

PIOTR KARPUŚ

*Rola strategii w zarządzaniu przedsiębiorstwem*

---

The role of strategy in managing an enterprise

**Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw**

W ostatnich latach obserwujemy pojawianie się wielu nowych zjawisk. Dzisiejsze zmiany przebiegają w sposób bardziej gwałtowny niż miało to miejsce w przeszłości. Dynamicznie zmieniające się otoczenie wymaga od przedsiębiorstw przewidywania i panowania nad przyszłością. Alvin i Heidi Toffler stwierdzają, że „do czasów obecnych ludzkość przeżyła dwie wielkie fale przemian, z których każda unicestwiła dawne kultury i cywilizacje, a na ich miejsce wprowadzała sposób życia, który był niepojęty dla ludzi, którzy żyli wcześniej. Pierwsza fala – rewolucja rolnicza – rozciągnęła się na tysiące lat. Druga fala, w trakcie, której powstała rewolucja przemysłowa, trwała ledwie trzysta lat. Dzisiaj przemiany są jeszcze bardziej gwałtowne, dlatego nie sposób wykluczyć, że trzecia fala przetoczy się przez dzieje w ciągu kilku dziesięcioleci”<sup>1</sup>.

Kevin Kelly uważa, że „nowa gospodarka ma trzy cechy charakterystyczne. Jest globalna. Faworyzuje byty niematerialne – idee, informacje i powiązania. I jest silnie wewnętrznie połączona. Te trzy cechy stwarzają nowy rodzaj rynku i społeczeństwa zakorzeniony we wszechobecnej sieci elektronicznej. W ciągu pokolenia, najdalej dwóch, liczba ludzi pracujących bezpośrednio przy produkcji będzie nie większa niż liczba ludzi pracujących w rolnictwie – kilka procent<sup>2</sup>. Bill Gates uważa, że „w ciągu dziesięciu lat prowadzenie przedsiębiorstw zmieni się bardziej niż przez ostatnie półwiecze”<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Alvin i Heidi Toffler, *Budowanie nowej cywilizacji*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1996.

<sup>2</sup> K. Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. IX i XV.

<sup>3</sup> B. Gates, *Biznes szybko jak myśl*, Wyd. Prószyński i Spółka, Warszawa 1999.

Obserwuje się szybko postępujące zmiany w świadomości przedsiębiorców, którzy uważają, że sprostanie nowym wyzwaniom wymaga zrozumienia istoty współpracy sieciowej. Konkurencja w niedalekiej przyszłości przybierze nowe formy. Będzie polegała głównie na konkurencji między zorganizowanymi strukturami sieciowymi, aktywnie łączących środowiska biznesu z podmiotami tworzącymi wiedzę i zdolnymi do asymilowania tworzonej i przejmowanej wiedzy.

Przedsiębiorstwa dostosowujące się do przyszłych wyzwań uzyskują premie w postaci wyższej wyceny rynkowej. Na rynkach finansowych uwidacznia się narastająca rozbieżność między kapitalizacją spółek, a ich wartością księgową. Przeciętny poziom wartości księgowej w wartości rynkowej 10 tys. firm notowanych na giełdach amerykańskich wynosił w roku 1978 95%. I obniżył się do 28, w roku 1998<sup>4</sup>. Oznacza to, że wartość rynkowa przekracza przeciętnie około 3,5 razy wartość księgową spółek notowanych na giełdzie. Relacja wartości rynkowej do wartości księgowej jest w istotny sposób zróżnicowana w poszczególnych branżach i przedsiębiorstwach. Wartość księgową America Online wynosiła na koniec III kwartału 1999 roku około 3% jej wartości rynkowej. Wskaźnik ten dla Time Warner wynosił około 9,5%, w Coca-Coli 7,9%, PepsiCo, Inc 15,5%, a dla Merrill Lynch 49%<sup>5</sup>.

Zdolność do generowania wzrostu relacji wartości rynkowej do wartości księgowej przedsiębiorstw można uznać za główny miernik zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw. Tworzenie wartości przedsiębiorstwa w XXI wieku wymaga tworzenia „spójnego, zintegrowanego podejścia do czterech wyzwań”.

\* Zaprojektowania modelu biznesowego pod kątem tworzenia wartości.

\* Zapanowania nad ryzykiem w warunkach niepewności.

\* Zarządzania firmą jako portfelem aktywów.

\* Wykorzystywania informacji, mierzenia i objęcia sprawozdawczością wszystkich aktywów”<sup>6</sup>.

Zachodzące zmiany wyrażają się również ewolucją priorytetów biznesowych. Obserwuje się<sup>7</sup>:

1. Odchodzenie od strategii wzrostu sprzedaży na rzecz strategii wzrostu wartości firmy dla akcjonariuszy,
2. Odchodzenie od orientacji na produkt, a przechodzenie do orientacji na klienta i jego priorytety,
3. Odchodzenie od mierników opartych na zysku, a wprowadzanie mierników opartych na wartości dodanej i przepływach gotówki,
4. Odchodzenie od udziału w rynku na rzecz udziałów w migracji wartości.

<sup>4</sup> R. Boulton, B. Libert, S. Samek, *Odczytując kod wartości*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 10.

<sup>5</sup> *Ibid.*, s. 4, 10.

<sup>6</sup> *Ibid.*, s. 114.

<sup>7</sup> *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 1999, s. 35.

Polskie przedsiębiorstwa stoją również przed wyzwaniem, jakim jest przygotowanie do funkcjonowania w Jednolitym Rynku Europejskim i sprostanie presji konkurencji z jego strony. Wyzwania przed jakimi stoją przedsiębiorstwa stwarzają z jednej strony zagrożenia, ale dają również szansę.

Przedsiębiorstwa prowadząc działalność gospodarczą będą:

- \* wykorzystywać rynek finansowy do zwiększania wartości firmy,
- \* tworzyć zintegrowane związki między funkcjami i procesami biznesowymi,
- \* doskonalić relacje między aktywami, by wywoływały one efekty synergii,
- \* budować system procesów biznesowych nastawionych na obsługę klientów,
- \* uwzględniać skrócenie cyklu życia nie tylko produktów, ale i aktywów,
- \* dostosowywać się do wymogów globalnego, międzynarodowego rynku,
- \* wiązać konsumentów z dostawcami,
- \* dokonywać segmentacji rynku zgodnie z oczekiwaniem klientów,
- \* zwiększać wagę wiedzy i zaangażowania pracowników.

### Strategia współczesnego przedsiębiorstwa

W dobie konkurencji kluczem do sukcesu jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej dzisiaj i w przyszłości. Zmieniające się dynamicznie otoczenie przedsiębiorstw sprawia, że niezbędne jest ciągłe przewidywanie przyszłości i dostosowanie się z wyprzedzeniem do zmian. Ocena przedsiębiorstw na podstawie samych danych finansowych jest złudna, gdyż dane te dotyczą przeszłości. Nie zawsze działania skuteczne w przeszłości będą skuteczne i w przyszłości. Weber twierdzi, że punkt ciężkości leży obecnie w implementacji koncepcji zorientowanego na wartość sterowania przedsiębiorstwem. Przedsiębiorstwo musi, więc posiadać strategię, której realizacja umożliwi utrzymanie i poprawę przewagi konkurencyjnej na rynku. Badania przeprowadzone przez Kaplana i Nortona wskazują, że zaledwie od 10% do 30% sformułowanych strategii zostaje skutecznie zrealizowanych

Umiejętność przewidywania i dostosowywania się do przyszłości jest szczególnie przydatna w nowych uwarunkowaniach. Podstawowym instrumentem przewidywania i panowania nad przyszłością jest strategia.

W literaturze i praktyce podejście do strategii uległo zmianom. Pod koniec lat pięćdziesiątych i w latach sześćdziesiątych strategię traktowano jako plan (A. Chandler, I. Ansoff). A. Chandler strategię definiował jako ustalanie długoterminowych celów i zamierzeń, kierunku działania oraz alokacji zasobów służących do osiągnięcia tych celów<sup>8</sup>. Traktowanie strategii jako planu przy-

<sup>8</sup> R. Koch, *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*, Wydawnictwo PSB, Kraków 1998, s. 22.

czyniło się do rozwoju planowania strategicznego. H. Mintzberg uważa, że planowanie strategiczne zawiodło jako technika przygotowania strategii przedsiębiorstw. Jego zdaniem wynika to z faktu, że planiści często wpadali w trzy pułapki<sup>9</sup>:

1. Konserwatywny charakter planowania (dąży do usystematyzowania pracy przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu istniejących zasobów, a nie zastępowania istniejących kategorii nowymi).

2. Planowanie prowadzi do walki o wpływy w przedsiębiorstwie (planiści dążą do umocnienia swoich pozycji w przedsiębiorstwie poprzez kontrolowanie i stopniowanie zmian i ograniczaniu roli innych menedżerów w formułowaniu strategii przedsiębiorstwa).

3. Planowanie stwarza możliwości kontrolowania gospodarowania poprzez porównywanie planów z wynikami. (stwarza iluzję panowania nad przyszłością zakładając, że plan zawiera prawidłową strategię i przekształca plan w cel sam w sobie).

J. Micklethwait i A. Wooldridge do zarzutów stawianych planowaniu strategicznemu zaliczają, że<sup>10</sup>:

1. Planowanie strategiczne nigdy tak naprawdę nie oznaczało strategicznego myślenia.

2. Planowanie strategiczne zamienia się w zabawę liczbami.

3. Planowanie strategiczne jest zazwyczaj bardzo konserwatywne, stosowane dziś praktyki przenosi do przyszłości i ignoruje sposób, w jaki innowacje zmieniają zasady gry.

4. Nawet najlepsi planiści mogą coś popsuć.

5. Planowanie strategiczne oddziela myślenie od działania.

6. Plany strategiczne buduje się na podstawie danych statystycznych, które według planistów są z pewnością tak wiarygodne, jak oni w to wierzą.

Od roku 1973 zmieniło się podejście do strategii. Uznano, że przedsiębiorstwa nie kształtują swoich strategii w sposób ściśle naukowy, ale uwzględniają intuicję, twórcze podejście swoich liderów. Strategię zaczęto traktować jako wzorzec<sup>11</sup> (H. Mintzberg, K. Ohmae). Strategia w tym ujęciu jest procesem cząstkowych zmian, w trakcie których formułuje się wzorzec działania powielany w czasie. Jest ona wynikiem wielu luźno powiązanych decyzji, rutyn powielanych przez organizację, ewolucję i cząstkowe dostosowania. H. Mintzberg uważa, że „najlepsi menedżerowie najwyższych szczebli zarządzania są kierującymi się intuicją ludźmi czynu, a nie skłonny do refleksji planistami, że chętniej wykorzystują „miękkie” informacje i anegdoty niż „twarde” fakty i liczby, że niewiele czytają i piszą, preferując bezpośrednią komunikację i styl podej-

<sup>9</sup> H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Macmillan, Toronto 1994.

<sup>10</sup> J. Micklethwait, A. Wooldridge *Szamani zarządzania*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2000, s. 162–164.

<sup>11</sup> K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, Gdańska Fundacja Kształcenia Menedżerów, Gdańsk–Lublin 2000, maszynopis powielony.

mowania decyzji”<sup>12</sup>. W latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych zwiększyła się liczba zwolenników miękkich strategii, tj. bazujących na intuicji i twórczości swoich liderów.

Trzecie podejście do strategii wiąże się z Michaeliem Porterem. Strategię traktuje on jako pozycję na rynku, zapewniającą uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Próbował on znaleźć drogę pośrednią między szkołą Harvard Business School, która kładła nacisk na studia przypadków i indywidualne rozwiązanie każdego problemu, a Boston Consulting Group, która starała się znaleźć uniwersalne rozwiązania problemów. Porter twierdzi, że przedsiębiorstwo powinno uwzględniać czynniki związane ze strukturą branży na bazie modelu 5 sił:

- \* Rywalizacji konkurencyjnej między istniejącymi firmami.
- \* Zagrożenia ze strony nowych graczy na rynku.
- \* Siła przetargowa klientów.
- \* Siła przetargowa dostawców.
- \* Zagrożenia ze strony substytutów.

Strategia jako pozycja na rynku polega na wyborze między dwoma sposobami współzawodniczenia prowadzącej do budowania długofalowej przewagi konkurencyjnej. Porter do sposobów współzawodniczenia zalicza:

- \* Różnicowanie rynku, polegające na konkurowaniu na podstawie wartości dla odbiorców, którą trudno imitować, a równocześnie która zwiększa satysfakcję klientów, tak by zapłacili oni wyższą cenę i pokryli wyższe koszty.
- \* Minimalizacja kosztów, czyli oferowanie produktów i usług po najniższych kosztach.

Strategia jako pozycja na rynku koncentruje się na technicznych i ekonomicznych uwarunkowaniach zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw. Jej mankamentem jest niedoszacowanie znaczenia czynników pozamaterialnych.

Czwarty model strategii skupia uwagę na umiejętnościach i kompetencjach przedsiębiorstwa. Strategia jest sztuką budowania unikalnych zasobów i kluczowych kompetencji zapewniających odmienną % firmy na rynku. Zwolennikami tego modelu ujmowania strategii są G. Hamel i C. K. Prahalad<sup>13</sup>. Twierdzą oni, że firma powinna na nowo wymyślić swoją branżę, podążając za wizją uwzględniającą marzenie firmy. Uważają, że najważniejszą formą konkurencji jest walka o tworzenie oraz opanowywanie pojawiających się możliwości. Zbiór umiejętności, aby stworzył przewagę konkurencyjną powinien zostać w sposób unikatowy zastosowany oraz przenoszony na nowe produkty i rynki.

<sup>12</sup> R. Koch, *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię...*, s. 26.

<sup>13</sup> G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategia przejmowania kontroli nad branżą i tworzenie rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.



W nowych uwarunkowaniach ważnym celem strategicznym przedsiębiorstwa powinno być dążenie do twórczych, elastycznych działań. Strategię należy traktować jako budowanie systemu wartości i umiejętności personelu do ciągłego uczenia się, wykorzystywania pojawiających się okazji oraz elastycznego dostosowywania się do zmieniających się uwarunkowań, celów i środków realizacji zadań. W dobie nasilającej się konkurencji kluczem do sukcesu jest tworzenie i umiejętne wykorzystywanie aktywów niematerialnych.

Strategia przedsiębiorstwa musi budować procesy tworzenia i dostarczania wartości dla klientów. Musi budować interaktywne związki między firmą a rynkiem, a w zasadzie poszczególnymi klientami. Interaktywny charakter więzi wymagać będzie harmonizowania systemu wartości wyznawanych i przestrzeganych w przedsiębiorstwie z kluczowymi czynnikami i procesami tworzenia i przekazywania wartości dla klienta. Strategia wymaga ścisłych powiązań między zespołami wewnętrznymi i ich reagowanie na informacje pochodzące od klientów. Zmusza to tworzenia form organizacyjnych pozwalających na łączenie procesów w łańcuchu tworzenia wartości dla klienta z pionowymi formami funkcjonalnymi, tak by tworzyły silne, interaktywne więzi z klientami.

Strategia przedsiębiorstwa w przyszłości będzie strategią:

- \* budującą system wartości zharmonizowany z kluczowymi czynnikami procesów tworzenia wartości i procesów dostarczania wartości dla klientów, (strategia zorientowana na procesy tworzenia wartości dla klientów)

- \* tworzącą interaktywne więzi między przedsiębiorstwem, a klientami i kanałami przekazywania wartości,

- \* łączącą (harmonizującą) procesy poziome łańcucha tworzenia wartości z projektami i formami funkcjonalnymi nakierowanymi na tworzenie silnej więzi z klientami,

- \* wykorzystującą systemy informacyjne dla zapewnienia interaktywnych strategii i doskonalenia komunikacji wewnętrznej,

- \* wyceniającą wkład poszczególnych działań, zespołów i procesów w tworzenie wartości dla klienta i przekładania jej na wartość dla akcjonariuszy (wartość firmy),

- \* zapewniającą dobór aktywów materialnych i niematerialnych zgodnych z:

- zasadą efektywności zasobów; należy wykorzystywać aktywa zdolne do generowania wartości, a eliminować te, które marnotrawią wartość,

- zasadą uwzględniania aktywów będących w minimum: zasoby będące w zbyt małych rozmiarach ilościowo-jakościowych obniżają ogólną efektywność aktywów. Należy zatem określać zmieniające się pożądane relacje między aktywami i dążyć do przestrzegania ich w dynamice,

- zasadą uwzględniania cyklu życia przydatności aktywów do zmieniającej się wizji. Wprowadzany do przedsiębiorstwa poziom aktywów powinien umożliwiać realizację określonych działań strategicznych, ale równocześnie powinien być wykorzystany w takim stopniu, by przy zmianie portfela aktywów nie ponosić nadmiernych kosztów zmian portfela.

Strategia współczesnej firmy powinna uwzględniać orientacje strategiczne, a zwłaszcza:

- 1) orientację na wartość firmy,
- 2) orientację na klienta, wyrażającą się w tworzeniu wartości dla klienta i przekazywania tej wartości,
- 3) orientację na procesy pozwalająca na doskonalenie procesów wewnętrznych i łączenia ich z formami funkcjonalnymi, a także na mierzenie efektów i kosztów procesów,
- 4) orientację na uczenie się pozwalające na doskonalenie kluczowych kompetencji, technologii i infrastruktury,
- 5) orientację na tworzenie i stosowanie w praktyce systemu wartości pozwalającego na:
  - \* elastyczność działania,
  - \* interakcje z rynkiem,
  - \* uruchamianie systemu uczenia się,
  - \* kształtowanie kluczowych umiejętności
  - \* komunikację zewnętrzną i wewnętrzną.

Zorientowanie się na wartość przedsiębiorstwa wiąże się z tworzeniem i realizacją strategii zorientowanej na wartość firmy. Wartość firmy posiada wymiar finansowy i wyrażana jest na rynku kapitałowym. O wartości firmy decyduje zarówno wartość tworzona dla klienta, jak i sprawność przekazywania tej wartości klientowi. Zmienność oczekiwań klientów i oceny wartości dostarczanych im produktów wymaga budowy i realizacji strategii zorientowanej na procesy tworzenia wartości dla klientów oraz strategii zorientowanej na procesy dostarczania tej wartości klientom. Tworzenie wartości dla klienta i przekazywanie tej wartości klientowi następuje w procesach realizowanych w ramach łańcucha wartości. W poszczególnych procesach tworzona jest wartość dla klienta poprzez konkretne działania łączące poziome procesy z pionowymi funkcjami. Efektywność tych procesów zależy między innymi od zgodności istniejącego modelu dynamicznej wartości firmy z kodem wartości i skuteczności przekładania tego modelu na proces tworzenia wartości. Wymaga to przekształcenia firmy w organizację uczącą się, zbudowania systemu informacyjnego wspomagającego komunikowanie się uczestników łańcucha tworzenia i dostarczania wartości dla klienta. Ostateczny efekt w postaci wartości przedsiębiorstwa zależeć będzie od zbudowania systemu powiązanych ze sobą strategii dotyczących poszczególnych perspektyw. Budując taki system należy pamiętać, że strategia jest sercem systemu zarządzania.

## Strategia jako narzędzie zarządzania

Strategia, która ma być podstawą procesu zarządzania przedsiębiorstwem powinna przekładać koncepcje strategiczne na konkretne działania pozwalające skutecznie realizować wizję przedsiębiorstwa. Koncepcją taką jest koncepcja Strategicznej Karty Wyników (*Balanced Scorecard*). R. Kaplana i D. Nortona<sup>14</sup>.

Strategiczna karta wyników łączy efektywność krótkoterminową oraz zasadnicze czynniki tworzenia wartości, które warunkują długoterminowy sukces finansowy i rynkowy firmy. Cele i mierniki ujmowane w strategicznej karcie wyników wynikają z wizji i strategii organizacji<sup>15</sup>.

Strategiczna karta wyników nie jest strategią, ale narzędziem, które przekłada misję i strategię na cele i mierniki pogrupowane w czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju. Jest narzędziem wdrożenia, ale może być również wykorzystywana w procesie budowy strategii przedsiębiorstwa.

Związki między strategią a czterema perspektywami przedstawia schemat 1.

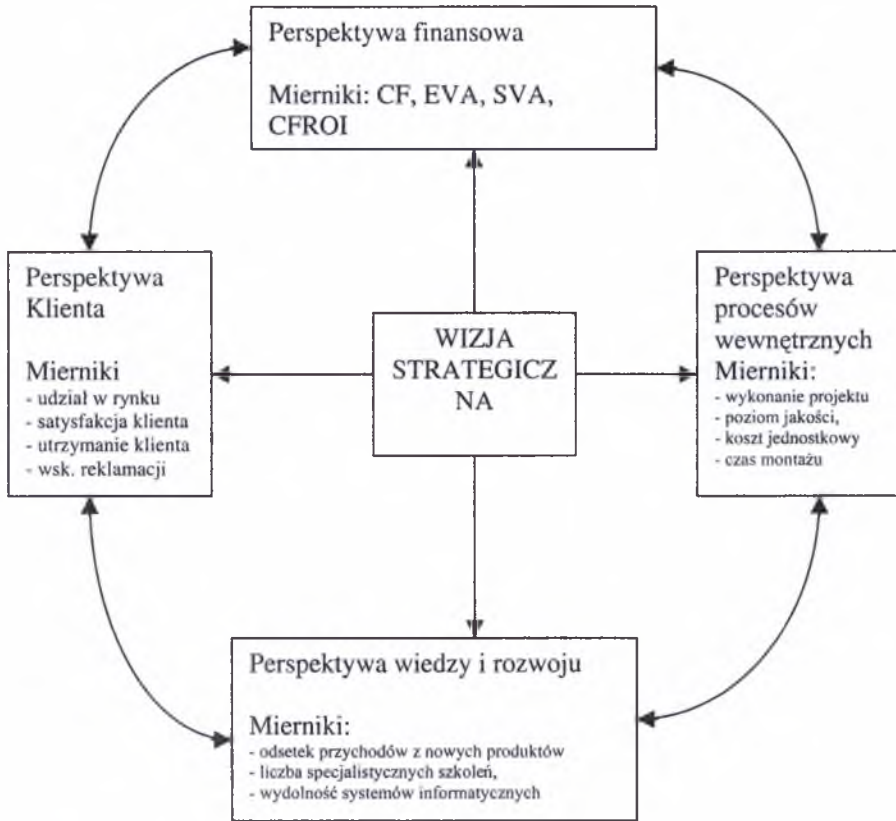
Strategia według R. Kaplana i D. Nortona to pewien zestaw hipotez, pomiędzy którymi występują zależności przyczynowo skutkowe. Łańcuch tych zależności obejmuje cztery perspektywy: finansową, klientów, procesów wewnętrznych i rozwoju. Między tymi perspektywami istnieją sprzężenia zwrotne. Perspektywa finansowa wyraża cele strategiczne. Cele te można określić przy pomocy mierników wartości firmy (EVA, SVA) czy też mierników na bazie przepływów pieniężnych. Realizacja mierników finansowych wymaga akceptacji prowadzonej działalności przez klientów. Klienci bowiem płacą za wytwarzane produkty, o ile ich zakup przynosi im określoną satysfakcję i służy w procesie konsumpcji, produkcji lub inwestycji. Wzrost satysfakcji klientów prowadzi nie tylko do utrzymania dotychczasowych, ale i pozyskania nowych, nie tylko do wzrostu udziału w rynku, ale i do wzrostu rentowności prowadzonych operacji z klientami. Do oceny realizacji zadań w obszarze perspektywy klientów służą określone mierniki, w tym udział w rynku, poziom satysfakcji klienta, lojalność klienta, ekspansja itp. Realizacja wartości dla klienta następuje w procesach wewnętrznych przedsiębiorstwa. Procesy te nie tylko tworzą wartość dla klientów, ale są również miejscem ponoszenia kosztów. Oddziaływanie procesów wewnętrznych na perspektywę klienta i finansową można określać przy wykorzystaniu określonych mierników, w tym wydajność operacyjna, koszt działania, poziom jakości, wykonanie projektów. Efektywność procesów wewnętrznych

<sup>14</sup> R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001 (*The strategy – focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2001).

<sup>15</sup> *Ibid.*, s. 27.



Schemat 1



wyrażających się efektywnością projektów, perfekcyjnym wykonawstwem; wprowadzanie nowych produktów determinowane jest w dużym stopniu przez perspektywę wiedzy i rozwoju. Perspektywa ta doskonali umiejętności produkcyjne, technologiczne, marketingowe, system oceny i motywacji pracowników, system informacji zarządczych, przyczynia się do wzrostu efektywności procesów wewnętrznych, a w dalszej kolejności do realizacji celów w pozostałych perspektywach. Właściwe ukierunkowanie działań można osiągnąć poprzez sformułowanie i realizację właściwych dla przedsiębiorstwa mierników. Do mierników perspektywy wiedzy i rozwoju można zaliczyć między innymi liczbę specjalistycznych szkoleń, wydolność systemu informatycznego, stopień pokrycia potrzeb w zakresie strategicznych umiejętności i technologii.

Strategia jest procesem wyboru rynku i klientów, których przedsiębiorstwo zamierza obsługiwać, identyfikowaniem kluczowych procesów gospodarczych, w których musi górować, by dostarczać wartość dla klientów w docelowym

segmencie rynku oraz wybieraniem indywidualnych i organizacyjnych umiejętności niezbędnych dla realizacji celów w zakresie procesów wewnętrznych, obsługi klienta i finansowych<sup>16</sup>.

Strategia stanowi plan działań, które poprzez cele ogólne, mierniki, inicjatywy strategiczne i zadania operacyjne przyczyniają się do osiągnięcia efektów strategicznych. Wzajemne oddziaływani poszczególnych płaszczyzn i ich związek z realizacją strategii przedstawia schemat 2.

Strategię jako plan osiągnięcia celów strategicznych można przełożyć na działania poprzez formułowanie celów ogólnych dla każdej z czterech perspektyw i formułowaniem mierników wyrażających stopień realizacji sformułowanych celów ogólnych. Formułując cele i odpowiadające im mierniki należy pamiętać o wzajemnych zależnościach zachodzących między poszczególnymi perspektywami. Dla skutecznej realizacji poszczególnych celów ogólnych i odpowiadających im mierników należy ustalić (sformułować) inicjatywy strategiczne dla poszczególnych zespołów (jednostek) przedsiębiorstwa oraz zadania operacyjne.

Strategia jest jednym z elementów procesu zarządzania. Ciąg działań zaczyna się od sformułowania misji, a kończy się osiągniętymi efektami strategicznymi w czterech płaszczyznach. Ciąg ten przedstawia schemat 3.

Strategiczna Karta Wyników jako metoda wdrażania strategii jest przydatna w<sup>17</sup>:

1. Dopracowaniu wizji i strategii. Strategię firmy przekłada się na konkretne cele strategiczne w czterech perspektywach. Tworząc Strategiczną Kartę Wyników precyzuje się nie tylko cele strategiczne, ale również określa się czynniki wpływające na ich realizację. W procesie tworzenia karty ma miejsce współpraca i rozwiązywanie problemów przez cały zespół kierowniczy. Pozwala to na zdobycie poparcia dla realizacji wizji i strategii.

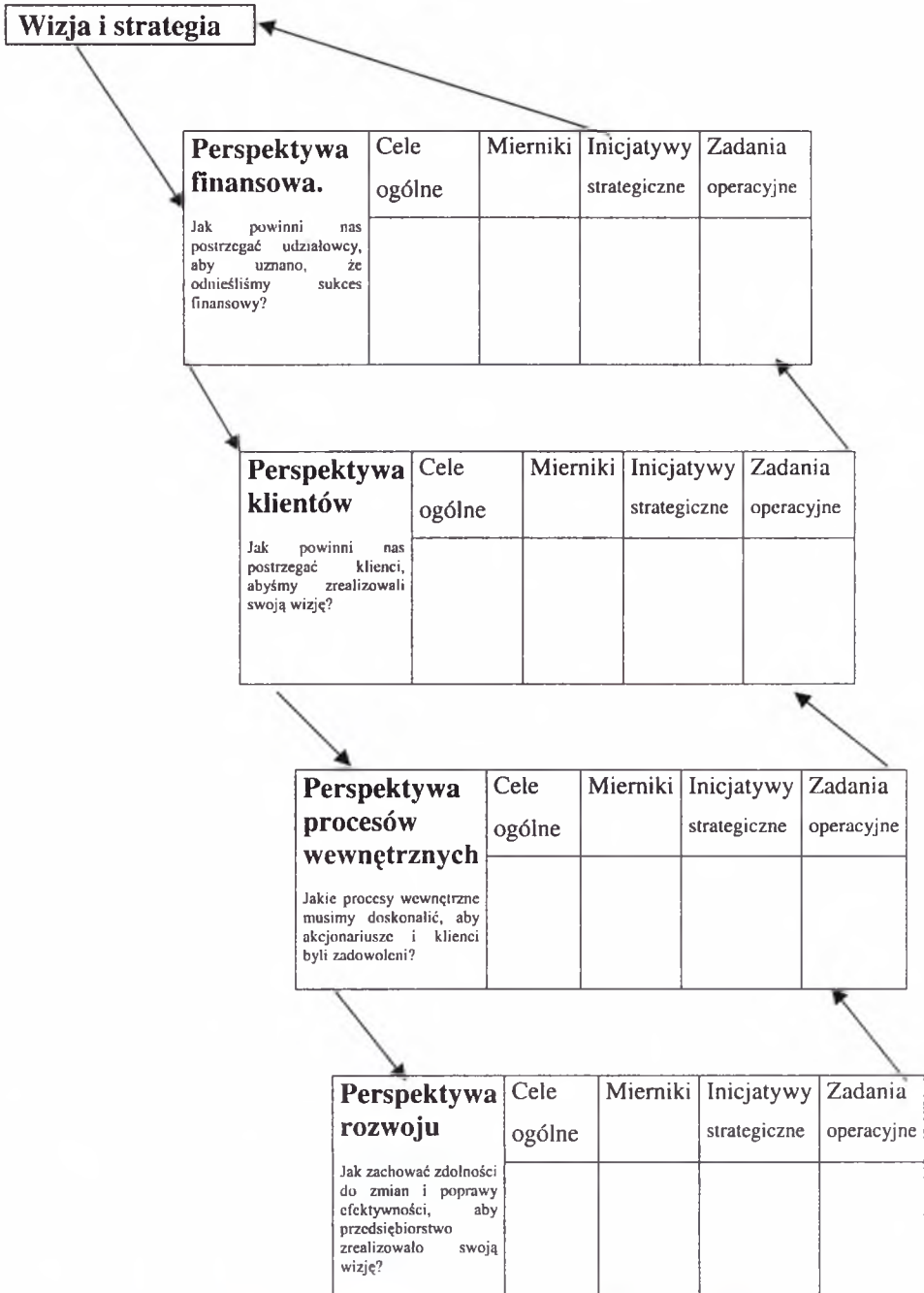
2. Wyjaśnianiu celów i mierników strategicznych oraz ich integracji z systemami zarządzania. Każdy pracownik firmy powinien rozumieć długoterminowe cele firmy oraz strategię, która służy ich osiągnięciu. Strategiczna karta wyników pozwala na wyjaśnianie i edukowanie załogi w obszarze wizji i strategii, ustalaniu celów ogólnych, powiązaniu systemu wynagradzania z miernikami efektywności.

3. Planowaniu, wyznaczaniu celów i podejmowaniu inicjatyw strategicznych. Strategiczna karta wyników służy przeprowadzeniu zmian strukturalnych. Ustalone cele w poszczególnych perspektywach wiąże z projektami poprawy efektywności firmy w zakresie jakości, czasu reakcji oraz redefinicji procesów. Umożliwia zintegrowanie planowania strategicznego z procesem tworzenia budżetu. Planowanie i wyznaczanie celów szczegółowych umożliwia:

<sup>16</sup> *Ibid.*, s. 52.

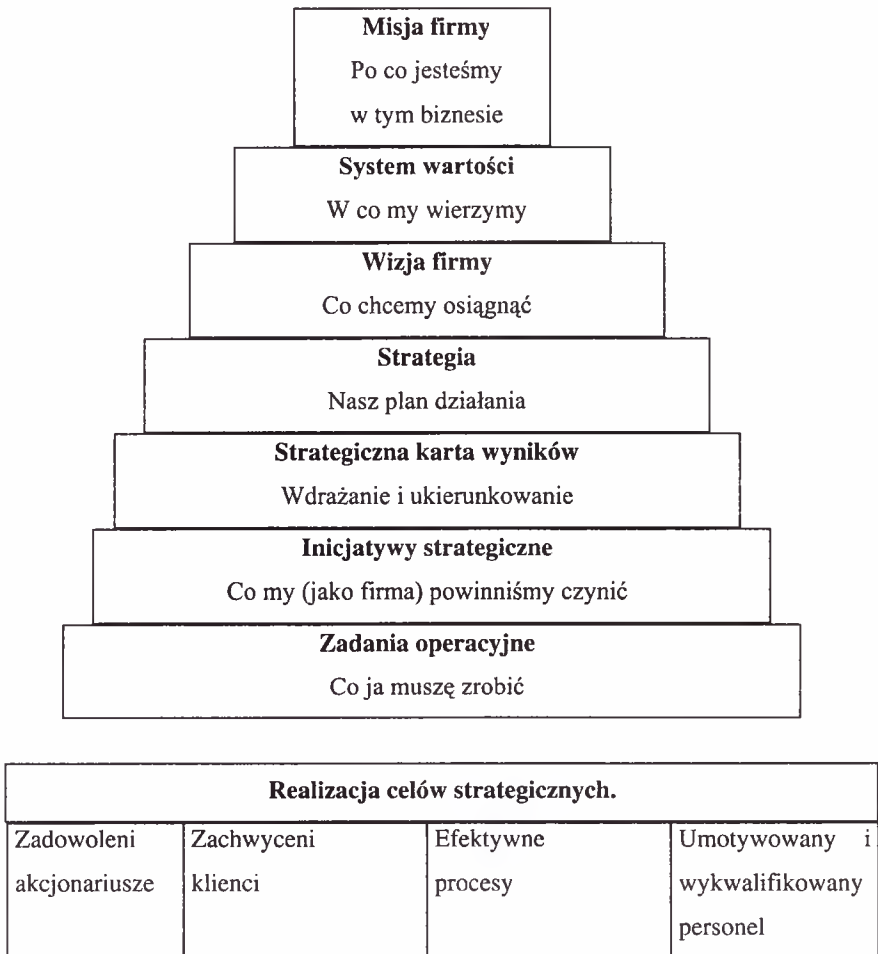
<sup>17</sup> R. Kaplan, D. Norton, *op. cit.*, s. 29–36.

Schemat 2. Związki między wizją i strategią a czterema perspektywami



Źródło: R. Kaplan, D. Norton: *The strategy – focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2001, s. 77.

Schemat 3. Jak przełożyć misję firmy na oczekiwane efekty



Źródło: R. Kaplan, D. Norton: *The strategy – focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2001, s. 73.

- określenie wartości celów długoterminowych,
- identyfikację mechanizmów i przydzielenie zasobów umożliwiających osiągnięcie tych celów,
- ustalenie krótkoterminowych „kamieni milowych” dla poszczególnych finansowych i niefinansowych mierników ujętych w karcie wyników.

4. Usprawnianiu systemów monitorowania realizacji strategii i uczenia się organizacji. Strategiczna karta wyników pozwala w tym obszarze na:

- prezentowanie wspólnej wizji,
- dostarczanie informacji o stopniu realizacji strategii,
- wspomaganie procesów analizy realizacji strategii i uczenia się organizacji.

Strategiczna karta wyników powinna opierać się na ciągu zależności przyczynowo-skutkowych wynikających ze strategii. Właściwie skonstruowana strategiczna karta wyników prezentuje koncepcję rozwoju przedsiębiorstwa.

Strategiczna karta wyników przekłada strategię na działania poprzez cele, mierniki, inicjatywy strategiczne i zadania operacyjne. Punktem wyjścia jest sprecyzowanie celów finansowych dotyczących akcjonariuszy, a następnie celów dotyczących klientów. Te dwie pierwsze perspektywy określają głównie pożądane rezultaty, ale nie precyzują sposobu ich osiągnięcia. Dwie kolejne perspektywy wskazują działania i środki niezbędne do osiągnięcia tych rezultatów. Perspektywa procesów wewnętrznych określa działania (procesy) tworzące wartość dla klientów, zaś perspektywa wiedzy i rozwoju wskazuje na sposób oparcia procesów wewnętrznych na niezbędnej wiedzy, technologii, infrastrukturze, umiejętnościach, motywacjach, stosunkach międzyludzkich.

Wykorzystanie strategii jako centrum procesu zarządzania oznacza, że w procesie budowy i realizacji strategii należy równocześnie zapewnić:

- \* orientację na finanse
- \* orientację na klienta
- \* orientację na procesy wewnętrzne
- \* orientację na wiedzę i rozwój.

Orientacja na finanse oznacza przyjęcie za główny cel i miernik skuteczności działania poziom wartości firmy. Zarządzanie przez wartość wymaga przeprowadzenia dekompozycji wartości dla konkretnego przedsiębiorstwa. Pamiętać należy również o tym, że w specyficznej dekompozycji wartości powinny być uwzględnione czynniki łączące wartość firmy z innymi perspektywami. W procesie dekompozycji wartości najczęściej wyróżnia się czynniki określające wartość, czynniki kształtujące wartość w skali makro oraz czynniki kształtujące wartość w skali mikro<sup>18</sup> Do czynników kształtujących wartość w skali makro A. Rappaport zalicza:

1. Przychody
2. Marża zysku operacyjnego
3. Podatki
4. Kapitał obrotowy
5. Wydatki kapitałowe
6. Koszt kapitału.

Poszczególne czynniki makro kształtowane są przez kilka czynników mikro<sup>19</sup>. A. Black, P. Wright, J. Bachman do czynników kształtujących wartość zaliczają<sup>20</sup>:

<sup>18</sup> Patrz A. Rappaport: *Wartość dla akcjonariuszy*, WIG-Press, Warszawa 1999, s. 188.

<sup>19</sup> *Ibidem*.

<sup>20</sup> A. Black, P. Wright, J. Bachman: *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 56.

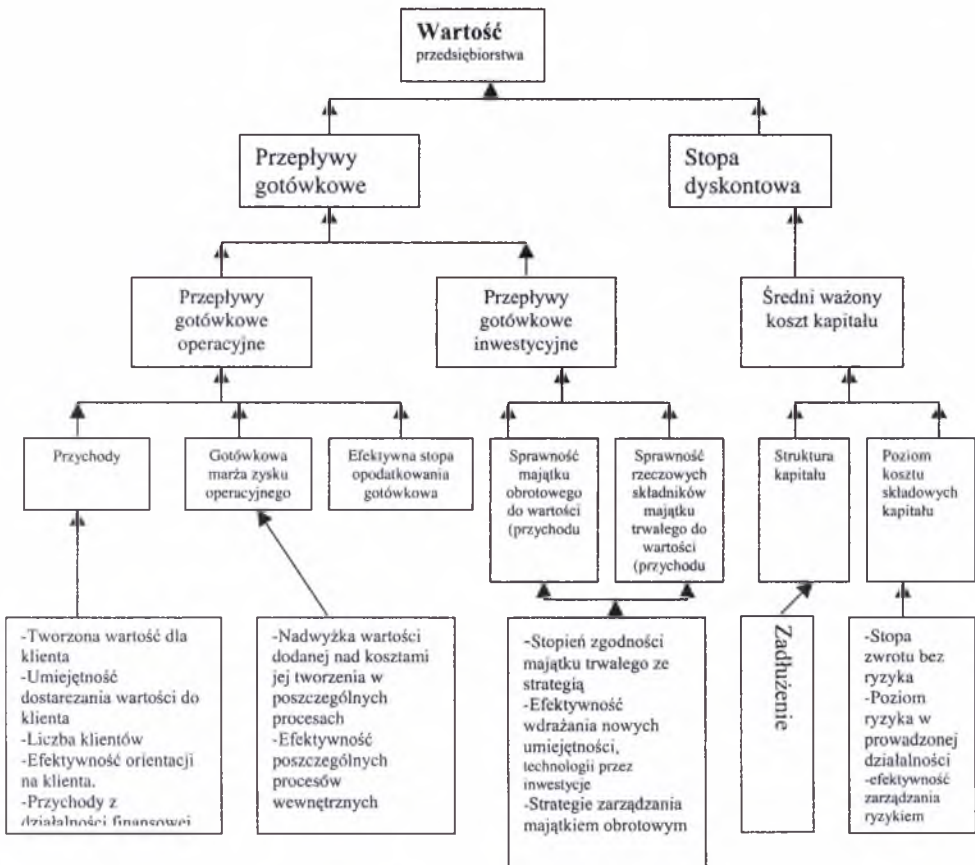


- 1) wzrost sprzedaży (wzrost obrotów),
- 2) gotówkową stopę zysku,
- 3) gotówkową stopę podatkową,
- 4) kapitał obrotowy (do rozwoju przedsiębiorstwa),
- 5) nakłady kapitałowe (inwestycje w rzeczowy majątek trwały),
- 6) średni ważony koszt kapitału – skorygowany o ryzyko i inflację,
- 7) okres przewagi konkurencyjnej.

Dekompozycję Wartości przedsiębiorstwa można przedstawić w formie schematu 4.

Dekompozycja wartości przedsiębiorstwa pozwala na uwzględnianie kluczowych czynników sukcesu w procesie budowy strategii oraz w operacyjnym zarządzaniu. Zgodnie z koncepcją Kaplana i Nortona wykorzystanie strategii

Schemat 4. Dekompozycja wartości przedsiębiorstwa



w zarządzaniu wymaga zbudowania mapy strategii. Mapa strategii opisuje proces transformacji aktywów niematerialnych w materialne efekty finansowe. Stanowi ona podstawę zarządzania strategią w gospodarce zdominowanej przez wiedzę<sup>21</sup>. Mapa strategii stanowi uogólnioną strukturę architektoniczną opisującą strategię. Pozwala na zintegrowanie poszczególnych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem, pokazując ich wzajemne powiązania i oddziaływania.

Przykładową mapę strategii prezentuje schemat 5.

Zbudowanie mapy strategii przedsiębiorstwa ukazuje rolę materialnych i niematerialnych czynników w procesie tworzenia wartości. Pozwala to na właściwy dobór czynników do realizowanej strategii, a tym samym podnosi ich efektywność. Umożliwia to wskazanie z jednej strony na zbędne aktywa, które należy upłynnić, zaś z drugiej na brakujące aktywa i umiejętności, o które należy uzupełnić zasoby czynników wytwórczych przedsiębiorstwa.

Mapa strategii pokazuje również na niezbędne obszary zarządzania, ich wzajemne powiązanie i oddziaływanie. Doskonalc system zarządzania należy doprowadzić do skoordynowania poszczególnych metod i technik zarządzania w ramach zintegrowanego systemu zarządzania. Zintegrowany system zarządzania powinien być wspomagany zintegrowanym systemem informatycznym tak, by można było obserwować w jaki sposób zarządzanie jednym obszarem (np. zarządzanie badaniami rynku, zarządzanie B+R, zarządzanie łańcuchem dostaw, zarządzanie kosztami, zarządzanie finansami, zarządzanie klientami) i podejmowane decyzje wpływają na:

- uwarunkowania dla innych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem,
- poziom realizacji celu strategicznego perspektywy finansowej (wartość firmy).

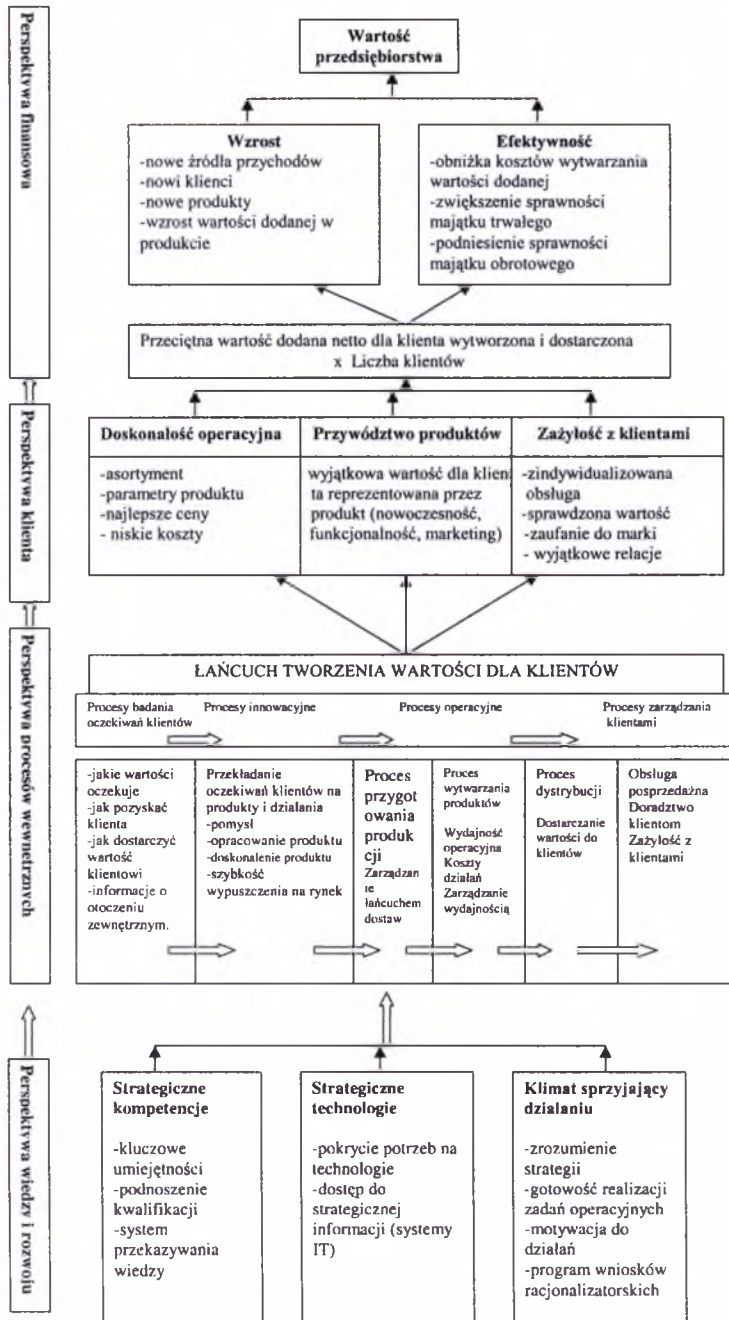
Proces koordynacji zarządzania staje się coraz bardziej skomplikowany, ponieważ obserwuje się coraz częstsze rozerwanie więzi między przepływami realnymi, finansowymi i informacyjnymi.

Zarządzanie przedsiębiorstwem przy wykorzystaniu strategii powinno doprowadzić do:

- zbudowania i wprowadzenia do praktyki zintegrowanego systemu informatycznego,
- uelastycznienia poszczególnych procesów podstawowych i procesów wspomagających oraz zapewnienia właściwego współdziałania procesów tworzenia wartości dla klientów z pionami wsparcia i partnerami zewnętrznymi,
- ukierunkowania działań w poszczególnych procesach na realizację priorytetów klientów,
- zekonomizowania działań, tzn. uwzględniania przy podejmowaniu decyzji o poszczególnych działaniach ich ostatecznych skutków długofalowych w wymiarze perspektywy finansowej,

<sup>21</sup> R. Kaplan, D. Norton: *The strategy – focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2001.

Schemat 5. Mapa strategii przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne przy wykorzystaniu R. Kaplan, D. Norton: *The strategy – focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2001.

– ciągłego doskonalenia aktywów materialnych i niematerialnych oraz zachodzących między nimi proporcji zgodnych z modelem dynamicznej wartości<sup>22</sup>.

Dla osiągnięcia sukcesu firmy na bazie strategii nie wystarczy tylko przełożyć strategię na konkretne działania operacyjne, do czego prowadzi skonstruowanie mapy strategii oraz zbudowanie strategicznej karty wyników zawierającej zbiór mierników realizacji celów i wskaźników przyszłego sukcesu w poszczególnych perspektywach (perspektywie finansowej, klientów, procesów wewnętrznych oraz perspektywie wiedzy i rozwoju). Konieczna jest praktyczna realizacja także innych zasad przedsiębiorstwa zorientowanego na strategię. Do zasad tych R. Kaplan i D. Norton poza zasadą przełożenia strategii na terminologię operacyjną zaliczają<sup>23</sup>:

- zasadę ustawienia organizacji w szyku zgodnym ze strategią,
- zasadę uczynienia strategii codzienną sprawą każdego pracownika,
- zasadę uczynienia strategii ciągłym procesem,
- zasadę inicjowania zmian przez kierownictwo.

Oparcie działalności przedsiębiorstwa na strategii w sposób naturalny pozwala na realizowanie w praktyce klasycznych zasad biznesu, tj.<sup>24</sup>:

- 1) zasada jasnego zdefiniowania biznesu oraz koncentracji na swoich kluczowych odbiorcach, produktach, konkurentach i kompetencjach,
- 2) zasada kontroli kosztów i dodatnich przepływów finansowych,
- 3) zasada wykorzystania potencjału pracowników.

Przedsiębiorstwo budując i wdrażając strategię musi zdawać sobie sprawę, że nie ma konkretnego lekarstwa (metody, techniki zarządzania) gwarantujących sukces. Strategia, która uwzględnia zmieniające się dynamicznie otoczenie i pozwala na wyprzedzające, elastyczne dostosowywanie się do przyszłych uwarunkowań, a także pozwala na umiejętne łączenie tradycyjnych zasad i reguł biznesowych z tworzonymi nowymi<sup>25</sup>, ułatwia, ale nie gwarantuje osiągnięcie sukcesu. „Dlatego im więcej wiemy o logice skutecznych strategii, tym częściej musimy zaakceptować fakt, iż źródła sukcesu firmy na skomplikowanym konkurencyjnym rynku najczęściej nie mają jednej, konkretnej przyczyny. Rządzi zasada konwersji: sukces jest w praktyce częściej sztuką i umiejętnością

<sup>22</sup> Model dynamicznej wartości został przedstawiony w pracy R. Boulton, B. Libert, S. Samek: *Odczytując kod wartości*, WIG-Press, Warszawa 2001.

<sup>23</sup> R. Kaplan, D. Norton: *The strategy – focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2001.

<sup>24</sup> K. Oblój: *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa 2002, s. 15–17.

<sup>25</sup> Reguły biznesowe, które powinny być uwzględniane przez przedsiębiorstwa w procesie zarządzania i budowy długofalowego spojrzenia strategicznego zostały przedstawione w pracy K. Kelly: *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG-Press, Warszawa 2001.

unikania wielu potencjalnych porażek niż efektem podjęcia optymalnych wyborów”<sup>26</sup>.

Właściwie skonstruowana strategia uwzględniająca dekompozycję procesu tworzenia wartości pozwalająca w sposób elastyczny zintegrować działania operacyjne, finansowe i przepływy informacyjne oraz ułatwiająca zrozumienie przebiegu procesów strategicznych jakkolwiek nie gwarantuje sukcesu, to jest ważnym krokiem do osiągnięcia założonych celów strategicznych oraz skutecznego i efektywnego zrealizowania przyjętej wizji przedsiębiorstwa.

---

<sup>26</sup> K. Obłój, *op. cit.*, s. 19.