań w ramach etapu pierwszego jest zespół ds. analiz scenariuszowych. Członkami tego zespołu są menedżerowie średniego szczebla z różnych działów firmy oraz zewnętrzni eksperci. Do podstawowych zadań tego zespołu należy:

- rozwijanie scenariuszy opartych na 20-30 kluczowych czynnikach – zjawiskach zachodzących w otoczeniu firmy,
- określenie wymiernych sygnałów dla każdego czynnika (zjawiska).

Efektem działań zespołu ds. analiz scenariuszowych jest raport o sygnałach. Jest to przewodnik dla zespołu pracującego na kolejnym etapie informujący go o tym, jakie czynniki zlokalizowane w otoczeniu przedsiębiorstwa należy monitorować i z jaką częstotliwością.

Etap II – monitoring sygnałów.

Na tym etapie wykonawcą działań są zespoły skanujące otoczenie przedsiębiorstwa. W skład tych zespołów wchodzi przede wszystkim menedżerowie średniego i niższego szczebla. Głównymi zadaniami tych zespołów są:

- zbieranie informacji o symptomach zmian mogących wystąpić w obszarach związanych ze specjalizacją danego zespołu (np. w otoczeniu prawnym przedsiębiorstwa),
- wyszukiwanie symptomów nadzwyczajnych zmian w otoczeniu.

Wynikiem prac zespołów monitorujących otoczenie są notatki zawierające ostrzeżenia o nadzwyczajnych zmianach mogących wystąpić w otoczeniu oraz trendach zmian zaobserwowanych w otoczeniu przedsiębiorstwa. Notatki te są przekazywane do podmiotów odpowiedzialnych za trzeci etap funkcjonowania systemu wczesnego rozpoznania.

Etap III – analiza strategiczna.

Wykonawcą działań w etapie trzecim jest komisja oceniająca. W skład tej komisji najczęściej wchodzi członkowie zarządu oraz menedżerowie najwyższego szczebla odpowiedzialni za pracę poszczególnych pionów funkcjonalnych. Do zadań komisji oceniającej należy:

- analiza trendów i określenie ich możliwych implikacji biznesowych,
- rekomendowanie sposobów reakcji przedsiębiorstwa na zmiany zidentyfikowane w jego otoczeniu.

Komisja oceniająca przygotowuje tzw. „raport sygnalizacji świetlnej”. Jego celem jest sygnalizowanie zarządowi przedsiębiorstwa tych zdarzeń zachodzących w otoczeniu, które wymagają podjęcia decyzji na najwyższym szczeblu zarządzania.

Etap IV – działanie konkurencyjne.

Podmiotem wykonawczym na tym etapie jest zarząd przedsiębiorstwa. W proces podejmowania decyzji jest zaangażowany prezes firmy oraz menedżerowie najwyższego szczebla (m. in. kierownicy poszczególnych oddziałów). W celu określenia rodzaju działań, które należy podjąć w związku z konkretną sytuacją, w jakiej znalazło się przedsiębiorstwo powołują oni konsultacje z komisją oceniającą.

Etap kończy się przekazaniem przez zarząd firmy zespołowi ds. analiz scenariuszowych sugestii na temat założeń potrzebnych do zaktualizowania scenariuszy.

Etap V – ponowna ocena scenariuszy.

Wykonawcą działań na tym etapie jest zespół ds. analiz scenariuszowych. Jego zadaniem jest zaktualizowanie kluczowych czynników, w oparciu o które sporządzane są scenariusze na podstawie nowych sygnałów pochodzących z otoczenia firmy oraz sugestii przekazanych przez zarząd przedsiębiorstwa.

Etap piąty kończy się płynnym przejściem do etapu pierwszego, dzięki czemu system wczesnego rozpoznania rozpoczyna kolejny cykl funkcjonowania.

Dowodem skuteczności systemu wczesnego rozpoznania w DaimlerChrysler Aerospace A.G. było wykrycie i przygotowanie planu reakcji na fuzję zawartą w 1997 roku przez dwóch głównych konkurentów firmy – Boeinga i McDonnella Douglasa. Stało się to możliwe dzięki ciągłemu monitorowaniu istotnych sygnałów informujących o prawdopodobieństwie tej fuzji.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Zespół ds. analiz scenariuszowych uznał fuzję Boeinga i McDonnella Douglasa za element kluczowy w jednym z możliwych scenariuszy. Zespołom skanującym otoczenie zalecono monitorowanie sygnałów informujących o wszelkich istotnych czynnikach związanych z tym zdarzeniem.2. Zespoły skanujące monitorowały sygnały o możliwości fuzji. Gdy stwierdzono, że naczelne kierownictwo obydwu przedsiębiorstw spotyka się coraz częściej, przygotowano wczesne ostrzeżenie o zwiększającym się prawdopodobieństwie fuzji wymienionych konkurentów. |
|--|

Notatkę w tej sprawie przekazano komisji oceniającej.

3. Komisja oceniająca, po dokonaniu analizy strategii głównych konkurentów DASA, przekazała zarządowi firmy raport sygnalizacji świetlnej z sygnałem żółtym. Przekazany raport zalecał zarządowi zachowanie wzmożonej czujności i uwzględnienie wysokiego prawdopodobieństwa zawarcia fuzji w podejmowanych decyzjach.
4. Zarząd polecił prowadzenie dalszych analiz, a przede wszystkim bardziej intensywne monitorowanie możliwości wystąpienia fuzji.
5. Komisja oceniająca, po ponownej obserwacji i analizie możliwości zawarcia fuzji przez Boeninga i McDonnella Douglasa, wysłała do zarządu firmy raport z sygnałem czerwonym. Zalecał on podjęcie radykalnych działań strategicznych w związku z wysokim prawdopodobieństwem fuzji obydwu konkurentów.
6. Zarząd firmy przeprowadził konsultacje z komisją oceniającą, które miały na celu przygotowanie propozycji działań (w tym zrewidowanie dotychczas realizowanej strategii), koniecznych do podjęcia w momencie, gdy fuzja Boeninga i McDonnella Douglasa stanie się faktem.
7. Boening ogłosił przejęcie firmy McDonnell Douglas.
8. Zarząd firmy DaimlerChrysler Aerospace A.G. niezwłocznie przedstawił komunikat zawierający odpowiedź spółki na zaistniały fakt. Miał on na celu podtrzymanie zaufania inwestorów do działań zarządu. W komunikacie przekazanym opinii publicznej zarząd DaimlerChrysler Aerospace A.G.:
 - zadeklarował wzmocnienie relacji z europejskim przemysłem obronnym,
 - potwierdził chęć dalszego konkurowania na rynku amerykańskim, w tym także z nowym graczem – połączonymi firmami Boeing i McDonnell Douglas.

Wiceprezes DaimlerChrysler Aerospace A.G. Franz Tessun stwierdził: *System wczesnego rozpoznania pozwolił nam na bardzo szybką odpowiedź na fuzję naszych konkurentów – firm Boeing i McDonnell Douglas, ponieważ byliśmy zdolni przygotować właściwy plan działania już od pierwszego sygnału o możliwości wystąpienia takiej fuzji.*

Najważniejszym efektem przekazanego przez zarząd DaimlerChrysler Aerospace A.G. komunikatu było pokazanie przez kierownictwo firmy braku zaskoczenia faktem wystąpienia fuzji obydwu konkurentów. Firma była bowiem na taką ewentualność właściwie przygotowana i dzięki temu była w stanie utrzymać poziom zaufania udziałowców.

3. Mapa strategii.

Mapa strategii prezentuje powiązania występujące pomiędzy komponentami strategii. Jest ona narzędziem sprzyjającym organizacyjnemu uczeniu się poprzez kontrolę i adaptację przyjętej strategii do zmiennych stanów otoczenia.

Mimo powszechnie panującej wśród kadry kierowniczej przedsiębiorstw zgodności co do potrzeby opracowywania strategii, większość przedsiębiorstw jej nie posiada. Jak wskazują badania, jedynie od 10% do 30% sformułowanych strategii jest skutecznie wdrażanych, a następnie realizowanych. W tym kontekście istotnym problemem staje się skuteczna implementacja i monitoring strategii.

Strategia jest planem osiągnięcia długofalowych zamierzeń firmy. Jej realizacja oznacza przemieszczenie się przedsiębiorstwa z jego obecnej pozycji do miejsca wyrażonego w wizji.

Wizja, odzwierciedlająca aspiracje kadry kierowniczej, zazwyczaj nie jest możliwa do urzeczywistnienia poprzez utrzymywanie przez przedsiębiorstwo obecnego w danym momencie kierunku egzystencji. Rozbieżność pomiędzy kierunkiem obecnym a tym, który jest konieczny do zrealizowania wizji, jest określana mianem luki planistycznej. Jej zniwelowaniu służy strategia.

Ponieważ menedżerowie nie mają pewności co do przyszłych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, strategia ma zazwyczaj charakter zbioru hipotez, które egzemplifikują przypuszczenia zarówno na temat stanów otoczenia i potencjału przedsiębiorstwa, jak również na temat skutecznych sposobów urzeczywistnienia wizji rozwojowej.

Mapa strategii grupuje te hipotezy w cztery perspektywy i łączy w spójną całość poprzez wyeksponowanie relacji przyczynowo-skutkowych zachodzących pomiędzy nimi.

Proces tworzenia mapy rozpoczyna się od sprecyzowania celów finansowych wynikających z wizji, poprzez udzielenie odpowiedzi na następujące pytanie: Czy zakładany poziom wyników zostanie osiągnięty poprzez wzrost przychodów, zmianę ich struktury, redukcję kosztów, poprawę produktywności itp.?

Następnie należy zastanowić się nad wyborem grupy klientów docelowych, którzy umożliwią realizację celów finansowych.

Kolejnym etapem jest określenie atrybutów produktów lub usług, które są szczególnie cenione przez wyselekcjonowane grupy klientów. Należy zatem opracować koncepcję wartości dodanej dla klientów (np. wyższa jakość przy nie zmienionej cenie, lub niższa cena przy obecnym poziomie jakości).

Kolejnym krokiem w opracowywaniu mapy strategii jest określenie działań w sferze badań i rozwoju, marketingu, logistyki, produkcji, itp., które umożliwią zrealizowanie przez przedsiębiorstwo zamierzonej propozycji wartości dodanej dla klientów i przyczynią się do poprawy jego wyników finansowych.

Następnie należy dokonać oceny koniecznej skali realokacji zasobów i inwestycji (perspektywa wiedzy i rozwoju). Przykładowo: redukcja kosztów poprzez lepszą integrację łańcucha logistycznego może wymagać inwestycji w systemy ERP, zatrudnienia specjalistów, ustalenia kosztów obsługi różnych grup nabywców. Z kolei wzrost przychodów dzięki wysokiej jakości może wiązać się z koniecznością zakupu specjalistycznej aparatury pomiarowej, inwestycjami w nowoczesne Systemy Informowania Kierownictwa (*Business Intelligence*), opracowaniem i wdrożeniem procedur (np. zgodnych z HACCP lub normami ISO), szkoleniami pracowników.

Mapa strategii powinna stanowić logiczny zestaw hipotez na temat relacji pomiędzy działaniami podejmowanymi w sferach infrastruktury, zasobów i procesów tworzenia wartości dla klienta, a efektami w postaci satysfakcji docelowych klientów i osiągnięcia zakładanych wyników finansowych. Istotę tego rozumowania ilustruje „teoria Z” sformułowana w trakcie wdrażania Zrównoważonej Karty Wyników w firmie Halifax.



Rysunek 4. „Teoria Z” jako podstawa tworzenia mapy strategii.

Hipotezy są formułowane na podstawie dostępnej wiedzy o danym zjawisku. Im szersza będzie ta wiedza, tym większe będzie prawdopodobieństwo sformułowania trafnej, czyli zgodnej z rzeczywistością, hipotezy.

Ponieważ ludzki umysł ma ograniczoną zdolność przetwarzania i analizowania informacji, należy dokonywać strukturalizacji problemu. Warto stosować tutaj regułę dekompozycji, polegającą na podziale analizowanej materii na części składowe. Zaleca się przy tym, by liczba tych części mieściła się w przedziale od 3 do 7. Podział ten może być oczywiście kaskadowany przez dodawanie kolejnych poziomów szczegółowości aż do uzyskania odpowiedniego obrazu rzeczywistości. Dekompozycja ma charakter umowny, ale nie dowolny. Warunkiem użyteczności przeprowadzonego podziału materii jest jego pełny (wyczerpujący), a zarazem rozłączny charakter (tzn. dany element nie może należeć równocześnie do kilku wyodrębnionych części).

Zaproponowany przez Kaplana i Nortona podział *Balanced Scorecard* na cztery perspektywy jest przykładem strukturalizacji zagadnienia strategii przedsiębiorstwa.

Podstawą formułowania hipotez jest wiedza. W trakcie opracowywania mapy strategii może okazać się, że brak jest wiedzy z wielu obszarów lub, że wiedza ta jest nieprecyzyjna. Dążenie do uzyskania precyzyjnych i ostatecznych odpowiedzi na pojawiające się pytania może oznaczać wydłużanie się procesu formułowania mapy strategii w nieskończoność i w rezultacie zniechęcenie członków zespołu. Problemom tym można przeciwdziałać stosując metodę progresywnej aproksymacji.

Istota tej metody sprowadza się do możliwie szybkiego znalezienia wstępnych odpowiedzi na kluczowe pytania. Chodzi tutaj o najlepsze odpowiedzi na jakie nas stać w danym momencie. Należy również wskazać dane, jakie trzeba zebrać w celu sprecyzowania tych odpowiedzi i ustalić czy warto poświęcać czas i środki na ich zdobycie. W ten sposób względnie szybko można opracować wstępną mapę strategii, która stanowi ogólny szkic planu osiągnięcia założonej wizji. Taki szkic pozwala przejść do procesu uszczegóławiania celów i wyznaczania mierników w poszczególnych perspektywach. Proces uszczegóławiania celów oraz zbierania dodatkowych informacji pozwoli skonkretyzować wstępny szkic mapy. W przypadku, gdy wstępne hipotezy okażą się nieuzasadnione w świetle nowych danych – pogłębiona wiedza umożliwi ponowne sformułowanie, tym razem już precyzyjniejszej, mapy strategii.

Należy zaznaczyć, że tworzenie mapy strategii jest procesem iteracyjnym a nie sekwencyjnym. Oznacza to, że ostateczna wersja mapy powstaje w toku kolejnych przybliżeń, co powoduje konieczność powrotu do poprzednich sekwencji i weryfikacji przyjętych wcześniej założeń.

W firmie Sears, jako długofalowy cel, przyjęto podwojenie przychodów w ciągu 5 lat. W procesie doprecyzowywania założonego celu stwierdzono, że jego osiągnięcie wymagałoby 1,5-krotnego wzrostu sprzedaży na metr kwadratowy powierzchni handlowej w stosunku do najlepszych wyników osiąganych w branży. Uznano, iż jest to nierealne, co oznaczało konieczność powrotu do poprzednich etapów procesu formułowania strategii. Dyrekcja jednak utrzymała w mocy ambitny cel wzrostu przychodów o 100%. W rezultacie przyjęto plan uruchomienia dodatkowych sklepów zlokalizowanych poza centrami handlowymi.

Proces organizacyjnego uczenia się obejmuje trzy etapy: controlling strategiczny, testowanie hipotez i adaptację strategii.

Controlling strategiczny polega na porównaniu zamierzonych i osiągniętych celów w czterech perspektywach oraz podjęciu działań korygujących. Nieodzownym uzupełnieniem kontroli wyników jest weryfikacja przesłanek strategicznych – należy sprawdzić czy przyjęte na etapie tworzenia mapy strategii hipotezy okazały się zgodne z rzeczywistością. Niedostateczny poziom wyników wykazany na etapie kontroli może być spowodowany trzema czynnikami: brakiem odpowiednich działań, uznaniem za prawdziwe niewłaściwych hipotez, jak również niespodziewanymi zmianami w otoczeniu, które spowodowały dezaktualizację przesłanek strategicznych. W dwóch ostatnich przypadkach niezbędna jest adaptacja i aktualizacja strategii.

Warunkiem skutecznego przetestowania hipotez leżących u podłoża mapy strategii jest zbadanie korelacji występującej pomiędzy miernikami w poszczególnych perspektywach.

W firmie Rockwater zaobserwowano wyraźne korelacje występujące pomiędzy poprawą niektórych z wytyczonych celów. Otóż wzrost morale załogi był dodatnio skorelowany z poziomem satysfakcji klientów. Z kolei satysfakcja klientów była ujemnie skorelowana z okresem spływu należności. Podczas gdy niezadowoleni klienci zwlekali z zapłatą nawet powyżej 100 dni, klienci o wysokim poziomie satysfakcji opłacali rachunki w ciągu 15 dni. Dzięki temu w miarę wzrostu satysfakcji klientów malały należności i wzrastała stopa zwrotu z kapitału. Ponadto wzrost morale personelu był dodatnio skorelowany z liczbą sugestii pracowników, te zaś były ujemnie skorelowane z liczbą reklamacji. Dzięki tym zależnościom wzrost morale powodował niższe koszty operacyjne i poprawę rentowności.

Jeśli zakładane w mapie strategii powiązania przyczynowo-skutkowe nie potwierdzą się, powinno to stanowić wskazówkę dla kierownictwa, że hipotezy będące fundamentem strategii były błędne lub, że nastąpiły jakieś zewnętrzne zakłócenia. Trzeba także pamiętać, że zmiany wartości mierników odnoszących się do powiązanych ze sobą zjawisk w poszczególnych perspektywach mogą wystąpić z pewnym opóźnieniem. Warto w tym miejscu zauważyć, że aby mówić o korelacji musimy dysponować odpowiednią liczbą danych – na przykład w formie szeregów czasowych (według miesięcy lub kwartałów).

W firmie Sears (800 sklepów) opracowano model ekonometryczny pozwalający na analizę powiązań w łańcuchu przyczynowym: pracownik-klient-zysk. Jak twierdzą menedżerowie Sears'a: „Wiemy jak nastawienie pracowników do pracy i do firmy wpływa na fluktuację kadr, jak fluktuacja wpływa na parametry satysfakcji klientów, jak satysfakcja klientów wpływa na finanse. Obliczyliśmy także czas opóźnienia pomiędzy zmianą któregoś z tych mierników a odpowiadającą mu zmianą w wynikach finansowych”. Na przykład w ciągu roku 1997 zadowolenie pracowników wzrosło o 4% i satysfakcja klientów również o 4%. Na podstawie opracowanego modelu można przypuszczać (dotychczas jego trafność prognostyczna była niezwykle wysoka), że 4% poprawa satysfakcji konsumentów „przełoży się” na ponad 200 mln \$ dodatkowych przychodów w następnych 12 miesiącach. Z kolei ten dodatkowy wzrost przychodów powinien w przeciągu kwartału zwiększyć rynkową kapitalizację Sears'a o blisko miliard dolarów.

Powyższe przykłady dowodzą, że dzięki identyfikacji powiązań przyczynowo-skutkowych w formie mapy strategii można nie tylko mierzyć i weryfikować realizację strategii, ale również prognozować jej przyszłe efekty. Istotną cechą map strategii jest również to, że pozwalają na pośrednią wycenę kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.

Powszechne próby przypisywania wartości finansowej aktywom niematerialnym takim jak kompetencje pracowników, czy morale personelu wydają się zadaniem niezwykle trudnym, jeśli nie niemożliwym. Po pierwsze, zasoby niematerialne są „wymieszane” z aktywami materialnymi i dopiero jako wiązka np. kultury organizacyjnej, baz danych, oprogramowania, hardware'u, wiedzy, struktury organizacyjnej, itp. tworzą wartość. Stąd też, trudno byłoby przypisać wytworzoną wartość do wyizolowanych aktywów niematerialnych. Po drugie, wartość tworzona przez zasoby niematerialne jest generowana w określonym kontekście organizacyjnym i strategicznym – nie może być więc rozpatrywana bez jego uwzględnienia.

Podsumowując, mapa strategii jest użytecznym narzędziem, wspierającym proces zarządzania. Mapa ułatwia integrację mierników czterech kluczowych perspektyw (finansowej, klientów, procesów wewnętrznych, wiedzy i rozwoju) wokół wizji i strategii poprzez zidentyfikowanie kluczowych powiązań przyczynowo-skutkowych zachodzących między nimi. Dzięki formułowaniu czytelnych przypuszczeń na temat oczekiwanych relacji przyczynowych oraz dzięki mechanizmowi testowania hipotez, mapa strategii ułatwia proces strategicznej kontroli i adaptacji. Mapa strategii może stanowić również punkt wyjścia dla opracowania symulacyjnych modeli biznesowych.

Dużym walorem mapy strategii jest możliwość pośredniej wyceny kapitału intelektualnego poprzez opis transformacji aktywów niematerialnych w procesy służące zaspokojeniu potrzeb docelowych klientów i dalej – w wymierne rezultaty finansowe. W ten sposób mapa strategii włącza troskę o kapitał intelektualny w bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa, co jest warunkiem sprostania wyzwaniom nowej gospodarki opartej na wiedzy.

4. Strategiczna karta wyników – *Balanced Scorecard (BSC)*.

4.1. Istota i wybrane mierniki strategicznej karty wyników.

Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard - BSC) jest rezultatem projektu badawczego realizowanego na początku lat dziewięćdziesiątych pod kierunkiem profesora Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona – prezydenta firmy konsultingowej Nolan Norton&Co.

W projekcie uczestniczyło 12 korporacji amerykańskich. Podstawą pracy koncepcyjnej Kaplana i Nortona była krytyka klasycznych systemów finansowych zawarta w literaturze przedmiotu, jak też wynikająca z praktyki gospodarczej.

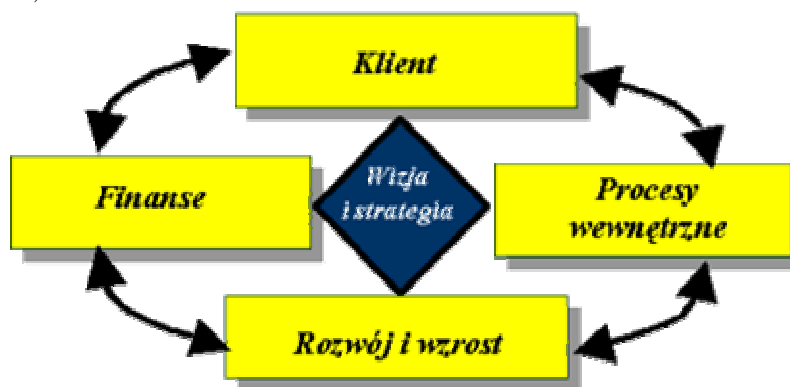
Na podstawie badań, Kaplan i Norton opracowali koncepcję kompleksowego monitoringu efektów działalności przedsiębiorstwa, uwzględniającą oprócz aktywów mierzalnych, również aktywa niemierzalne, których wartość była szacowana za pomocą wskaźników finansowych.

Początkowo koncepcja ta pojmowana była jako system wskaźników przedstawiających mierzalne i niemierzalne efekty działalności przedsiębiorstwa. Szybko jednak przerodziła się ona w system menedżerski, dostarczający odpowiedzi na cztery podstawowe pytania:

- czego powinniśmy dostarczać naszym klientom, aby zrealizować wizję?
- które procesy powinny wyraźnie odróżniać nasze przedsiębiorstwo od innych firm, aby usatysfakcjonować udziałowców i klientów?
- jak powinien zmieniać się nasz potencjał konkurencyjny, by zrealizować założoną wizję?
- w jaki sposób powinniśmy prezentować się naszym akcjonariuszom?

Odpowiedź na powyższe pytania uzyskuje się porównując wizję, zgodnie z którą określone są cele strategiczne z działaniami i parametrami zarządzania. Autorzy koncepcji wyróżnili cztery płaszczyzny (perspektywy), na których mogą być eksponowane efekty działalności przedsiębiorstwa:

- finansową,
- klientów,
- procesów wewnętrznych,
- wiedzy i rozwoju.



Rysunek 5. Związki pomiędzy wizją i strategią, a czterema perspektywami BSC.

Perspektywa finansowa

Strategiczna karta wyników uwzględnia finansowe spojrzenie na przedsiębiorstwo. Mierniki finansowe w sposób kompleksowy opisują mierzalne, ekonomiczne efekty przeszłych działań. Pokazują one, czy i w jaki sposób wdrożenie i realizacja strategii przyczyniają się do poprawy wyników ekonomicznych firmy. Cele finansowe są zwykle formułowane w odniesieniu do np. zysku operacyjnego, stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału oraz ekonomicznej wartości dodanej. Alternatywnymi celami finansowymi mogą być szybki wzrost sprzedaży lub dodatnie przepływy pieniężne. Perspektywa finansowa uwzględnia długoterminowy cel przedsiębiorstwa, jakim jest wysoki zwrot z zaangażowanego kapitału.

Wskaźniki odnoszące się do tych celów pełnią podwójną rolę. Z jednej strony określają efekty finansowe, które są oczekiwane w związku z realizacją strategii. Z drugiej zaś pełnią funkcję celów końcowych wynikających z realizacji celów na pozostałych płaszczyznach zrównoważonej karty wyników. Wskaźniki odnoszące się do klientów, wewnętrznych procesów oraz uczenia się i wzrostu przedsiębiorstwa powinny być powiązane ze wskaźnikami finansowymi.

Perspektywa klientów odzwierciedla strategiczne cele przedsiębiorstwa w odniesieniu do poszczególnych grup klientów i segmentów rynku, na których przedsiębiorstwo konkuruje.

Obejmuje ona sposób tworzenia wartości dla klienta, przekazania mu tej wartości oraz uzasadnienie dlaczego klient jest gotów za tę wartość zapłacić.

Podstawowe mierniki w tej perspektywie to:

- udział w rynku,
- szybkość z zdobywanie nowych klientów,
- poziom utrzymania klientów,
- poziom satysfakcji klientów,
- rentowność klientów.

Pozostałe mierniki obejmują pomiar wartości oferowanej klientowi, czyli korzyści, które przedsiębiorstwo proponuje w postaci dóbr i usług, by zapewnić sobie lojalność i satysfakcję klientów w docelowych segmentach rynku. Mierniki te można podzielić na trzy kategorie:

- atrybuty produktu lub usługi – np. funkcjonalność, cena, jakość,
- relacje z klientami – wiążą się z dostarczaniem produktu lub świadczeniem usługi klientowi, z uwzględnieniem czasu realizacji zamówienia, obejmują ponadto satysfakcję klientów wynikającą z kontaktów handlowych z przedsiębiorstwem,
- wizerunek i reputacja.

Powyższe mierniki posiadają niektóre wady tradycyjnych mierników finansowych. Bazują one bowiem na informacjach o zdarzeniach zaistniałych w przeszłości. Kadra kierownicza przedsiębiorstwa zdobywa na ich podstawie wiedzę na temat tego, czy dotychczasowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa przyczyniło się do wzrostu satysfakcji i lojalności klienta. Poziom satysfakcji i lojalności jest zatem faktem wynikającym z przeszłości i w takiej sytuacji nie istnieje możliwość podjęcia stosownych działań, które umożliwiłyby jego zmianę.

Perspektywa procesów wewnętrznych akcentuje procesy, które bezpośrednio wpływają na poziom satysfakcji klientów i sukces finansowy przedsiębiorstwa. Należy przy tym podkreślić, iż koncepcja BSC nie ogranicza się jedynie do oceny obecnych procesów, tak jak ma to miejsce w przypadku klasycznych wskaźników controllingu. Koncentruje się natomiast na procesach, które należy uznać za najważniejsze z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa. Dzięki temu, w polu zainteresowania menedżerów znajdują się procesy, które należy wdrożyć w przyszłości w celu urzeczywistnienia strategii. Podobnie jest z wyborem klientów i segmentów rynku. W ramach zrównoważonej karty wyników próbuje się wyjść poza obecny krąg klientów, poprzez identyfikowanie nowych segmentów rynku i przyszłych potrzeb klientów.

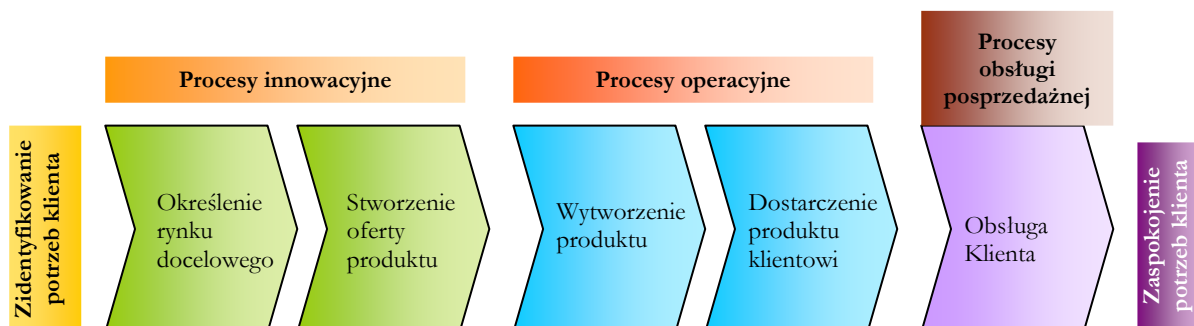
W tej perspektywie kierownictwo identyfikuje kluczowe procesy wewnętrzne, które mają umożliwiać firmie:

- kreowanie wartości, która przyciągnie i zatrzyma klientów docelowego segmentu rynku,
- spełnienie oczekiwań akcjonariuszy odnośnie wyników finansowych.

Perspektywa procesów wewnętrznych ujawnia dwie podstawowe różnice pomiędzy strategiczną kartą wyników a tradycyjnym podejściem do pomiaru efektywności. Podejście tradycyjne pozwala monitorować i usprawniać istniejące procesy gospodarcze. Mogą one wykraczać poza finansowe mierniki efektywności i wykorzystywać mierniki jakościowe i czasu, ale zawsze są skoncentrowane na usprawnianiu procesów już istniejących. Strategiczna karta wyników identyfikuje także zupełnie nowe procesy, które należy doskonalić, aby zrealizować strategiczne cele rynkowe i finansowe. Cele w perspektywie procesów wewnętrznych podkreślają znaczenie, procesów których część może w ogóle w firmie nie być realizowana, a które są kluczowe dla udanego wdrożenia strategii.

Drugą zasadniczą różnicą pomiędzy strategiczną kartą wyników a tradycyjnymi systemami pomiaru efektywności jest ujęcie procesów innowacyjnych w perspektywie procesów wewnętrznych. Kaplan i Norton traktują procesy innowacyjne jako mechanizm, za pomocą którego przedsiębiorstwo odkrywa nowe rynki i klientów, a następnie poprzez stworzenie nowej oferty odpowiada na to zapotrzebowanie.

W perspektywie procesów wewnętrznych identyfikowany jest w sposób kompleksowy łańcuch wartości. Obejmuje on procesy innowacyjne, skoncentrowane na rozpoznawaniu potrzeb klientów i opracowywaniu sposobów ich diagnozowania, poprzez procesy operacyjne, a skończywszy na procesach posprzedażnych (serwis, usługi gwarancyjne).



Rysunek 6. Łańcuch generowania wartości dla klienta.

Zarządzanie procesami w koncepcji strategicznej karty wyników polega na:

- koncentracji na procesach najważniejszych z punktu widzenia realizacji celów zawartych w perspektywie klienta i finansowej,
- identyfikowaniu nowych procesów pomocniczych, których zadaniem jest wspomaganie realizacji procesów podstawowych (zarządzanie procesami w oparciu o strategiczną kartę wyników nie ogranicza się wyłącznie do doskonalenia istniejących już działań),
- stymulowaniu innowacyjności, która w długiej perspektywie czasowej dostarcza wartości dodanej.

Mierniki w perspektywie procesów wewnętrznych uzupełniają wskaźniki finansowe i odnoszą się do:

- jakości,
- wydajności,
- szybkości wytwarzania i sprzedaży,
- kosztów.

procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa i obejmujących wszystkie komórki organizacyjne.

Perspektywa wiedzy i rozwoju obejmuje cele i mierniki, które determinują osiągnięcie sukcesu w pozostałych trzech płaszczyznach. Tworzy ona zatem swoistą infrastrukturę, dzięki której możliwe jest urzeczywistnienie celów zawartych w perspektywie finansowej, klientów i procesów wewnętrznych. Zdaniem Kaplana i Nortona, aby przedsiębiorstwo mogło odnosić długofalowe sukcesy finansowe niezbędny jest ciągły rozwój infrastruktury organizacyjnej poprzez inwestycje w aktywa materialne i niematerialne. Mierniki właściwe perspektywie wiedzy i rozwoju można podzielić na dwie grupy. Pierwszą z nich stanowią mierniki wynikowe, do których należy zaliczyć:

1. Potencjał kadrowy – wykorzystanie kreatywności i umiejętności pracowników do realizacji celów organizacji,

Mierniki:

- a) satysfakcja pracowników – mierzona ocenami punktowymi przez samych pracowników, najczęściej badane są następujące czynniki wpływające na satysfakcję pracowników:
 - zaangażowanie w proces podejmowania decyzji,
 - dostępność informacji potrzebnej do dobrego wykonywania pracy,

- aktywne motywowanie do twórczego myślenia i inicjatywy,
 - poziom wsparcia ze strony komórek administracyjnych,
 - ogólne zadowolenie z pracy w przedsiębiorstwie.
- b) rotacja pracowników – odnosi się do zdolności firmy do zatrzymywania kluczowych dla organizacji pracowników w długim okresie czasu,
- c) wydajność pracowników – wiąże rezultaty ich pracy pracowników z poziomem zatrudnienia:
- przychód na jednego zatrudnionego
 - wartość sprzedaży na jednego zatrudnionego
 - wartość dodana na jednego zatrudnionego
2. Struktura organizacyjna i sposób zarządzania – poziom decentralizacji, motywacji i zbieżności celów w przedsiębiorstwie.

Mierniki:

- a) liczba zgłoszonych i zrealizowanych inicjatyw:
- liczba zgłoszonych inicjatyw na jednego pracownika
 - liczba zrealizowanych inicjatyw
- b) pomiar usprawnień – (nie tylko prowadzących do oszczędności kosztowych, ale także prowadzących do poprawy jakości, czasu trwania czy wydajności obsługi klienta),
- c) pomiar zbieżności celów indywidualnych z celami organizacji,
- d) pomiar efektywności zespołów.
3. Możliwości systemów informacyjnych – efektywność pracowników zależy od ich dostępu do wartościowej informacji o klientach, procesach oraz finansowych skutkach własnych decyzji. Jako miernik poziomu tego zjawiska stosowany jest wskaźnik dostępności informacji strategicznej, który określa obecny dostęp do informacji w odniesieniu do przewidywanych potrzeb.

Mierniki:

- a) odsetek procesów, dla których informacje o jakości, czasie trwania i kosztach są przekazywane pracownikom na bieżąco,
- b) odsetek pracowników, którzy mają natychmiastowy dostęp do danych o klientach.

Na drugą grupę składają się tzw. mierniki specyficzne. Tworzą one zespół czynników (zasobów) determinujących osiągnięcie sukcesu w pozostałych trzech perspektywach. Zalicza się do nich:

- umiejętności personelu czyli inaczej kompetencje strategiczne,
- infrastrukturę techniczną, czyli strategiczne technologie,
- zaangażowanie pracowników, czyli klimat sprzyjający działaniu.

Zdaniem Kaplana i Nortona potencjał przedsiębiorstwa zależy od ludzi, systemów i procedur. Wskaźniki zorientowane na ludzi powinny obejmować grupę ogólnych wskaźników, takich jak np. poziom ich satysfakcji, umiejętności i rozwój pracowników. Możliwości systemu są mierzone wskaźnikiem dostępu do systemów informacyjnych, umożliwiających natychmiastowe dostarczenie decydentom wartościowych informacji. Miernikami dostępu do informacji mogą być także: odsetek procesów, dla których informacje o jakości, czasie trwania, kosztach są przekazywane pracownikom na bieżąco lub odsetek pracowników, którzy mają natychmiastowy dostęp do danych o klientach. Z kolei, procedury mogą być oceniane przez pryzmat ich adekwatności, czyli zdolności do łączenia inicjatyw poszczególnych pracowników z celami ogólnymi i czynnikami sukcesu organizacji. Najprostszym miernikiem stosowanym w tej dziedzinie jest liczba zgłoszonych inicjatyw przypadająca na jednego pracownika. W ten sposób ocenia się aktywność pracowników w doskonaleniu organizacji.

4.2. Implementacja strategicznej karty wyników.

Tworzenie strategicznej karty wyników, uwzględniającej cztery omówione perspektywy, jest kreatywnym procesem interakcyjnym zachodzącym w przedsiębiorstwie. Obejmuje on bowiem nie tylko definiowanie celów i związanych z nimi odpowiednich miar, ale też określanie zamiarów i niezbędnych do ich osiągnięcia działań. Autorzy koncepcji podkreślają, iż czterech, wskazanych powyżej płaszczyzn nie należy traktować jako rozwiązania ostatecznego. W niektórych przypadkach celowe może być wyróżnienie dodatkowych płaszczyzn, np. perspektywy dostawców.

Implementacja *Balanced Scorecard* obejmuje:

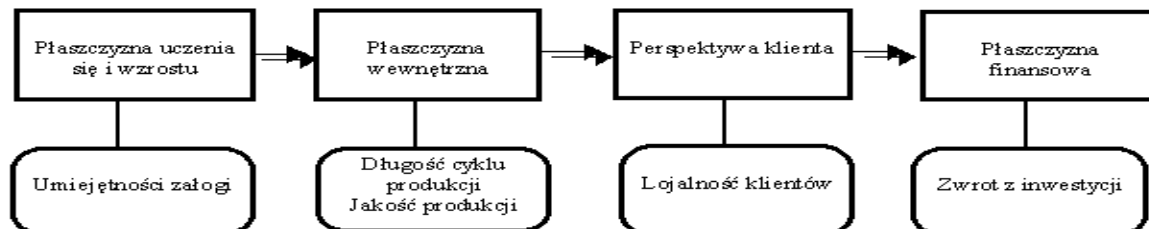
1. Opracowanie strategii.
2. Zdefiniowanie perspektyw strategicznej karty wyników.
3. Zdefiniowanie celów strategicznych w każdej z perspektyw.
4. Opracowanie mapy strategii.
5. Opracowanie sposobu pomiaru stopnia realizacji poszczególnych celów (wybór zestawu mierników).
6. Określenie planowanego poziomu mierników.
7. Wybór inicjatyw strategicznych służących realizacji celów strategicznych.
8. Określenie zadań operacyjnych niezbędnych do urzeczywistnienia inicjatyw strategicznych.
9. Kaskadowanie karty wyników na niższe poziomy zarządzania (opracowanie kart wyników dla zarządu, strategicznych jednostek biznesu, pionów funkcjonalnych, zespołów zadaniowych, itd).
10. Określenie źródeł zasilenia informacyjnych dla strategicznej karty wyników.
11. Opracowanie systemu motywacyjnego powiązanego z wynikami eksponowanymi przez BSC
12. Wdrożenie *Balanced Scorecard*.

W procesie budowy strategicznej karty wyników istotne znaczenie ma przede wszystkim przyjęcie konkretnych celów strategicznych i ich przełożenie na konkretne mierniki.

Perspektywa	Poziom strategiczny				Poziom operacyjny				
	Cele ogólne	Mierniki	Planowany poziom miernika	Inicjatywy strategiczne	Zadania operacyjne	Osiągnięty poziom miernika	Odchylenie	Przyczyna odchylenia	Działania korygujące
Finansowa Jak powinni nas postrzegać udziałowcy, aby uznano, że odnieśliśmy sukces finansowy?									
Klientów Jak powinni nas postrzegać klienci, abyśmy zrealizowali swoją wizję?									
Procesów wewnętrznych Jakie procesy wewnętrzne musimy doskonalić, aby akcjonariusze i klienci byli zadowoleni?									
Perspektywa rozwoju Jak zachować zdolności do zmian i poprawy efektywności, aby przedsiębiorstwo zrealizowało swoją wizję?									

Tabela 5. Perspektywy i mierniki strategicznej karty wyników.

Poszczególne cele przedsiębiorstwa rozpatrywane są w sekwencji przyczynowo-skutkowej. Przykładowo, wzrost umiejętności załogi może być miernikiem wykorzystywanym w karcie wyników na płaszczyźnie uczenia się i wzrostu. Wzrost ten może prowadzić do poprawy jakości produkcji. Zapewnienie wysokiej sprawności dostaw może umożliwić skrócenia cyklu produkcyjnego (płaszczyzna wewnętrzna). Następnie, biorąc pod uwagę preferencję klientów, może okazać się iż dostawa w ściśle określonym czasie (just in time) może być szczególnie ważna i należy wprowadzić taką procedurę. Na płaszczyźnie finansowej wskaźnikiem wykorzystywanym w zrównoważonej karcie wyników może być zwrot z inwestycji.



Rysunek 8. Przykładowe związki pomiędzy perspektywami BSC.

4.3. Strategiczna karta wyników jako koncepcja systemu zarządzania.

Koncepcja propagowana przez Kaplana i Nortona jest rozumiana nie tylko jako usystematyzowany zbiór wskaźników, ale też jako propozycja systemu zarządzania przedsiębiorstwem, opartym na silnym związku pomiędzy procesem tworzenia strategii i procesem jej implementacji.

Z badań przeprowadzonych przez Kaplana i Nortona w korporacjach amerykańskich wynikało, iż wdrożenie strategii sprawiało menedżerom wiele problemów. Zidentyfikowali oni cztery grupy przeszkód w realizacji strategii:

- bariera wizji – strategie nie dają się przełożyć na konkretne parametry i działania, wskutek czego pozostają niezrozumiałymi nie są realizowane,
- bariera ludzka – strategie nie dają się powiązać z inicjatywą i indywidualnymi celami poszczególnych pracowników, względnie działów przedsiębiorstwa,
- bariera zasobowa – cele strategiczne są formułowane w oderwaniu od zasobowych możliwości ich zrealizowania przez przedsiębiorstwo,
- bariera zarządzania – w przedsiębiorstwach przeprowadzane są zazwyczaj kontrole operacyjne, z pominięciem kontroli strategicznych.

Kaplan i Norton stwierdzili, że przezwyciężenie powyższych przeszkód jest możliwe dzięki zastosowaniu strategicznej karty wyników, która jest przez nich traktowana jako system menedżerski, mający na celu realizację strategii. Wdrożenie systemu powinno przyczynić się ich zdaniem do:

- przełożenia wizji i strategii na konkretne działania,
- komunikacji i przekazywania strategii na coraz niższe szczeble, aż do upowszechnienia się jej w całym przedsiębiorstwie,
- kontroli osiągniętych celów i inicjacji procesu uczenia się.

Proces tworzenia strategicznej karty wyników zaczyna się od momentu przekazania przez naczelne kierownictwo strategii funkcjonalnych, tworzonych na podstawie wizji przedsiębiorstwa i przetransponowania jej na cele strategiczne. Ważnym faktem, który należy uwzględnić na tym etapie tworzenia karty wyników jest to, by wizja i strategia były przekazywane na wszystkie poziomy przedsiębiorstwa w postaci realnych wskaźników. Wskaźniki te są ustalane po to, aby zmobilizować pracowników do realizacji celów. Na etapie tym niezbędne jest wyjaśnianie i doprecyzowywanie informacji, tak aby uzyskać poparcie dla realizowanej strategii.

Kolejnym warunkiem skuteczności stosowania strategicznej karty wyników jest komunikowanie celów w przedsiębiorstwie. Skuteczne przekazanie celów strategicznych sprzyja ich realizacji. Z badań przeprowadzonych w Ameryce Północnej wynika, iż wiele klęsk strategicznych było spowodowanych brakami w systemie informacji oraz motywacji pracowników. Dlatego też, zdaniem Kaplana i Nortona należy dążyć do tego, aby pracownicy na wszystkich stanowiskach pracy zrozumieli cele główne i kryteria ich pomiaru oraz aby byli oni oceniani i nagradzani w zależności od stopnia w jakim przyczynili się realizacji celów przedsiębiorstwa. Wówczas mogą formułować cele indywidualne powiązane ze strategią całego przedsiębiorstwa. Strategiczna karta wyników może stanowić skuteczny system komunikacyjny. Wiele przedsiębiorstw wprowadziło ją po to, aby przy jej pomocy ukierunkować założenia strategiczne, nadać im większą przejrzystość, a następnie skutecznie zakomunikować je pracownikom.

Skuteczność procesu komunikowania się jest obecnie wspierana przez systemy informatyczne. Ustaliwszy cele strategiczne, parametry sterowania i harmonogram działań, trzeba bowiem zapewnić możliwość sprawdzenia przy pomocy systemów informatycznych, czy i w jakim stopniu cele te zostały osiągnięte.

Strategiczna karta wyników tworzy również podstawy do uczenia się na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa. Z jednej strony oferuje ona naczelnemu kierownictwu możliwość uzyskania opinii i krytycznych uwag odnośnie realizowanej strategii oraz testowania założeń, na których oparta jest strategia. Z drugiej zaś pozwala ona na to, aby wszyscy pracownicy mogli włączyć się w proces opracowania nowych opcji strategii, wykorzystując swoją wiedzę i doświadczenie. W ten sposób, strategiczna karta wyników pozwala na kreowanie modelu strategii przedsiębiorstwa przy udziale wszystkich zainteresowanych pracowników.

Odgórny sposób opracowywania i wdrażania strategii ogranicza indywidualne pole działania pracowników. Zrównoważona karta wyników ma zaś pomóc przedsiębiorstwu w osiąganiu celów strategicznych. Skuteczność tego procesu jest natomiast warunkowana uczestnictwem i zaangażowaniem wszystkich pracowników. Strategiczna karta wyników może być wykorzystywana jako instrument partycypacji i oceny.

Na podkreślenie zasługuje również fakt, że strategiczna karta wyników zapewnia możliwość pozyskiwania informacji zwrotnej poprzez wzbogacenie tradycyjnego przepływu informacji w kierunku „z góry do dołu” o kierunek „od dołu do góry”. Daje to możliwość ciągłej rewizji założeń strategicznych przyjętych przez kadrę kierowniczą.

Strategiczna karta wyników ponadto pokazuje związek między:

- miarami finansowymi i niefinansowymi,
- strategiczną i operacyjną perspektywą,
- przeszłością i przyszłością,
- otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania, można stwierdzić iż strategiczna karta wyników jest systemem nie nadającym się do sterowania działaniami operacyjnymi firmy, gdyż nie jest w stanie zastąpić precyzyjnych mechanizmów diagnostycznych. Może być natomiast wykorzystywana do strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem.

4.4. Kontrola realizacji strategii i organizacyjne uczenie się.

Kaplan i Horton uznali efektywność procesów organizacyjnego uczenia się na najwyższym szczeblu zarządzania za najbardziej twórczy, innowacyjny i najważniejszy aspekt zarządzania za pomocą strategicznej karty wyników.

Większość przedsiębiorstw utrzymuje, wypracowany w warunkach gospodarki przemysłowej system planowania i kontroli odwołujący się do pierwotnego rozumienia strategii jako długoterminowych celów, zasad działania oraz sposobu alokacji zasobów. Strategia definiowana jest na najwyższym szczeblu, a system informacji zarządczej służy do monitorowania, czy zasoby są alokowane zgodnie z planem strategicznym. Na niższych szczeblach monitoruje się efektywność krótkoterminową poszczególnych procesów i pracowników. Kiedy informacje docierające do

menedżerów odchylają się od założonych w planie strategicznym, to taka sytuacja uważana jest za wynik błędów, a podejmowane działania służą temu, aby powrócić do realizacji założeń zawartych w planie strategicznym – jako jedynych słusznych założeń.

W warunkach turbulentnego otoczenia globalnego, w którym nowość zmian i ich złożoność jest bardzo wysoka, podejście takie nie ma racji bytu.

W nowym spojrzeniu na strategię należy przyjąć następujące założenia:

- strategie ewoluują w czasie,
- przyjęte strategie mogą być wyparte przez inne,
- procesy formułowania i wdrażania strategii wzajemnie się przeplatają,
- inicjatywy strategiczne mogą powstać na wszystkich szczeblach organizacji,
- skuteczna strategia jest wynikiem procesu organizacyjnego uczenia się i wylania się w trakcie działania przedsiębiorstwa.

Skuteczny proces organizacyjnego uczenia się obejmuje 3 elementy:

- 1) Wspólny system zarządzania strategicznego, służący prezentacji strategii oraz umożliwiający pracownikom zrozumienie, w jaki sposób ich działania przyczyniają się do sukcesu ogólnej strategii organizacji.
- 2) Proces informowania o realizacji strategii, polegający na gromadzeniu informacji na temat efektywności wdrażania strategii oraz umożliwiający testowanie hipotez na temat związków pomiędzy celami i inicjatywami strategicznymi.
- 3) Proces grupowego rozwiązywania problemów polegający na analizie mierników efektywności i uczeniu się, a następnie dostosowywaniu strategii do nowych warunków i okoliczności.

Wypracowanie wspólnej wizji jest pierwszym i niezbędnym etapem procesu strategicznego uczenia się, bowiem umożliwia on transponowanie celów strategicznych na działania operacyjne, co jest kluczem do tego, aby mobilizować i integrować pracowników wokół realizacji celów. Oprócz wizji, strategiczna karta wyników określa jednolity i przejrzysty model badania efektywności oraz przekazuje ogólne zasady określania zależności między wysiłkami indywidualnych pracowników a celami przedsiębiorstwa. Szczególnie przydatne w tej mierze jest precyzyjne wyodrębnienie związków przyczynowo-skutkowych, które wiążą efekty powstające w jednej perspektywie z działaniami podejmowanymi w pozostałych.

System kontroli realizacji strategii powinien być zaprojektowany w taki sposób, by umożliwić testowanie, ocenę i modyfikowanie hipotez leżących u podstaw strategii przedsiębiorstwa. Wyróżnia się następujące metody wspierania procesu strategicznego uczenia się:

- Analiza korelacji – menedżerowie, aby ułatwić sobie proces oceny związków przyczynowo-skutkowych dotyczących hipotez zawartych w strategii powinni badać korelację między dwoma lub nawet większą liczbą mierników. Analiza korelacji pomiędzy tymi zmiennymi umożliwia potwierdzenie słuszności strategii. Jeśli zakładane zależności nie zostaną potwierdzone w trakcie analizy, wówczas należy sądzić, że przyjęto niewłaściwe założenia strategiczne.
- Analiza scenariuszy/gry menedżerskie – analiza dotychczasowych wyników realizacji strategii i opracowywanie nowych scenariuszy (*zagadnienie to zostało omówione w poprzednich częściach opracowania*).
- Raporty opisowe – służą jak najszybszemu sygnalizowaniu sukcesów i błędów w realizacji strategii wyprzedzając analizę statystyczną (korelacji). Często, szczególnie w dużych organizacjach upływa dużo czasu zanim zgromadzone zostaną wystarczające informacje o związkach przyczynowo-skutkowych i korelacji między poszczególnymi miernikami. Stwierdzenie istotności powiązań często wymaga długotrwałej analizy mierników efektywności w całej organizacji.
- Przegląd inicjatyw strategicznych – służy zapewnieniu koncentracji przedsiębiorstwa na wdrażaniu inicjatyw strategicznych oraz na skuteczności w dążeniu do realizacji ambitnych celów.

- Analizy porównawcze (instrument podobny do audytu zewnętrznego) nadaje procesowi kontroli wymiaru profesjonalnego i formalnego.

Trzecim elementem procesu strategicznego uczenia się jest skuteczne, zespołowe rozwiązywanie problemów. Zespoły powinny łączyć specjalistów z wielu dziedzin. Należy unikać tendencji do zamykania się w wąskich ramach specjalizacji funkcjonalnej. Przedmiotem spotkań zespołów powinny być sprawy związane z realizacją strategii. Niestety w większości przedsiębiorstw zebrania menedżerów poświęcone są wyłącznie działalności operacyjnej.

4.5. Wykorzystanie strategicznej karty wyników w praktyce gospodarczej.

Strategiczna karta wyników po raz pierwszy zastała wdrożona w USA na początku lat dziewięćdziesiątych XX w. Z biegiem czasu liczne grono międzynarodowych firm konsultingowych, zajmujących się doradztwem dla przedsiębiorstw, włączyło opracowanie i implementację systemu do swojej oferty. Wiele przedsiębiorstw wypróbowało koncepcję na swój użytek. Obecnie, takie przedsiębiorstwa jak Siemens, Deutsche Bank, ABB, BASF, czy OBI, wykorzystują w swej działalności strategiczną kartę wyników. Korzystają z niej nie tylko przedsiębiorstwa prywatne, ale również sektora publicznego. Na początku lat dziewięćdziesiątych XX w. miasto Charlotte w Stanach Zjednoczonych jako pierwsze wykorzystало ten system.

W 1998 roku Kaplan i Norton powołali do życia *The Balanced Scorecard Collaborative Inc.* w Lincoln. Związek postawił sobie za cel rozpowszechnienie koncepcji na skalę światową. Inicjatywa ta nie była zorientowana komercyjnie. Związek rozpoczął działalność na początku 1999 roku, prowadząc badania empiryczne które miały pozwolić na zebranie doświadczeń związanych z wcieleniem koncepcji w życie. Badaniami objęto przedsiębiorstwa z USA, Kanady, Niemiec i Szwajcarii. Piętnaście organizacji prywatnych i publicznych uczestniczyło w zbieraniu danych. Wyniki badań dostarczają informacji na temat powodów i przeszkód we wprowadzaniu koncepcji.

Podstawową przyczyną wdrażania strategicznej karty wyników było niezadowolenie menedżerów ze skuteczności tradycyjnych wskaźników finansowych. „*The financial measures tell some, but not all, of the story about past action and they fail to provide adequate guidance for the actions to be taken today and day after to create future financial value*”.

Kolejne niezadowolenie menedżerów dotyczyło systemu sprawozdawczości. Zazwyczaj informacje pochodziły z działów controllingu operacyjnego. Były opracowywane z nadzieją, iż zostaną przekształcone w informacje zarządcze. Wynikiem były obszerne, często nieprzejrzyste dane bez istotnego znaczenia dla procesów zarządzania. Często menedżerowie dochodzili do wniosku, iż jedna trzecia spośród wszystkich informacji, jakie wykorzystują przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych ma charakter informacji nie wyrażonych we wskaźnikach finansowych. Jest wysoce niecelowe to, aby przedsiębiorstwa ponosiły znaczne koszty na wykonywanie analiz, które nie są przydatne w działaniach operacyjnych. Stąd też kadra kierownicza przedsiębiorstw była zainteresowana wykorzystywaniem wskaźników niefinansowych do prezentacji efektów działań. Okazało się również, iż przedsiębiorstwa identyfikowały dużo problemów z wdrożeniem strategii. Często strategię nie dawały się sparametryzować i dlatego pozostawały niezrozumiałymi. Nie można ich było powiązać z celami poszczególnych działów i pracowników przedsiębiorstwa. Receptą na rozwiązanie powyższych problemów miała być strategiczna karta wyników.

Wdrożenie strategicznej karty wyników nie jest procesem łatwym. Istnieją przykłady błędnego rozumienia koncepcji. Wielu menedżerów traktuje ją jedynie jako zestaw wskaźników finansowych i niefinansowych. Tymczasem strategiczna karta wyników jest systemem zarządzania. Wielu menedżerów nie docenia kompleksowości i nakładów związanych z implementacją systemu. Proces wdrożeniowy nie polega bowiem na prostym przeniesieniu do jednostki biznesu łańcuchów przyczynowo-skutkowych, wskaźników i programów działania pozytywnie zweryfikowanych w praktyce działania innych przedsiębiorstw. Z przeprowadzonych badań wynika, iż implementacja strategicznej karty wyników jest procesem złożonym i może kończyć się niepowodzeniem.

4.6. Zalety strategicznej karty wyników jako koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem.

Podstawową zaletą strategicznej karty wyników, podobnie jak innych systemów pomiaru efektywności, jest fakt, iż wprowadzenie mierników silnie motywuje. Karta wyników pozwala jednak osiągnąć jeszcze inne korzyści, gdyż:

- Koncentruje się na strategii i jest metodą zarządzania procesem jej realizacji. Koncepcja Balanced Scorecard opiera się przede wszystkim na procesie, w którym strategia jest opracowywana, komunikowana, integrowana z systemem zarządzania firmą, a następnie monitorowana i weryfikowana.
- Wymusza dokonywanie pomiaru efektów działań strategicznych. Koncepcja bazuje na założeniu zgodnie z którym nie można zarządzać tym, czego nie można zmierzyć.
- Wymusza spójność w formułowaniu strategii. Karta powstaje poprzez budowanie zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy celami i działaniami wyrażonymi w czterech logicznie ze sobą powiązanych perspektywach.
- Wymusza zrównoważenie odmiennych, a często sprzecznych ze sobą, celów firmy. Cele finansowe są konfrontowane i równoważone z celami niefinansowymi, długoterminowe z krótkoterminowymi, a wyniki świadczące o przeszłości ze wskaźnikami mówiącymi o przyszłości.

5. Aneks nr 1. Procedura sporządzania scenariuszy stanów otoczenia.

5.1. Analiza tendencji w otoczeniu.

W pierwszej kolejności należy wyselekcjonować te czynniki makrootoczenia i mikrootoczenia, które w istotny sposób wpływają obecnie i będą wpływać w przyszłości na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Wybrane czynniki należy przyporządkować do odpowiednich sfer makrootoczenia (ekonomicznej, technologicznej, społecznej, demograficznej, regulacyjno-prawnej i międzynarodowej) oraz mikrootoczenia (klienci, dostawcy, konkurenci, producenci wyrobów substytucyjnych, inni interesariusze).

Następnie należy oszacować siłę wpływu zmian każdego z wybranych czynników na przedsiębiorstwo (np. w skali od -5 do +5) wraz z prawdopodobieństwem wystąpienia konkretnych zmian – wzrostu, stabilizacji, regresu. Suma prawdopodobieństw wystąpienia zmian (wzrost, stabilizacja, regres) w odniesieniu do danego czynnika musi być równa 1.

5.2. Scenariusz optymistyczny.

Na podstawie „analizy tendencji w otoczeniu” należy sporządzić scenariusz optymistyczny wybierając te trendy zmian każdego czynnika wchodzącego w skład mikro- i makrootoczenia, których zaistnienie wywrze najwyższy z oszacowanych, pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo.

Następnie należy ustalić średnią siłę wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa każdej ze sfer mikro- i makrootoczenia. W tym celu należy obliczyć średnią arytmetyczną z wartości sił wpływu na przedsiębiorstwo wybranych czynników mikro- i makrootoczenia.

5.3. Scenariusz pesymistyczny.

Na podstawie „analizy tendencji w otoczeniu” należy sporządzić scenariusz pesymistyczny wybierając te trendy zmian każdego czynnika wchodzącego w skład mikro- i makrootoczenia, których zaistnienie wywrze najwyższy z oszacowanych, negatywny wpływ na przedsiębiorstwo.

Następnie należy ustalić średnią siłę wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa każdej ze sfer mikro- i makrootoczenia. W tym celu należy obliczyć średnią arytmetyczną z wartości sił wpływu na organizację wybranych czynników mikro- i makrootoczenia.

5.4. Scenariusz najbardziej prawdopodobny.

Na podstawie „analizy tendencji w otoczeniu” należy sporządzić scenariusz najbardziej prawdopodobny wybierając te trendy zmian każdego czynnika mikro- i makrootoczenia, których zaistnienie jest najbardziej prawdopodobne. Wybrać więc należy te trendy, które są opisane przez najwyższe oszacowane prawdopodobieństwo bez względu na korzystność i siłę wpływu takiego trendu na przedsiębiorstwo.

5.5. Scenariusz niespodziankowy.

Na podstawie „analizy tendencji w otoczeniu” należy sporządzić scenariusz niespodziankowy wybierając te trendy zmian każdego czynnika mikro- i makrootoczenia, których zaistnienie jest najmniej prawdopodobne. Wybrać więc należy te trendy, które są opisane przez najniższe

oszacowane prawdopodobieństwo bez względu na korzystność i siłę wpływu takiego trendu na przedsiębiorstwo.

5.6. Wnioski z analizy.

Wyniki analizy scenariuszowej są prezentowane w formie graficznej. Prezentacja ta eksponuje różnice pomiędzy wartościami średnich sił wpływu każdej ze sfer mikro- i makrootoczenia zawartymi w scenariuszu optymistycznym i pesymistycznym, wskazując jednocześnie na **stopień zmienności** każdej ze sfer mikro- i makrootoczenia.

W celu uzyskania pełniejszych wniosków należy uszeregować segmenty mikro- i makrootoczenia zaczynając od najbardziej zmiennych, a kończąc na najmniej zmiennych.

Rozbieżność pomiędzy wartościami średnich sił wpływu każdej ze sfer mikro- i makrootoczenia zawartymi w scenariuszu najbardziej prawdopodobnym wskazuje na **stopień złożoności** każdej ze sfer mikro- i makrootoczenia. W celu uzyskania pełniejszych wniosków należy uszeregować segmenty mikro- i makrootoczenia zaczynając od najbardziej złożonych (najbardziej heterogenicznych), a kończąc na najmniej złożonych (najbardziej homogenicznych).

Zestawiając ze sobą dwa powyższe wymiary, a więc zmienność i złożoność segmentów mikro- i makrootoczenia można ustalić ogólny **poziom niepewności** każdego segmentu. Sferom, z którymi związana jest największa niepewność należy poświęcić szczególnie dużo uwagi podczas projektowania strategii organizacyjnej.

Analizując wyniki scenariusza najbardziej prawdopodobnego należy zidentyfikować procesy wiodące w otoczeniu, które wskazują na występowanie kluczowych szans i zagrożeń. W każdej ze sfer otoczenia należy dokonać hierarchizacji komponentów poczynając od tych, które wywierają największy wpływ na przedsiębiorstwo (bez względu na korzystność wpływu), a kończąc na czynnikach oddziałujących na przedsiębiorstwo w najmniejszym stopniu. Gradacja czynników w każdej ze sfer otoczenia pozwala wyselekcjonować szanse (korzystny wpływ na przedsiębiorstwo) i zagrożenia (negatywny wpływ na przedsiębiorstwo) o największym oddziaływaniu na organizację. Przede wszystkim czynniki wywierające największy wpływ na przedsiębiorstwo powinny być brane pod uwagę podczas budowania strategii.

Stany otoczenia oraz siła i kierunek ich wpływu na przedsiębiorstwo (analiza tendencji w otoczeniu).

Czynniki w otoczeniu	Trend/siła i kierunek wpływu na firmę w skali os -5 do +5*)			Prawdopodobieństwo		
	wzrost	stabilizacja	regres	wzrost	stabilizacja	regres
I. SFERA EKONOMICZNA						
Dochód narodowy	+4	-1	-5	0,5	0,3	0,2
Bezrobocie	-4	-1	+5	0,2	0,3	0,5
Inflacja	-4	+3	+5	0,1	0,2	0,7
Wysokość oprocentowania kredytów	-3	+3	+4	0,2	0,2	0,6
Restrykcyjność systemu podatkowego	-4	-2	+3	0,1	0,4	0,5
Restrykcyjna polityka monetarna	-3	-1	+3	0,1	0,6	0,3
II. SFERA TECHNOLOGICZNA						
Nieciągłość zmian technologicznych	-3	-1	+3	0,6	0,3	0,1
Skracanie cykli życia technologii	-3	+1	+3	0,6	0,3	0,1
Pojawienie się technologii substytucyjnych	-3	+1	+3	0,3	0,5	0,2
Tempo zmian w procesach produkcyjnych	-2	+1	+3	0,2	0,5	0,3
Jakość zaplecza naukowo-badawczego	+3	+1	-3	0,7	0,2	0,1
III. SFERA SPOŁECZNA						
Wpływ mody na nową jakość życia	+4	+2	-4	0,6	0,3	0,1
Ilość czasu wolnego	-4	+2	+4	0,3	0,2	0,5
Zamożność społeczeństwa	+5	-2	-4	0,6	0,3	0,1
Poziom wykształcenia	+2	-1	-2	0,7	0,2	0,1
Standardy pracy	+3	+1	-2	0,7	0,2	0,1
IV. SFERA DEMOGRAFICZNA						
Przyrost naturalny	+4	-2	-5	0,1	0,2	0,7
Liczba osób w wieku produkcyjnym	+2	+1	-2	0,1	0,3	0,6
Emigracja ludności	-2	+1	+2	0,7	0,2	0,1
V. SFERA REGULACYJNO-PRAWNA						
Liczba obowiązujących licencji	-4	-1	+3	0,1	0,7	0,2
Zakres regulacji Unii Europejskiej	-3	+2	+3	0,6	0,3	0,1
Stabilność systemu prawnego	+4	-2	-3	0,4	0,3	0,3
Biurokracja i korupcja	-4	-1	+4	0,3	0,2	0,5
VI. SFERA MIĘDZYNARODOWA						
Konkurencja ze strony firm zagranicznych	-4	-1	+3	0,5	0,3	0,2
Poziom kosztów materiałów	-5	-1	+5	0,5	0,4	0,1
Poziom kosztów usług	-4	-2	+5	0,1	0,2	0,7
Tempo aktywizacji terenów przygranicznych	+4	-2	-3	0,6	0,3	0,1

*) siła oddziaływania negatywnego: -5 – bardzo duża, -4 – duża, -3 – średnia, -2 – mała, -1 – bardzo mała; siła oddziaływania pozytywnego: +1 – bardzo mała, +2 – mała, +3 – średnia, +4 – duża, +5 – bardzo duża.

Tabela 1. Analiza tendencji w otoczeniu.

Scenariusz optymistyczny

Elementy scenariusza	Siła wpływu
I. Sfera ekonomiczna	
Wzrost dochodu narodowego	+4
Spadek bezrobocia	+5
Spadek inflacji	+5
Zmniejszenie oprocentowania kredytów	+4
Zmniejszenie restrykcyjności systemu podatkowego	+3
Zmniejszenie restrukcyjności polityki monetarnej	+3
Średnia siła wpływu:	4,00
II. Sfera technologiczna	
Regres nieciągłości zmian technologicznych	+3
Regres skracania cykli życia technologii	+3
Zmniejszenie znaczenia substytucyjności technologii	+3
Wolniejsze tempo zmian w procesach produkcyjnych	+3
Wzrost jakości zaplecza naukowo-badawczego	+3
Średnia siła wpływu:	+3,00
III. Sfera społeczna	
Wzrost wpływu mody na nową jakość życia	+4
Zmniejszenie ilości czasu wolnego	+4
Wzrost zamożności społeczeństwa	+5
Wzrost poziomu wykształcenia	+2
Podwyższenie standardów pracy	+3
Średnia siła wpływu:	+3,60
IV. Sfera demograficzna	
Zwiększenie tempa przyrostu naturalnego	+4
Wzrost liczby osób w wieku produkcyjnym	+2
Zmniejszenie liczby emigracji	+2
Średnia siła wpływu:	+2,67
V. Sfera regulacyjno-prawna	
Zmniejszenie liczby obowiązujących licencji	+3
Ograniczenie zakresu regulacji Unii Europejskiej	+3
Zwiększenie stabilności systemu prawnego	+4
Zmniejszenie biurokracji i korupcji	+4
Średnia siła wpływu:	+3,50
VI. Sfera międzynarodowa	
Zmniejszenie konkurencyjności firm zagranicznych	+3
Spadek kosztów materiałów	+5
Spadek kosztów usług	+5
Wzrost tempa aktywizacji terenów przygranicznych	+4
Średnia siła wpływu:	+4,25

Tabela 2. Scenariusz optymistyczny.

Scenariusz pesymistyczny

Elementy scenariusza	Siła wpływu
I. Sfera ekonomiczna	
Spadek dochodu narodowego	-5
Wzrost bezrobocia	-4
Wzrost inflacji	-4
Zwiększenie oprocentowania kredytów	-3
Zwiększenie restrykcyjności systemu podatkowego	-4
Zwiększenie restrykcyjności polityki monetarnej	-3
Średnia siła wpływu:	-3,83
II. Sfera technologiczna	
Wzrost skali nieciągłości zmian technologicznych	-3
Szybsze tempo skracania cykli życia technologii	-3
Zwiększenie znaczenia substytucyjności technologii	-3
Szybsze tempo zmian w procesach produkcyjnych	-2
Pogorszenie się jakości zaplecza naukowo-badawczego	-3
Średnia siła wpływu:	-2,80
III. Sfera społeczna	
Ograniczenie wpływu mody na nową jakość życia	-4
Zwiększenie ilości czasu wolnego	-4
Ubożenie społeczeństwa	-4
Spadek poziomu wykształcenia	-2
Pogorszenie się standardów pracy	-2
Średnia siła wpływu:	-3,20
IV. Sfera demograficzna	
Zmniejszenie tempa przyrostu naturalnego	-5
Zmniejszenie liczby osób w wieku produkcyjnym	-2
Wzrost liczby emigracji	-2
Średnia siła wpływu:	-3,00
V. Sfera regulacyjno-prawna	
Zwiększenie liczby obowiązujących licencji	-4
Rozszerzenie zakresu regulacji Unii Europejskiej	-3
Zmniejszenie stabilności systemu prawnego	-3
Zwiększenie biurokracji i korupcji	-4
Średnia siła wpływu:	-3,50
VI. Sfera międzynarodowa	
Zwiększenie konkurencyjności firm zagranicznych	-4
Wzrost kosztów materiałów	-5
Wzrost kosztów usług	-4
Spadek tempa aktywizacji terenów przygranicznych	-3
Średnia siła wpływu:	-4,00

Tabela 3. Scenariusz pesymistyczny.

Scenariusz najbardziej prawdopodobny

Elementy scenariusza	Ujemna siła wpływu	Dodatnia siła wpływu
I. Sfera ekonomiczna		
Wzrost dochodu narodowego	0	+4
Spadek bezrobocia	0	+5
Spadek inflacji	0	+5
Zmniejszenie oprocentowania kredytów	0	+4
Zmniejszenie restrykcyjności systemu podatkowego	0	+3
Stabilizacja restrykcyjności polityki monetarnej	-1	0
Średnia siła wpływu:	-0,17	+3,50
II. Sfera technologiczna		
Wzrost skali nieciągłości zmian technologicznych	-3	0
Szybsze tempo skracania cykli życia technologii	-3	0
Brak zmiany znaczenia substytucyjności technologii	0	+1
Stabilizacja tempa zmian w procesach produkcyjnych	0	+1
Wzrost jakości zaplecza naukowo-badawczego	0	+3
Średnia siła wpływu:	-1,20	+1,00
III. Sfera społeczna		
Wzrost wpływu mody na nową jakość życia	0	+4
Zmniejszenie ilości czasu wolnego	0	+4
Wzrost zamożności społeczeństwa	0	+5
Wzrost poziomu wykształcenia	0	+2
Podwyższenie standardów pracy	0	+3
Średnia siła wpływu:	0,00	+3,60
IV. Sfera demograficzna		
Zmniejszenie tempa przyrostu naturalnego	-5	0
Zmniejszenie liczby osób w wieku produkcyjnym	-2	0
Wzrost emigracji ludności	-2	0
Średnia siła wpływu:	-3,00	0,00
V. Sfera regulacyjno-prawna		
Stabilizacja liczby obowiązujących licencji	-1	0
Rozszerzenie zakresu regulacji Unii Europejskiej	-3	0
Zwiększenie stabilności systemu prawnego	0	+4
Zmniejszenie biurokracji i korupcji	0	+4
Średnia siła wpływu:	-1,00	+2,00
VI. Sfera międzynarodowa		
Zwiększenie konkurencyjności firm zagranicznych	-4	0
Wzrost kosztów materiałów	-5	0
Spadek kosztów usług	0	+5
Wzrost tempa aktywizacji terenów przygranicznych	0	+4
Średnia siła wpływów:	-2,25	+2,25

Tabela 4. Scenariusz najbardziej prawdopodobny

Układ scenariuszowy stanów otoczenia

Sfera ekonomiczna	-3,83	-0,17	3,50	4,00							
Sfera technologiczna	-2,80	-1,20	1,00	3,00							
Sfera społeczna	-3,20	0,00	3,60	3,60							
Sfera demograficzna	-3,00	0,00	2,67								
Sfera regulacyjno-prawna	-3,50	-1,00	2,00	3,50							
Sfera międzynarodowa	-4,00	-2,25	2,25	4,25							
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Ocena zmienności segmentów makrootoczenia.

Lp.	Sfera	Rozpiętość ¹⁾
1.	Międzynarodowa	8,25
2.	Ekonomiczna	7,83
3.	Regulacyjno-prawna	7,00
4.	Spoleczna	6,80
5.	Technologiczna	5,80
6.	Demograficzna	5,67

¹⁾ różnica pomiędzy prognozą optymistyczną a pesymistyczną

Ocena złożoności segmentów makrootoczenia.

Lp.	Sfera	Rozpiętość ¹⁾
1.	Międzynarodowa	5,00
2.	Ekonomiczna	3,67
3.	Spoleczna	3,60
4.	Demograficzna	3,00
5.	Regulacyjno-prawna	3,00
6.	Technologiczna	2,20

¹⁾ różnica pomiędzy ujemną i dodatnią siłą wpływu w scenariuszu najbardziej prawdopodobnym

Ranking niepewności makrootoczenia.

Lp	Sfera	Zmienność	Złożoność	Niepewność ¹⁾	Ranga
1.	Międzynarodowa	8,25	5,00	9,65	1
2.	Ekonomiczna	7,83	3,67	8,65	2
3.	Spoleczna	6,80	3,60	7,69	3
4.	Demograficzna	5,67	3,00	6,41	5
5.	Regulacyjno-prawna	7,00	3,00	7,62	4
6.	Technologiczna	5,80	2,20	6,20	6

¹⁾ pierwiastek kwadratowy z sumy kwadratów zmienności i złożoności.

Procesy wiodące w makrootoczeniu.

Lp	Proces	Ranga	Wpływ
Sfera ekonomiczna			
1.	Spadek bezrobocia	5	+
2.	Spadek inflacji	5	+
3.	Wzrost dochodu narodowego	4	+
4.	Spadek oprocentowania kredytów	4	+
5.	Zmniejszenie restrykcyjności systemu podatkowego	3	+
6.	Stabilizacja restrykcyjności polityki monetarnej	1	–
Sfera technologiczna			
1.	Wzrost skali nieciągłości zmian technologicznych	3	–
2.	Szybsze tempo skracania cykli życia technologii	3	–
3.	Wzrost jakości zaplecza naukowo-badawczego	3	+
4.	Brak zmiany znaczenia substytucyjności technologii	1	+
5.	Stabilizacja tempa zmian w procesach produkcyjnych	1	+
Sfera społeczna			
1.	Wzrost zamożności społeczeństwa	5	+
2.	Wzrost wpływu mody na nową jakość życia	4	+
3.	Zmniejszenie ilości czasu wolnego	4	+
4.	Podwyższenie standardów pracy	3	+
5.	Wzrost poziomu wykształcenia	2	+
Sfera demograficzna			
1.	Zmniejszenie tempa przyrostu naturalnego	5	–
2.	Zmniejszenie liczby osób w wieku produkcyjnym	2	–
3.	Wzrost emigracji ludności	2	–
Sfera regulacyjno-prawna			
1.	Zwiększenie stabilności systemu prawnego	4	+
2.	Zmniejszenie biurokracji i korupcji	4	+
3.	Rozszerzenie zakresu regulacji Unii Europejskiej	3	–
4.	Stabilizacja liczby obowiązujących licencji	1	–
Sfera międzynarodowa			
1.	Wzrost kosztów materiałów	5	–
2.	Spadek kosztów usług	5	+
3.	Zwiększenie konkurencyjności firm zagranicznych	4	–
4.	Wzrost tempa aktywizacji terenów przygranicznych	4	+