

SKW – STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW

**MAGDALENA MARCHEWKA
ALICJA IDZIK**

PLAN PREZENTACJI

- Czym jest zarządzanie ?
 - Interpretacja Strategicznej Karty Wyników
 - Charakterystyka perspektyw Strategicznej Karty Wyników
 - Korzyści i bariery wdrażania Strategicznej Karty Wyników
 - Cele Strategicznej Karty Wyników
 - Perspektywy Strategicznej Karty Wyników
 - Tworzenie Strategicznej Karty Wyników
 - PRZYKŁAD SKW W WYŻSZEJ SZKOLE
-

CZYM JEST ZARZĄDZANIE ?

- Zarządzanie – zestaw działań obejmujących planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie skierowanych na zasoby: ludzkie, informacyjne, finansowe, rzeczowe dla osiągnięcia celów i planów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.

R. W. Griffin

- Zarządzanie polega na zapewnieniu (świadomym stworzeniu) warunków, by organizacja działała zgodnie ze swymi założeniami, czyli realizowała swoją misję, osiągała zgodne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności umożliwiający przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia, i rozwój, czyli realizację misji i celów w przyszłości.

A.K. Koźmiński, D. Jemielniak

INTERPRETACJA STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

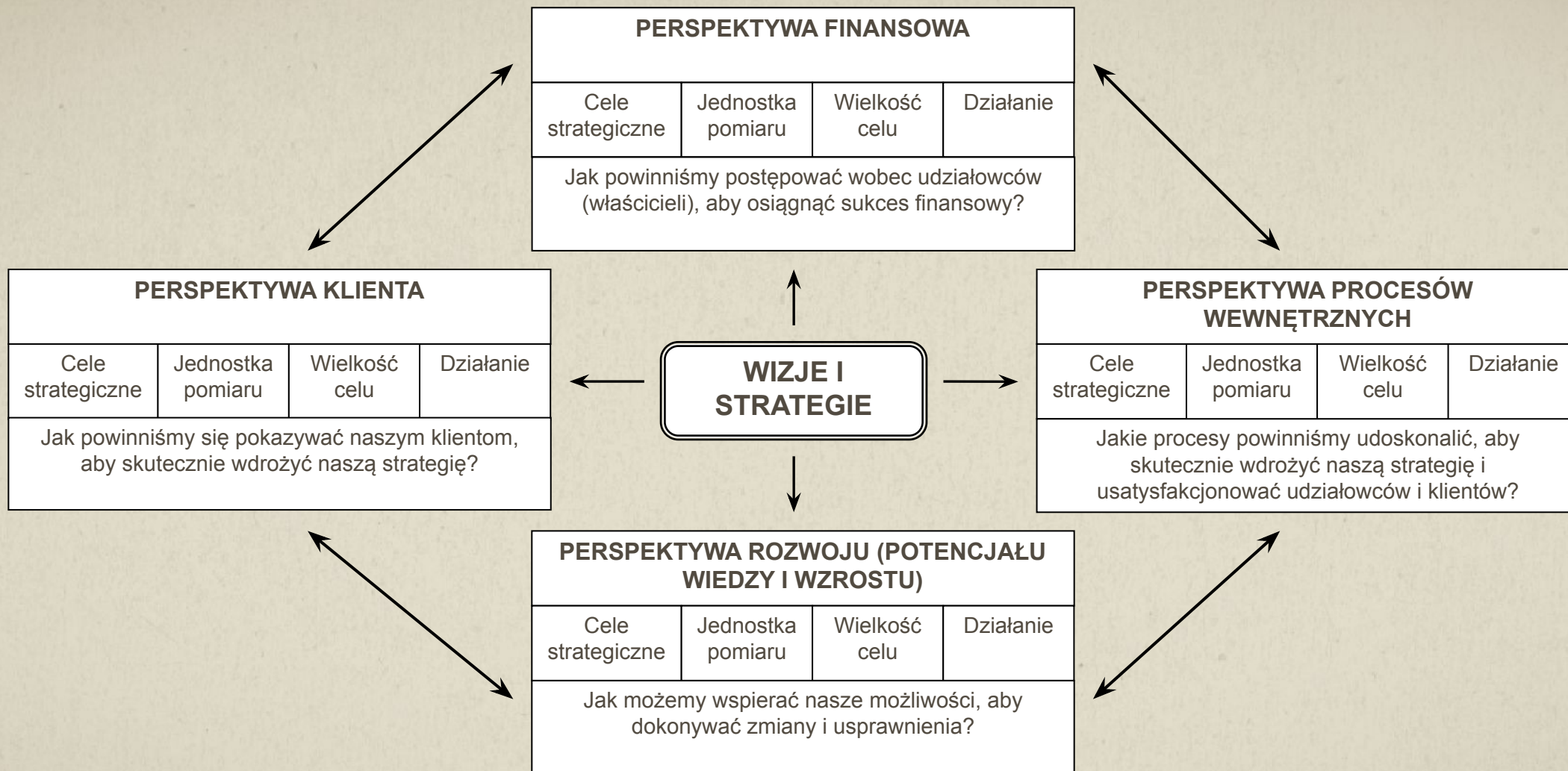
Koncepcja Strategicznej Karty Wyników (SKW) została opracowana na początku lat 90. XX wieku w Stanach Zjednoczonych przez Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona. Głównym celem Karty Wyników jest zapewnienie realizacji przyjętej strategii rozwoju przedsiębiorstwa .

Określenie *Strategiczna Karta Wyników* jest odpowiednikiem angielskiego terminu *Balanced Scorecard*. Wśród ekspertów funkcjonuje wiele określeń, które bazują na następujących kombinacjach tłumaczenia poszczególnych słów:

- **Balanced:** zrównoważona, zbilansowana, kompleksowa, strategiczna,
- **Scorecard:** karta wyników, karta osiągnięć, karta dokonań, tablica wyników.

Narzędzie zarządzania jakim jest SKW:

- 1) koncentruje się na formułowaniu i wdrażaniu strategii (strategiczna),
- 2) wymusza uwzględnienie i zrównoważenie celów oraz mierników finansowych z niefinansowymi, krótkookresowych z długookresowymi oraz mierników przeszłości ze wskaźnikami świadczącymi o przyszłości (zrównoważona),
- 3) jest podsumowaniem, streszczeniem wyników osiągniętych w danym okresie przez organizację (karta wyników) .



FILOZOFIA I OBSZARY ZAINTERESOWANIA STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

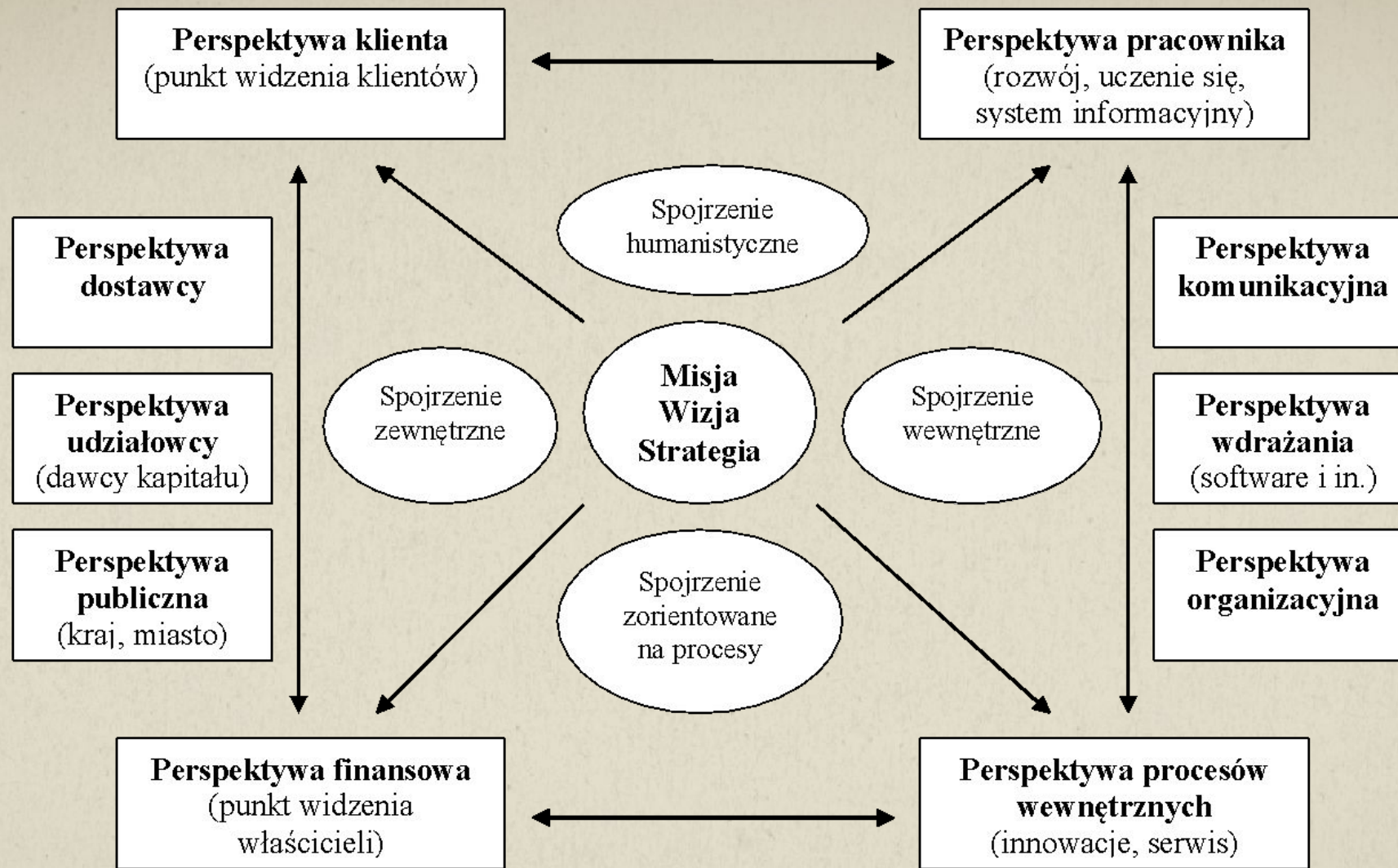
CHARAKTERYSTYKA PERSPEKTYW STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

R. S. Kaplan i D. P. Norton, autorzy Strategicznej Karty Wyników, dokonali podziału celów strategicznych przedsiębiorstwa i mierników ich osiągnięcia na cztery grupy, które nazwali perspektywami. Wyszczególnione przez nich perspektywy obejmują wszystkie obszary działalności firmy i odpowiadają na określone pytania strategiczne:

- 1) perspektywa finansowa – jak przedsiębiorstwo powinno być postrzegane przez właścicieli, aby można było uznać, że osiągnęło sukces finansowy?
- 2) perspektywa klienta – jak przedsiębiorstwo powinno być postrzegane przez klientów, aby mogło zrealizować swoją wizję?
- 3) perspektywa procesów wewnętrznych – jakie procesy wewnętrzne należy doskonalić, aby usatysfakcjonować klientów i właścicieli?
- 4) perspektywa uczenia się i wzrostu (rozwoju) – jak utrzymać zdolność do zmiany i poprawy efektywności w celu zrealizowania wizji przedsiębiorstwa?

Pierwotna koncepcja Kaplana i Nortona zakłada wyróżnienie czterech podstawowych perspektyw. Obecnie autorzy zwracają uwagę na możliwość rozszerzenia tego zbioru. Jednak to właśnie Friedag i Schmidt jako pierwsi zwrócili uwagę na potrzebę elastycznego podejścia do kształtowania Strategicznej Karty Wyników i dostosowania zarówno liczby perspektyw, jak i ich rodzaju do specyfiki organizacji. W swoich publikacjach podają przykłady perspektyw, które stanowią uzupełnienie i rozszerzenie tradycyjnego modelu:

- perspektywa publiczna,
- perspektywa ochrony środowiska (ekologiczna),
- perspektywa komunikacji (zewnętrznej i wewnętrznej),
- perspektywa grupy kapitałowej (koncernu),
- perspektywa dawców kapitału (np. kredytodawcy),
- perspektywa konkurencji,
- perspektywa organizacyjna.



Źródło: B. Nita, Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem

PERSPEKTYWY KARTY WYNIKÓW WEDŁUG H.R. FRIEDAGA I W. SCHMIDTA

KORZYŚCI I BARIERY WDRAŻANIA STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

Najważniejsze korzyści wynikające ze stosowania Strategicznej Karty Wyników to:

- skuteczne formułowanie i realizacja zarówno całościowej strategii rozwoju firmy, jak i strategii funkcjonalnych,
 - możliwość ciągłego monitorowania stopnia realizacji strategii,
 - całościowy pomiar dokonań organizacji,
 - usprawnienie planowania poprzez integrację SKW z procesem budżetowania (operacyjnego i finansowego),
 - poprawa zarządzania projektami inwestycyjnymi poprzez wykorzystanie Karty Wyników w budżetowaniu kapitałowym,
 - zwiększenie przepływu informacji poprzez stosowanie SKW jako wszechstronnego narzędzia komunikacji wewnętrznej (pracownicy) i zewnętrznej (inwestorzy, dostawcy, odbiorcy, społeczność lokalna),
 - usprawnienie procesu ciągłego uczenia się poprzez sprzężenie zwrotne,
 - motywacyjne oddziaływanie na pracowników i kreowanie pozytywnych zmian .
-

Pozytywnymi efektami zastosowania SKW są:

- wzrost wydajności i efektywności,
 - poprawa wykorzystania inwestycji w kapitał intelektualny (lepsze zarządzanie wiedzą),
 - wzrost zysków,
 - wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa i jego poszczególnych działów,
 - redukcja kosztów .
-

Wdrażanie Strategicznej Karty Wyników jest zadaniem trudnym ze względu na to, że każda organizacja jest niepowtarzalna, ma inną specyfikę, strukturę organizacyjną i charakteryzuje się własną kulturą organizacyjną. Mimo tych zastrzeżeń zdefiniowano wzorzec implementacji SKW, który obejmuje cztery ogólne etapy:

- 1) definiowanie architektury systemu mierzenia dokonań,
- 2) uzgadnianie celów strategicznych,
- 3) analiza i wybór mierników,
- 4) inicjatywy wdrożeniowe .

Bariery w implementacji Strategicznej Karty Wyników:

1) związane z niewłaściwie ukształtowanym zbiorem celów:

- brak przełożenia procesu tworzenia wartości na cele strategiczne,
- brak zależności przyczynowo- skutkowych między celami strategicznymi,

2) bariery związane z niewłaściwie ukształtowanym zestawem inicjatyw strategicznych:

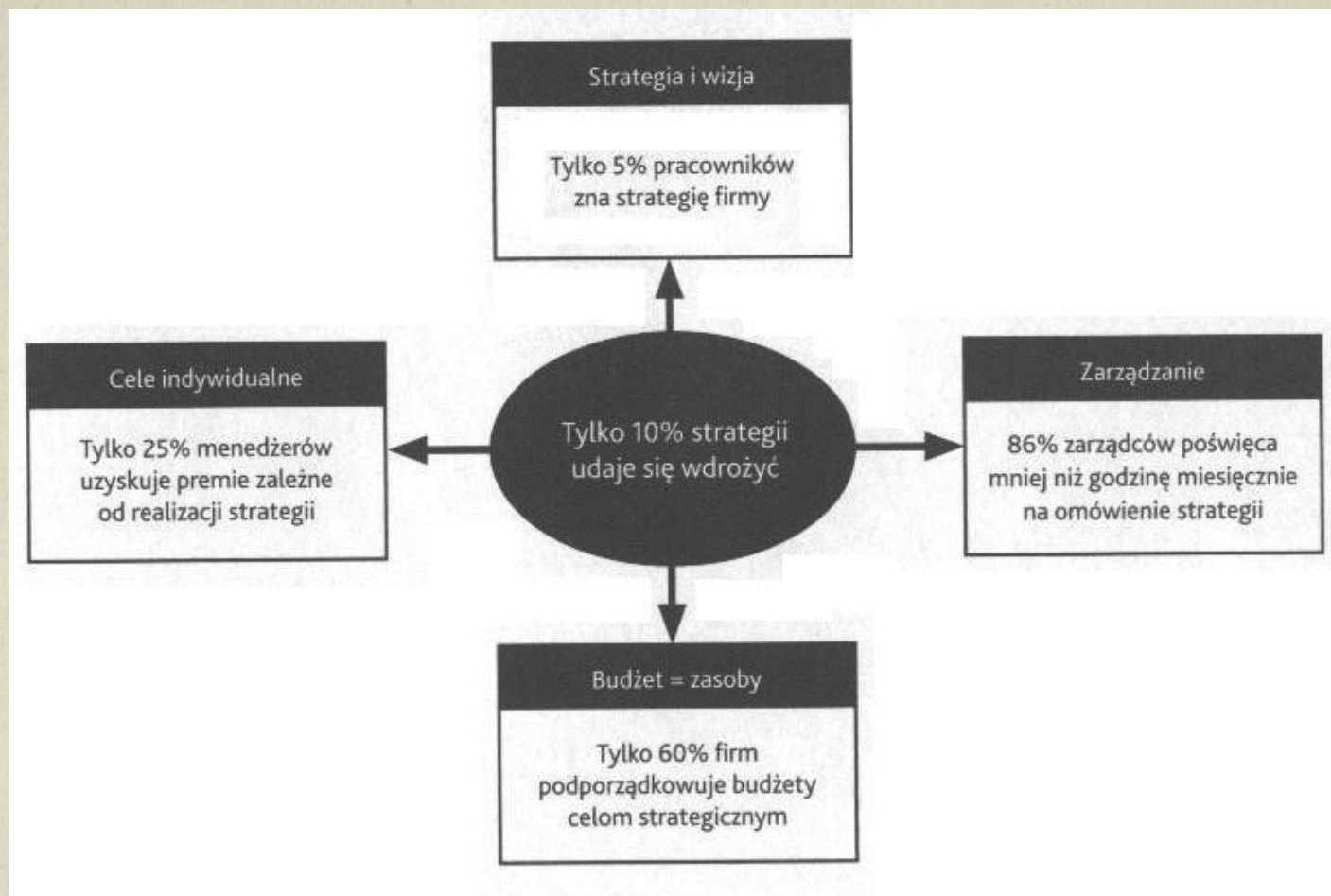
- niewykonanie analiz powiązanych inicjatyw strategicznych,
- umieszczenie w Karcie Wyników przedsiębiorstwa inicjatyw nie będących projektami lub procesami strategicznymi,

3) bariery związane z niewłaściwie ukształtowanym zespołem mierników:

- brak zdefiniowanej bazy wyjściowej dla mierników,
- niebezpieczeństwo celowego zaniżania poziomu mierników,
- powiązanie mierników ze stopniem realizacji zadań i inicjatyw,
- koncentracja na miernikach trudnych do zdefiniowania i interpretacji,

4) bariery związane z projektowaniem SKW:

- niewłaściwy poziom informatyzacji,
- problemy z delegowaniem uprawnień i odpowiedzialności,
- zastosowanie struktur funkcjonalnych,
- nieprawidłowo wdrożone systemy motywowania i budżetowania,
- brak zaangażowania ze strony naczelnego kierownictwa,
- niespójne systemy zarządzania,
- brak jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za globalne zarządzanie SKW,
- nie komunikowanie pracownikom działań związanych ze SKW .



PRZYCZYNY NIEPOWODZENIA WDRAŻANIA STRATEGII

CELE STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

Celem Strategicznej Karty Wyników jest udostępnienie kierownictwu przedsiębiorstwa takich informacji, które faktycznie są potrzebne do zarządzania. Nie jest więc konieczne, aby obrazować całe przedsiębiorstwo za pomocą wszystkich dostępnych danych.

Tworząc SKW wychodzimy z założenia, że sukcesu ekonomicznego firmy nie można oceniać wyłącznie na podstawie wyników finansowych.

Budowa SKW jest konsekwentnie zorientowana na obszary przedsiębiorstwa istotne dla strategii. Pod uwagę bierze się zarówno cele krótko-, jak i długoterminowe oraz wskaźniki finansowe i niefinansowe.

PERSPEKTYWY STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

1) **Perspektywa finansowo-ekonomiczna** jest wyjątkowo ważna przy ocenie konsekwencji finansowych. Należy sformułować cele, które zapewnią dalsze istnienie przedsiębiorstwa (wskaźniki rentowności, obrotowe, płynności).

2) **Perspektywa klienta** ocenia przedsiębiorstwo z punktu widzenia nabywcy. Wskaźniki: udział w rynku, zadowolenie klientów, udział nowych klientów itd. Również wskaźniki opisujące aspekty, które przyczyniają się do wierności i zadowolenia klientów. Chodzi o cechy produktu i serwisu (funkcjonalność, jakość, cena, czas), a także wizerunek i świadomość marki.

3) **Perspektywa procesu** chodzi w niej z jednej strony o udoskonalenie istniejących procesów biznesowych, a z drugiej o to, w jak najlepszy sposób nakierować wewnętrzne procesy operacyjne na zadowolenie klienta. Wskaźniki: czas i koszty realizacji zamówienia; kontrola jakości i terminowości.

4) **Perspektywa nauki i wzrostu** wskazuje na to, że zmotywowani i dobrze wykształceni pracownicy mają decydujące znaczenie dla przyszłego sukcesu przedsiębiorstwa. Podstawowe wskaźniki: kwalifikacje pracowników; fluktuacja kadr oraz czas potrzebny na stworzenie nowych produktów i usług (tzw. wskaźniki kadrowe).

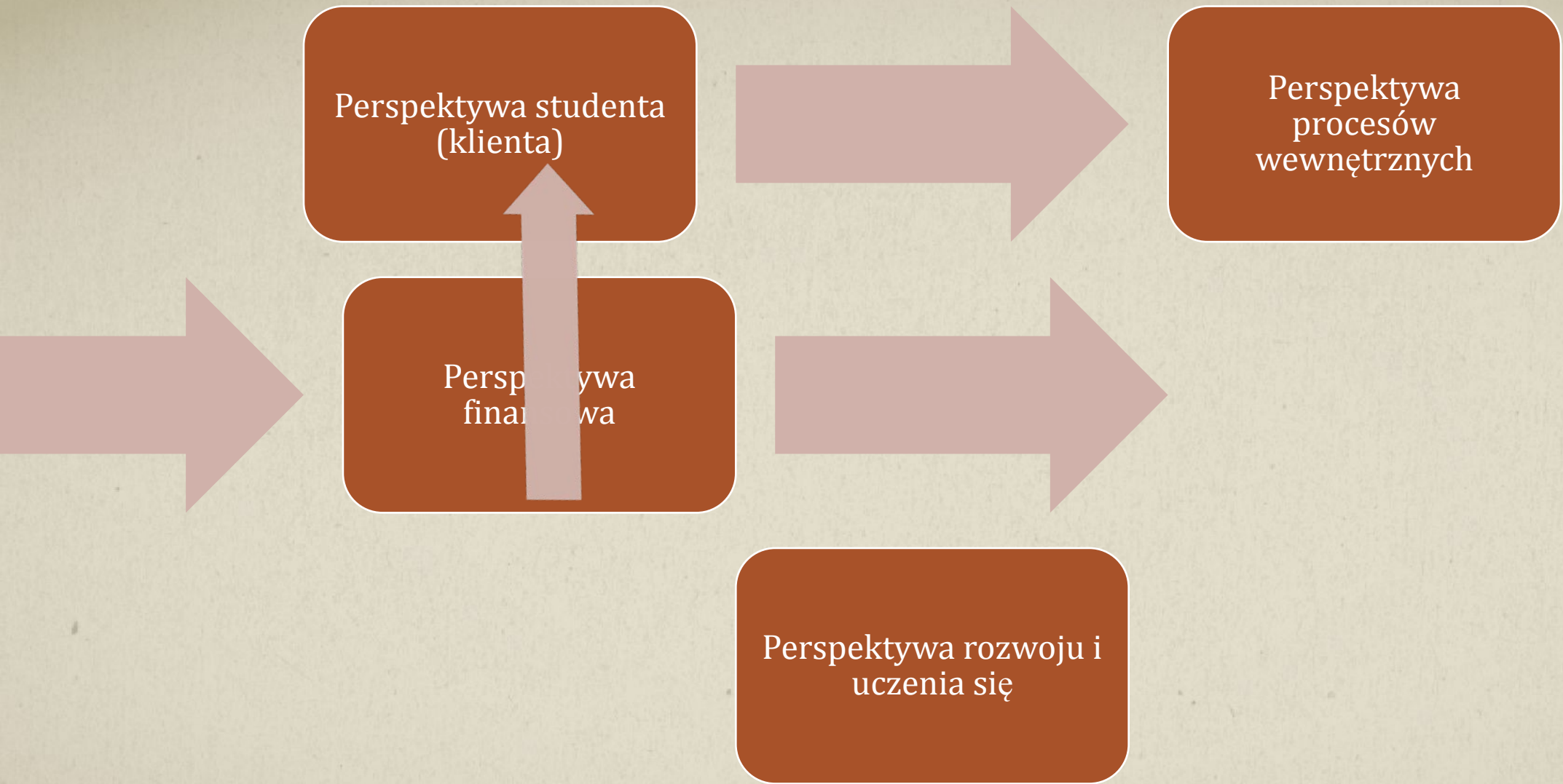
5) **Inne perspektywy:**

- perspektywa komunikacji;
- perspektywa dostawców;
- stabilność finansowa.

TWORZENIE STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

Dla każdego przedsiębiorstwa należy stworzyć indywidualną BSC. Należy wziąć pod uwagę następujące punkty:

- sformułować wyobrażenia o celach tak, aby nie zaprzeczały sobie wzajemnie i były logiczne.
- określić strategiczny kierunek rozwoju przedsiębiorstwa poprzez wybór odpowiednich wskaźników.
- aby rzeczowo ocenić przyszły rozwój przedsiębiorstwa, należy zidentyfikować istotne wczesne indykatory zagrożeń i uwzględnić je w systemie wskaźników. Należą do nich np.: regulowanie płatności przez klientów z coraz większym opóźnieniem, mniejsza ilość zamówień lub długotrwała presja cenowa ze strony nowych konkurentów.
- dla wszystkich wskaźników należy wyznaczyć wartości docelowe (wartości planowane). Przy okazji należy przydzielić odpowiedzialność za realizację poszczególnych celów.
- przygotować system informacyjny i raportowy firmy, żeby wszystkie dane wymagane dla wybranych wskaźników były dostępne na bieżąco.



PERSPEKTYWA SKW DLA SZKOŁY WYŻSZEJ

Miernik	Opis miernika realizacji celu
$\frac{\text{liczba studentów szkoły}}{\text{liczba studentów ogółem}}$	<p>~miernik pozwoli ocenić jak uczelnia radzi sobie ze zmianami na rynku</p> <p>~wzrost wskaźnika oznaczać będzie rozwój uczelni</p>
$\frac{\text{liczba kandydatów na jedno miejsce}}{\text{liczba miejsc}}$	<p>~miernik pozwoli ocenić zainteresowanie kandydatów danym kierunkiem, wskaże kierunki rozwoju</p> <p>~wzrost wskaźnika oznaczać będzie rozwój uczelni</p>
<p>pozycja (miejsce) uczelni w rankingach</p>	<p>~miernik ten może być wyznaczony jako miejsce szkoły w ogólnej liczbie szkół wyższych</p> <p>~wyższe miejsce oznacza poprawę wizerunku</p>
<p>średnia liczba punktów gwarantująca przyjęcie na studia</p>	<p>~miernik wskazuje na pozycję uczelni w rankingach - im trudniej się na daną uczelnię dostać tym wyższa jest jego ranga</p> <p>~wzrost wskaźnika oznacza poprawę wizerunku</p>

PRZYKŁADOWE MIERNIKI W PERSPEKTYWIE KLIENTA

Miernik	Opis miernika realizacji celu
<p>średnia liczebność grupy zajęciowej</p>	<p>~miernik oceniający ilość dystrybucji świadczonych usług ~docelowo wskaźnik powinien przejawiać tendencję malejącą</p>
<p> $\frac{\text{liczba studentów stacjonarnych}}{\text{liczba studentów ogółem}}$ </p>	<p>~miernik informuje o atrakcyjności oferty edukacyjnej ~docelowa wartość wskaźnika wyznacza kierunek strategiczny funkcjonowania</p>
<p> $\frac{\text{liczba osób studiujących na nowych kierunkach}}{\text{liczba studentów ogółem}}$ </p>	<p>~wprowadzenie nowości świadczy o zainteresowaniu potrzebami rynku ~docelowo wskaźnik powinien przejawiać tendencję rosnącą</p>
<p> $\frac{\text{liczba osób otrzymujących stypendia}}{\text{liczba studentów ogółem}}$ </p>	<p>~stypendia wzmacniają relacje z uczelnią i pełnią funkcje motywacyjne ~docelowo wskaźnik powinien przejawiać tendencję rosnącą</p>

PRZYKŁADOWE MIERNIKI PERSPEKTYWY PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH

Miernik	Opis miernika realizacji celu
$\frac{\text{liczba pracowników akademickich}}{\text{liczba pracowników ogółem}}$	<p>~miernik może świadczyć o kierunku rozwoju uczelni</p> <p>~docelowo wskaźnik powinien przejawiać tendencję rosnącą</p>
$\frac{\text{liczba publikacji}}{\text{liczba pracowników akademickich}}$	<p>~miernik informuje o aktywności naukowej - proponowanym rozwiązaniem może być opracowanie katalogu tytułów z określoną liczbą punktów</p> <p>~docelowo może zostać wyznaczona określona wartość lub liczba punktów których zdobycie zostanie uznane za pożądane</p>
$\frac{\text{liczba patentów stanowiących własność uczelni}}{\text{liczba pracowników akademickich}}$	<p>~miernik pozwala ocenić innowacyjność prowadzonych badań</p> <p>~docelowo wskaźnik powinien przejawiać tendencję rosnącą</p>
$\frac{\text{liczba zbiorów bibliotecznych}}{\text{liczba pracowników akademickich}}$	<p>~miernik informuje o komforcie i warunkach stworzonych pracownikom akademickim</p> <p>~docelowo wskaźnik powinien przejawiać tendencję rosnącą</p>

PRZYKŁADOWE MIERNIKI PERSPEKTYWY BADAŃ I ROZWOJU

Miernik	Opis miernika realizacji celu
<p>przychody z działalności dydaktycznej</p> <p>przychody ogółem</p>	<p>~miernik ocenia zdolność uczelni do generowania przychodów z działalności dydaktycznej</p> <p>~docelowo wskaźnik powinien zostać wyznaczony przez strategię szkoły (np. porównując strukturę przychodów innych uczelni)</p>
<p>przychody uzyskiwane z odpłatnych form kształcenia</p> <p>przychody szkoły ogółem</p>	<p>~miernik ocenia zdolność uczelni do osiągnięcia przychodów własnych z działalności dydaktycznej</p> <p>~jego docelowa wysokość będzie zależała od strategii szkoły oraz aktualnie osiągniętych rezultatów</p>
<p>przychody z działalności dydaktycznej</p> <p>liczba studentów ogółem</p>	<p>~miernik ocenia zdolność uczelni do osiągnięcia przychodów z działalności dydaktycznej w przeliczeniu na jednego studenta</p> <p>~docelowo jego wysokość powinna rosnąć</p>
<p>przychody z działalności badawczej</p> <p>przychody szkoły ogółem</p>	<p>~miernik ocenia zdolność szkoły do generowania przychodów z działalności badawczej</p> <p>~docelowo wskaźnik powinien zostać wyznaczony przez strategię szkoły (np. porównując strukturę przychodów innych uczelni)</p>
<p>przychody uzyskane z projektów Unii Europejskiej</p> <p>przychody szkoły ogółem</p>	<p>~miernik ocenia zdolność szkoły do osiągnięcia przychodów pochodzących z projektów Unii Europejskiej</p> <p>~docelowo jego wysokość powinna rosnąć</p>

PRZYKŁADOWE MIERNIKI PERSPEKTYWY FINANSOWEJ

Miernik

Opis miernika realizacji celu

wynik finansowy szkoły	~miernik pozwala ocenić wynik finansowy szkoły ~celem docelowym powinno być wypracowanie zysku, który w następnych latach może posłużyć do finansowania wszelkich inicjatyw
$\frac{\text{przychody szkoły ogółem}}{\text{koszty szkoły ogółem}}$	~miernik ocenia rentowność działalności prowadzonej przez szkoły ~docelowo wskaźnik ten nie powinien być mniejszy niż 1 i przejawiać tendencji malejącej
$\frac{\text{koszty pracy}}{\text{liczba pracowników ogółem}}$	~miernik informuje o średnich kosztach pracy jednego stanowiska ~spadek wskaźnika oznacza poprawę efektywności, ale z drugiej strony może obniżyć morale pracowników ze względu na niskie zarobki
$\frac{\text{koszty działalności dydaktycznej}}{\text{liczba studentów ogółem}}$	~miernik może być podstawą analizy trendów, a także służyć może do benchmarkingu uczelnianego ~spadek wskaźnika oznacza poprawę efektywności
$\frac{\text{wydatki inwestycyjne ogółem}}{\text{liczba studentów ogółem}}$	~miernik wyraża nakłady inwestycyjne ogółem poniesione na jednego studenta, które wskazują jak rozwija się baza dydaktyczna ~wzrost wskaźnika oznacza zwiększenie potencjału rozwojowego uczelni

PRZYKŁADOWE MIERNIKI PERSPEKTYWY FINANSOWEJ C.D.

BIBLIOGRAFIA

- B. Nita, Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem, Wolters Kluwer, Kraków 2008
 - E. Nowak (red.), Controlling w działalności przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2004
 - H. R. Friedag, W. Schmidt, My Balanced Scorecard, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004
 - Koźmiński A.K., Jemielniak D. , Zarządzanie od postaw, Wolters Kluwer, Warszawa 2011
 - R. S. Kaplan, D. P. Norton, Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, PWN, Warszawa 2002
-

**DZIĘKUJEMY ZA
UWAGĘ!**