

Zarządzanie procesami

dr Renata Gabryelczyk

Strategiczna Karta Wyników

- Strategiczna Karta Wyników - koncepcja
(ang. *Balanced Scorecard*)
 - instrument zarządzania strategicznego
 - wymusza mierzenie efektów działań strategicznych
 - wymusza spójność w formułowaniu strategii, poprzez budowanie zależności przyczynowo-skutkowych między celami i działaniami
 - opisuje i wyjaśnia co powinno być mierzone w organizacji
 - stanowi alternatywę dla tradycyjnych systemów finansowych

Przyczyny powstania SKW

- Ograniczenia w stosowaniu miar finansowych
 - nie dostarczają pełnych informacji o elementach decydujących o przewadze konkurencyjnej
 - zachęcają menedżerów do myślenia krótkookresowego
 - dają możliwość manipulacji w podejmowaniu decyzji
 - pokazują rezultaty działań podjętych w przeszłości
 - nie dają pełnego obrazu rozwoju firmy
 - tradycyjne miary pochodzące z rachunku kosztów nie podają przyczyn powstawania kosztów
 - pracownicy nie widzą związków między ich pracą a systemami pomiarów

Okoliczności powstania SKW

■ Prace badawcze

- 1987 – Corporate Scorecard opracowana przez firmę Analog Devices Inc.
- 1988 – KPMG buduje dla Apple Computer system pomiaru dokonań
- 1990 – startuje projekt „Mierzenie efektywności w organizacjach przyszłości”
- grupa badawcza:
 - David Norton (Instytut Nolan Norton) – szef projektu
 - prof. Robert Kaplan (Harvard Business School) – konsultacja naukowa
 - zespół dyrektorów z firm: Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, Hewlett Packard, Shell Kanada, Cigna, DuPont, General Electric
- rezultaty opisano w: Robert S. Kaplan, David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, 1996

Cztery perspektywy karty wyników

- „Wielu przywódców ma własne wizje, które nigdy nie przekładają się na wspólną wizję spajającą całą organizację.

To czego brakuje, to teoria pozwalająca przełożyć wizję indywidualną na wizję zbiorową”

/P. Senge/

- Strategiczna karta wyników przekłada misję i strategię na cele i mierniki pogrupowane w czterech różnych perspektywach:
 1. Perspektywa finansowa
 2. Perspektywa klientów
 3. Perspektywa procesów wewnętrznych
 4. Perspektywa rozwoju

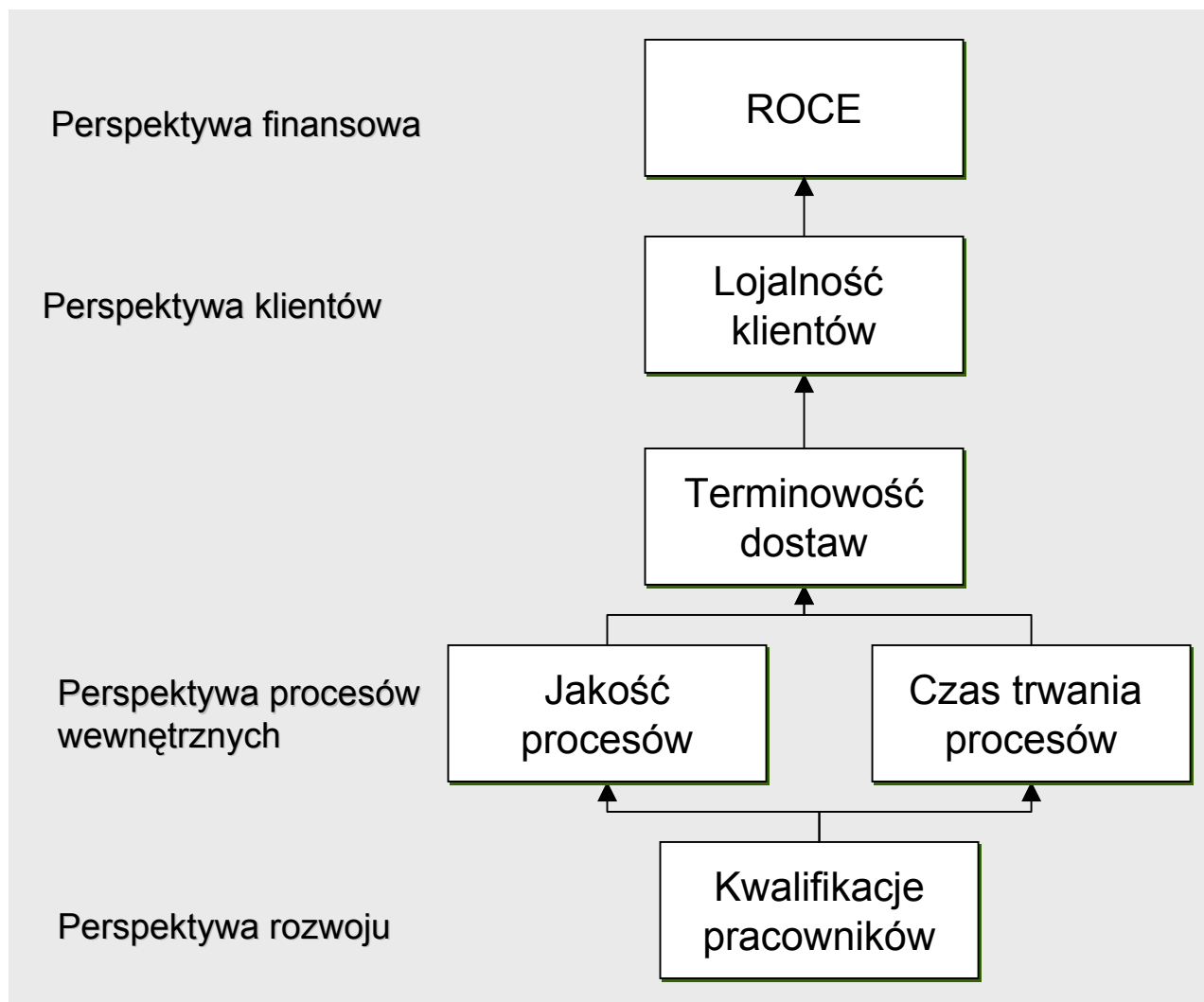
Strategiczna karta wyników - model



Związki przyczynowo – skutkowe (1)

- Jeżeli zwiększymy ilość i jakość szkoleń to...
....pracownicy będą posiadali większą wiedzę na temat naszej oferty produktowej
- Jeżeli pracownicy będą więcej wiedzieli o produktach to...
....zwiększą oni swoją efektywność sprzedawania
- Jeżeli zwiększy się efektywność to...
...1) zwiększy się sprzedaż oraz 2) zmniejszą się koszty operacyjne
- Jeżeli zwiększy się sprzedaż i zmniejszą się koszty to...
...zwiększy się rentowność

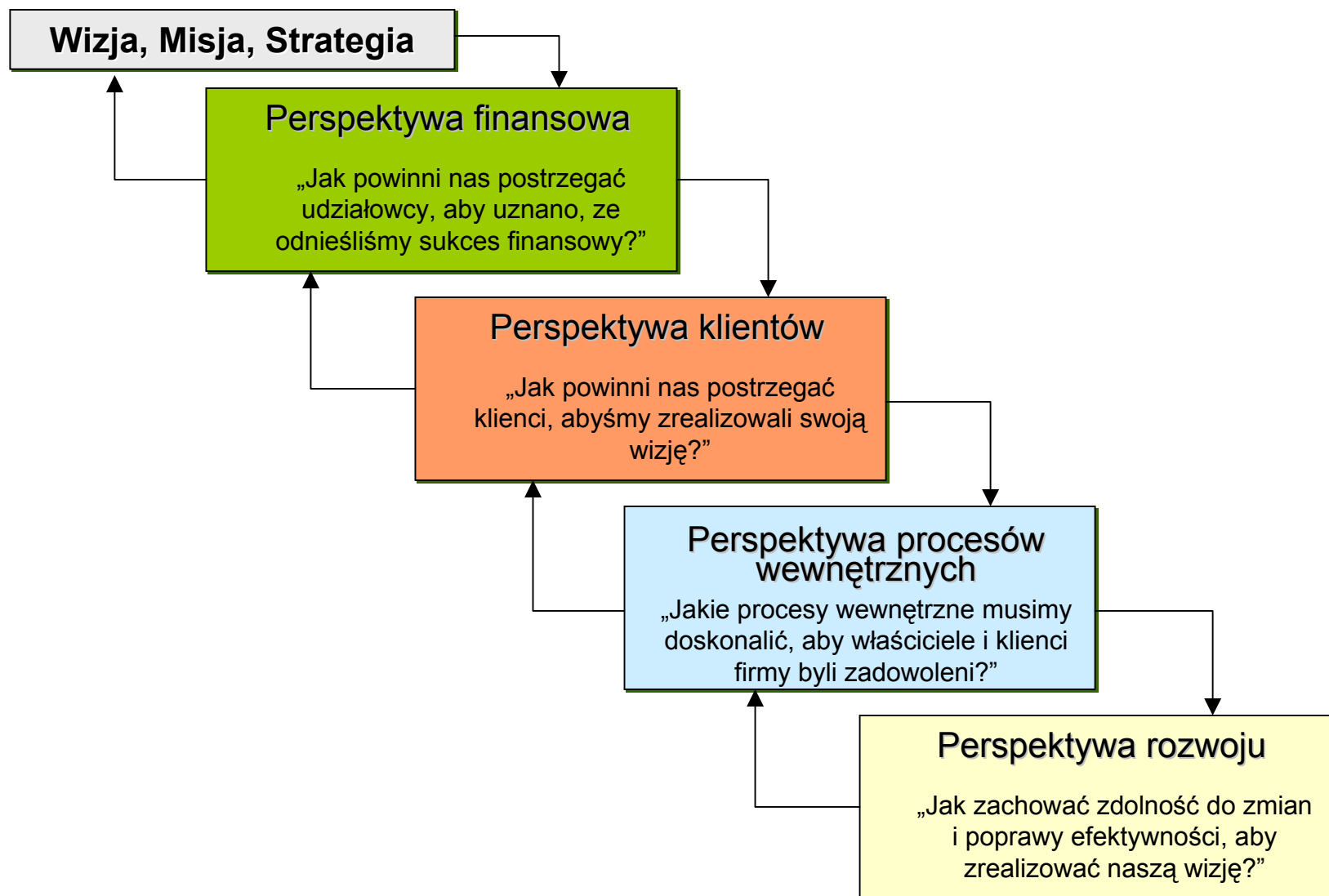
Łańcuch związków przyczynowo-skutkowych



Istota Strategicznej Karty Wyników

- System pomiaru zbudowany w oparciu o miary finansowe i niefinansowe
- System pomiaru zbudowany na bazie strategii przedsiębiorstwa
- System równoważenia:
 - miar wynikowych z prowadzącymi
 - miar obiektywnych z miarami subiektywnymi
 - miar finansowych z miarami niefinansowymi
 - miar krótkoterminowych z miarami długoterminowymi
 - miar zewnętrznych z miarami wewnętrznymi

Związki przyczynowo-skutkowe (2)



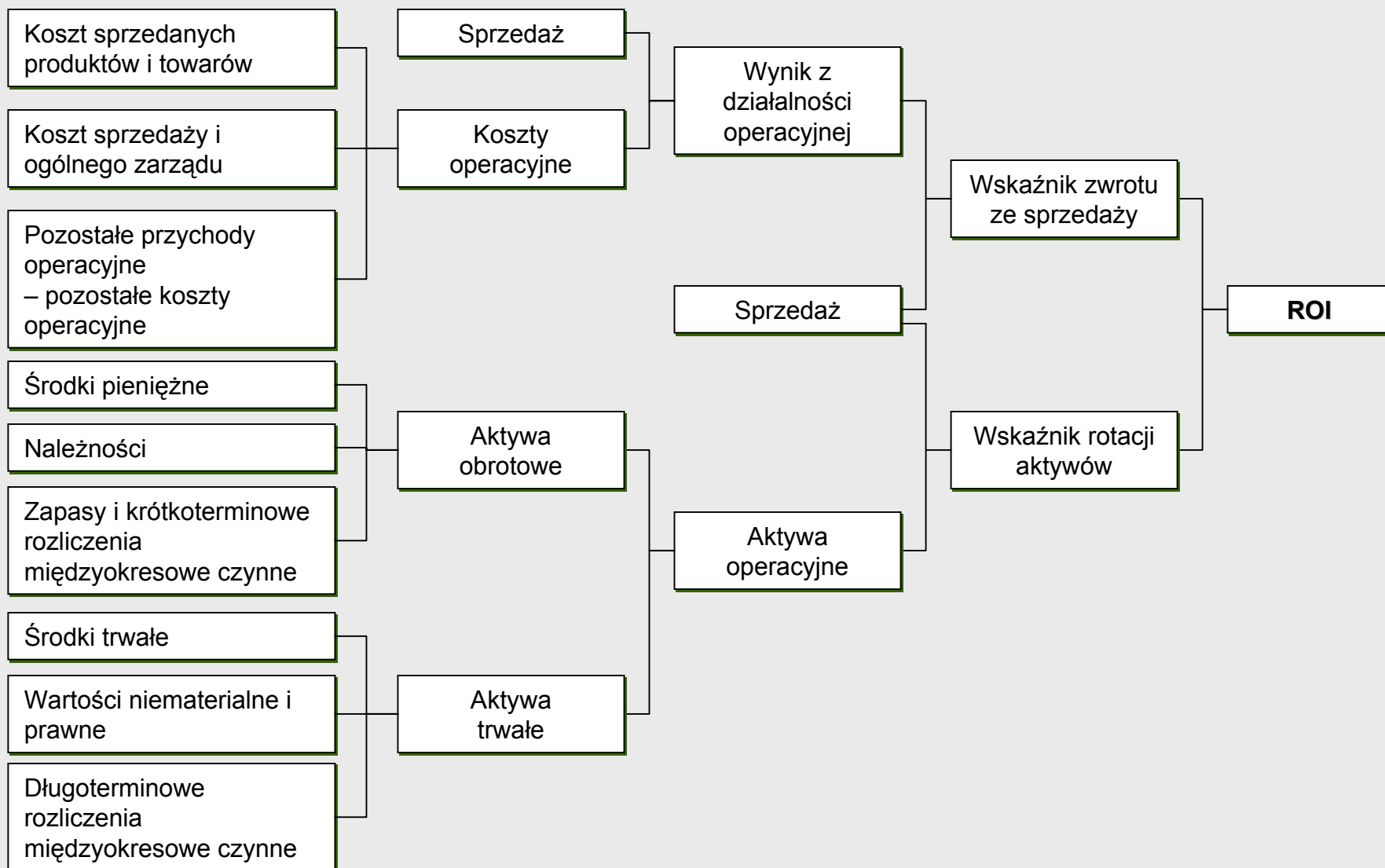
Perspektywa finansowa

- **Cel** w perspektywie finansowej:
 - dominujący cel: zapewnienie właścicielom stopy zwrotu z inwestycji przewyższającej ich oczekiwania, określone poprzez możliwości alternatywnego zaangażowania kapitału przy identycznym ryzyku
- Perspektywa finansowa mierzy czy strategia firmy realizuje cel dominujący
- **Mierniki** (na podstawie standardowych sprawozdań finansowych)
 - stopa zwrotu z inwestycji - ROI
 - ekonomiczna wartość dodana – EVA
- **Strategie finansowe:**
 - osiągnąć wymagany wzrost i strukturę przychodów
 - zredukować koszty i zwiększyć wydajność
 - zwiększyć wykorzystanie aktywów i efektywność inwestycji



Przykład: problemy z miernikami finansowymi

Sposób ustalania ROI



Jak obliczyć ROI?

$$\text{ROI} = \frac{\text{Wynik z działalności operacyjnej}}{\text{Aktywa operacyjne jednostki}}$$

$$= \frac{\text{Wynik z działalności operacyjnej}}{\text{Wartość sprzedaży}} \times \frac{\text{Wartość sprzedaży}}{\text{Aktywa operacyjne jednostki}}$$

$$= \text{Wskaźnik zwrotu ze sprzedaży} \times \text{Wskaźnik rotacji aktywów}$$

Ograniczenia stosowania ROI

- Używanie ROI do oceny wykonania ma ograniczenia:
 - miernik ROI nie jest powiązany bezpośrednio z celem maksymalizacji wartości firmy dla jej właścicieli
 - stosowanie ROI jako miernika oceny menedżerów może prowadzić do błędnych decyzji inwestycyjnych
 - ROI jest miernikiem krótkoterminowym

Ekonomiczna wartość dodana - EVA®

- **EVA®** (ang. economic value added)
 - miernik odzwierciedlający wartość jaką działalność danego centrum inwestycyjnego „dodaje” do wartości przedsiębiorstwa
 - odzwierciedla cel działań przedsiębiorstwa – maksymalizację jego wartości

$$\text{EVA}^{\circledR} = \text{Wynik operacyjny} - \text{koszt kapitału} \times \text{zainwestowane środki}$$

- Ograniczenia stosowania EVA®:
 - miernik krótkoterminowy oparty o dane roczne
 - jego stosowanie może prowadzić do błędnych decyzji inwestycyjnych podejmowanych przez menedżerów zainteresowanych korzyściami w krótkim okresie czasu
- Modyfikacje EVA®:
 - np. bank bonusów – menedżerowie tracą motywację do realizacji projektów nieopłacalnych w długim okresie

„Ekonomiczna wartość dodana opiera się na zasadzie, którą znaleźliśmy od dawna: to, co nazywamy zyskiem, pieniądze, które zostają na obsługę kapitału własnego, nie jest zazwyczaj żadnym zyskiem. Dopóki przedsiębiorstwo nie zarobi kwoty przewyższającej jej koszty kapitału, dopóty ponosi stratę. Nieważne, że płaci podatki, tak jakby osiągała prawdziwy zysk. Przedsiębiorstwo wciąż oddaje gospodarce mniej, niż od niej bierze w postaci zasobów. (...) Nie dodaje bogactwa, ale je niszczy”

Peter Drucker

EVA® w podejmowaniu decyzji (1)

Rachunek zysków i strat firmy Gamma	2001 r.	2002 r.
Przychody ze sprzedaży towarów i produktów	12 200 000	20 000 000
Koszty sprzedanych towarów i produktów	7 400 000	15 000 000
Zysk brutto na sprzedaży	4 800 000	5 000 000
Koszty sprzedaży	1 200 000	1 000 000
Koszty ogólnego zarządu	2 000 000	1 500 000
Zysk na sprzedaży	1 600 000	2 500 000
Pozostałe przychody operacyjne	400 000	400 000
Pozostałe koszty operacyjne	500 000	400 000
Zysk na działalności operacyjnej	1 500 000	2 500 000

- Wartość aktywów w 2001 r. - 10 000 000 zł, w 2002 r. - 20 000 000 zł
- Wartość zobowiązań w 2001 r. - 3 000 000 zł, w 2002 r. – 4 000 000 zł
- Koszt kapitału ustalono na poziomie 10%

EVA® w podejmowaniu decyzji (2)

	2001 r.	2002 r.
Stopa zwrotu ze sprzedaży	12,29%	12,5%
Wskaźnik rotacji aktywów	1,22	1
ROI	15%	12,5%
EVA®	800 000	900 000
<i>obliczenia</i>	<i>$1,5 \text{ mln} - 7 \text{ mln} * 10\% = 0,8 \text{ mln}$</i>	<i>$2,5 \text{ mln} - 16 \text{ mln} * 10\% = 0,9 \text{ mln}$</i>

- Spadek ROI: pogorszenie efektywności centrum inwestycyjnego?
- Wzrost EVA®: poprawa efektywności centrum inwestycyjnego?

Perspektywa finansowa – rodzaje strategii



Perspektywa klienta

- Cele w perspektywie klienta:
 - zwiększyć satysfakcję klienta i pozytywny wizerunek firmy
 - zwiększyć lojalność klienta oraz jakość usług obsługi klienta
 - zwiększyć udział w rynku

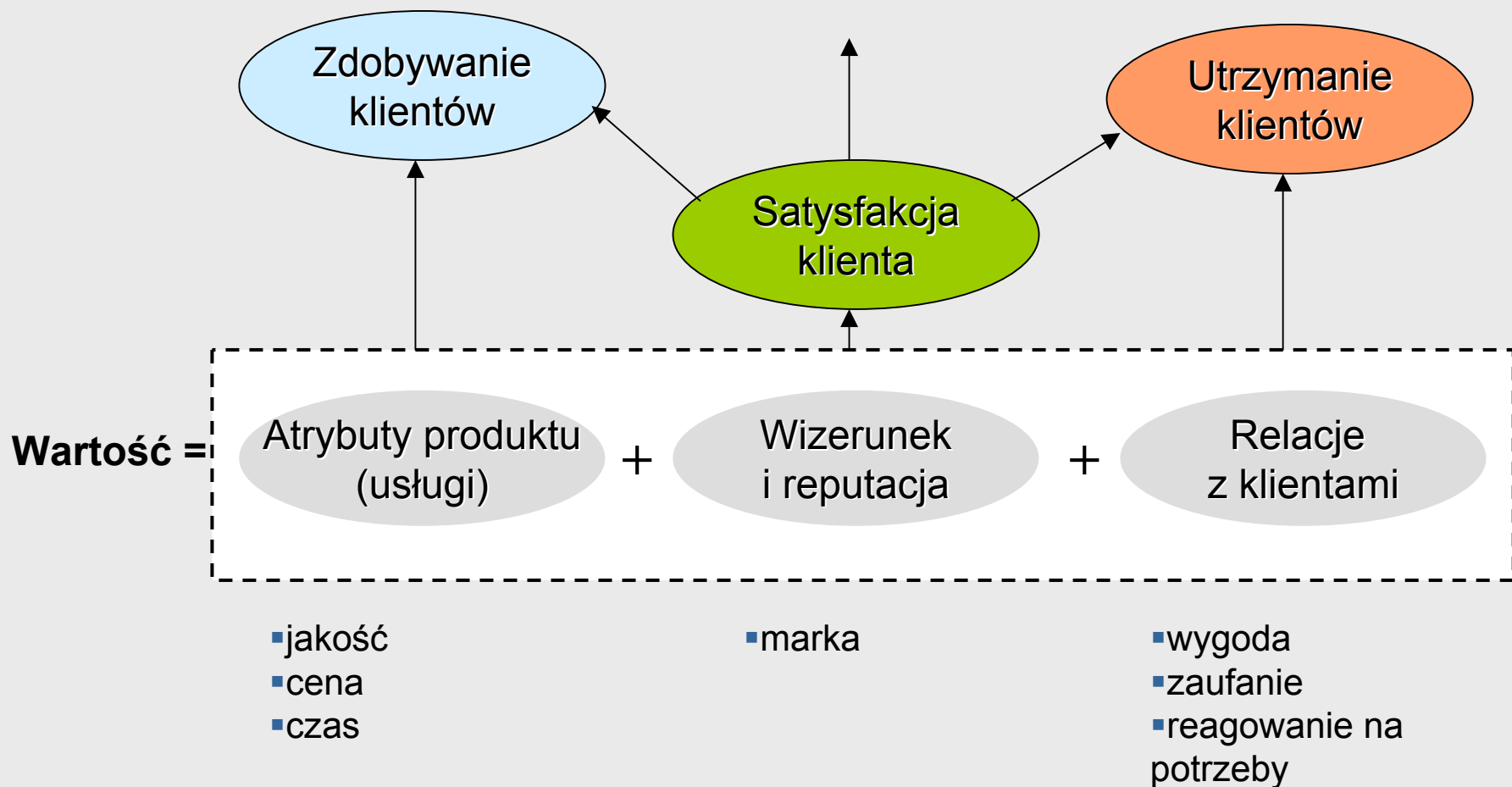
- Mierniki ogólne:
 - udział w rynku
 - utrzymanie klientów
 - zdobywanie klientów
 - satysfakcja klientów
 - rentowność klientów

- Mierniki wartości oferowanej klientowi:
 - atrybuty produktu (wyrobu, usługi)
 - relacje z klientami
 - wizerunek i reputacja

Mierniki ogólne w perspektywie klienta

Udział w rynku	odzwierciedla, jaką część danego rynku opanowało przedsiębiorstwo. Wyrażony jest liczbą klientów, wartością lub ilością sprzedaży
Zdobywanie klientów	mierzy, w wartościach względnych lub bezwzględnych, w jakim tempie przedsiębiorstwo pozyskuje nowych klientów
Utrzymanie klientów	obrazuje, w wartościach względnych lub bezwzględnych, w jakim stopniu przedsiębiorstwo utrzymuje trwałe relacje z klientem
Satysfakcja klientów	określa poziom satysfakcji klientów w zależności od poszczególnych kryteriów kreowanej wartości
Rentowność klientów	mierzy zysk netto generowany przez klienta lub segment rynku z uwzględnieniem, specyficznych kosztów związanych z obsługą danego klienta

Atrybuty generowania wartości dla klienta



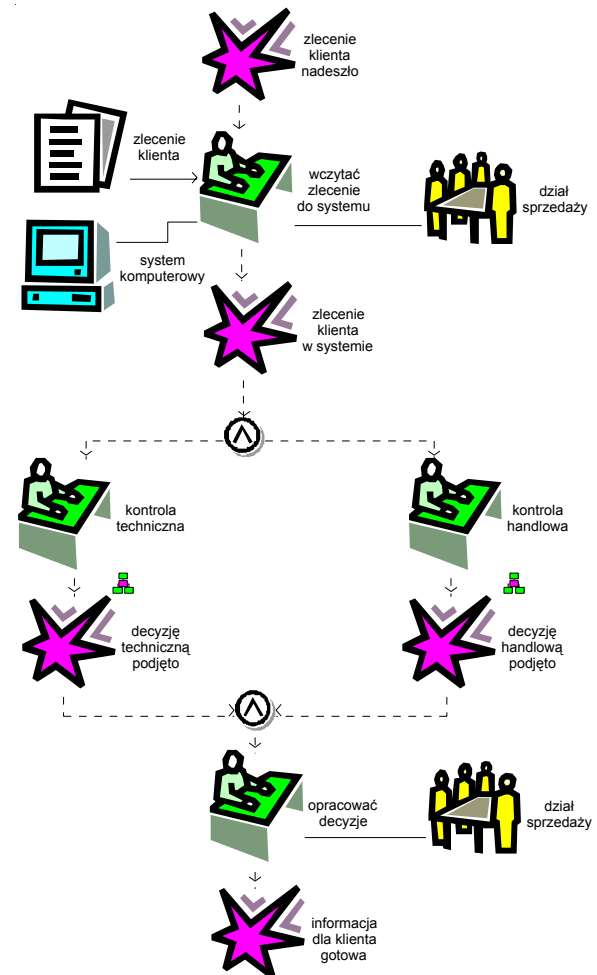
Perspektywa procesów wewnętrznych

- Cele w perspektywie procesów wewnętrznych:
 - zwiększyć wartość firmy poprzez innowacje
 - optymalizować procesy na poziomie operacyjnym
 - zapewnić wysoką jakość obsługi posprzedażnej

- Mierniki:
 - czas realizacji procesu
 - koszt realizacji procesu
 - jakość realizacji procesu

Perspektywa wewnętrznych procesów biznesowych

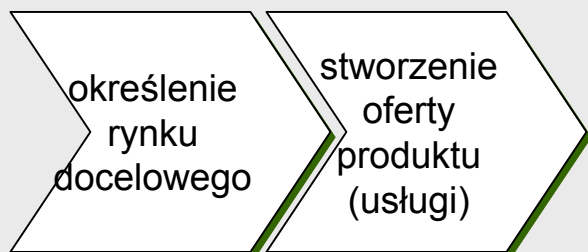
- Zdeterminowana przez perspektywy klienta i finansową
- Przekształca wymagania klientów na miary wewnętrzne
- Identyfikuje wewnętrzne procesy niezbędne do osiągnięcia celu
- Wymusza współpracę wielu działów



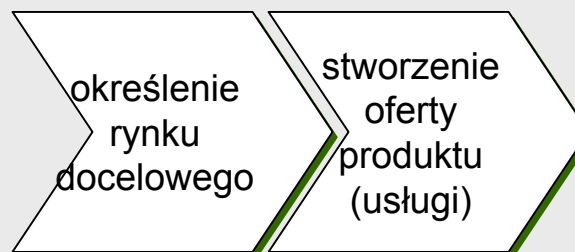
Perspektywa procesów – łańcuch wartości

Zidentyfikowanie
potrzeb klienta

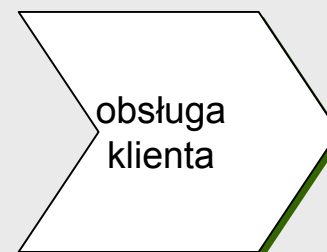
Procesy innowacyjne



Procesy operacyjne



Procesy obsługi posprzedażnej



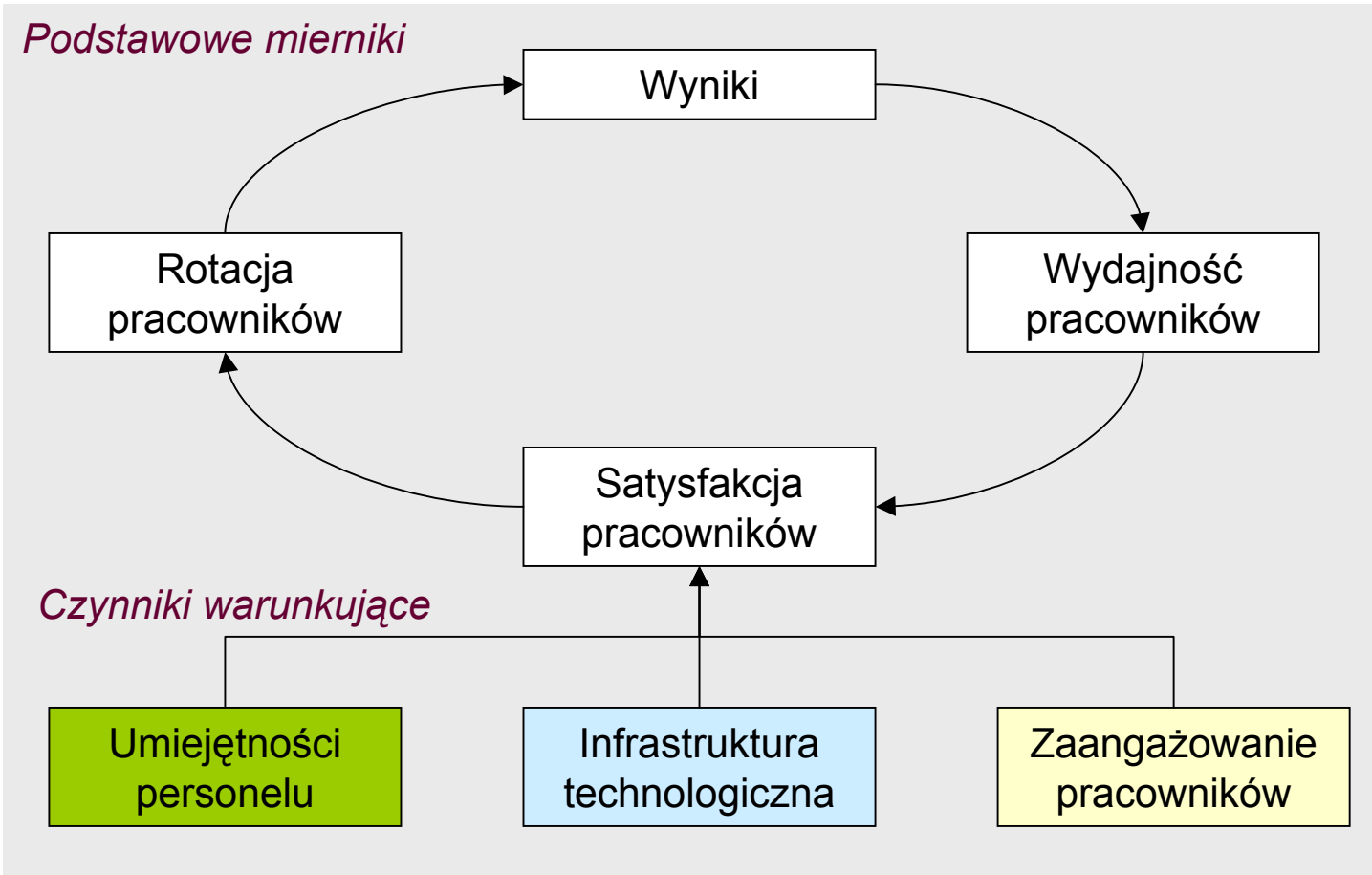
Zaspokojenie
potrzeb klienta

Perspektywa rozwoju

- Cele w perspektywie rozwoju:
 - osiągnąć większy potencjał kadrowy – kapitał ludzki
 - wykorzystywać indywidualność pracowników
 - zwiększyć poziom motywacji, decentralizacji, zbieżności celów

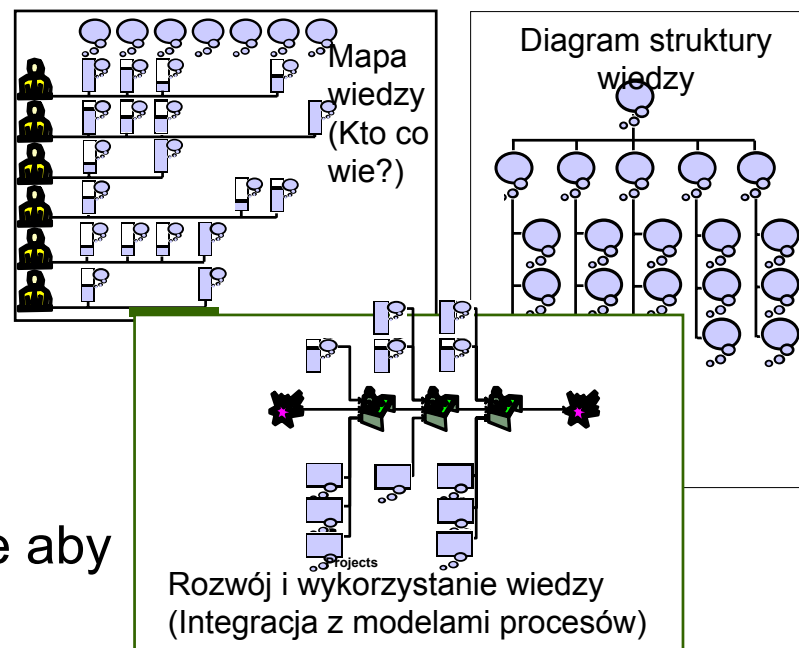
- Mierniki:
 - zadowolenie pracowników, poziom stresu i konfliktu
 - dostępność szkoleń, indywidualny rozwój

Mierniki w perspektywie rozwoju



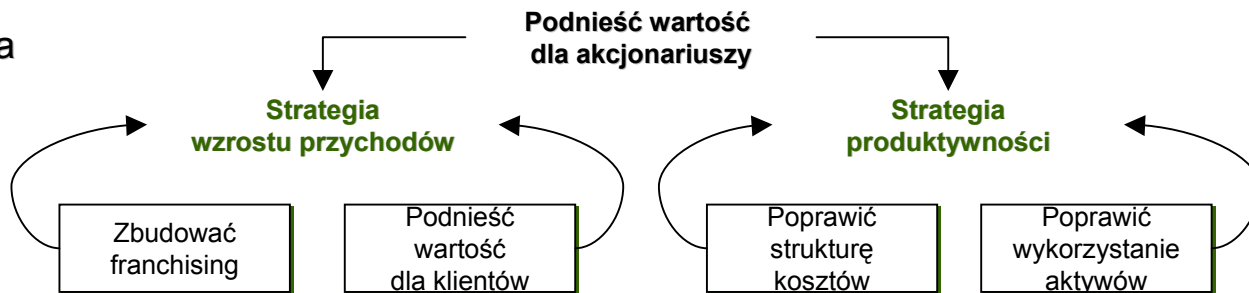
Perspektywa rozwoju i uczenia się

- Umiejętność innowacji i uczenia się związana jest bezpośrednio z wartością organizacji:
 - rozwój nowych produktów
 - kreowanie wartości dla klientów
 - ciągły proces ulepszania
- Umiejętności pracowników dodają wartość
- Potrzebne są systemy informacyjne aby przetworzyć informacje
- Motywacja pracowników

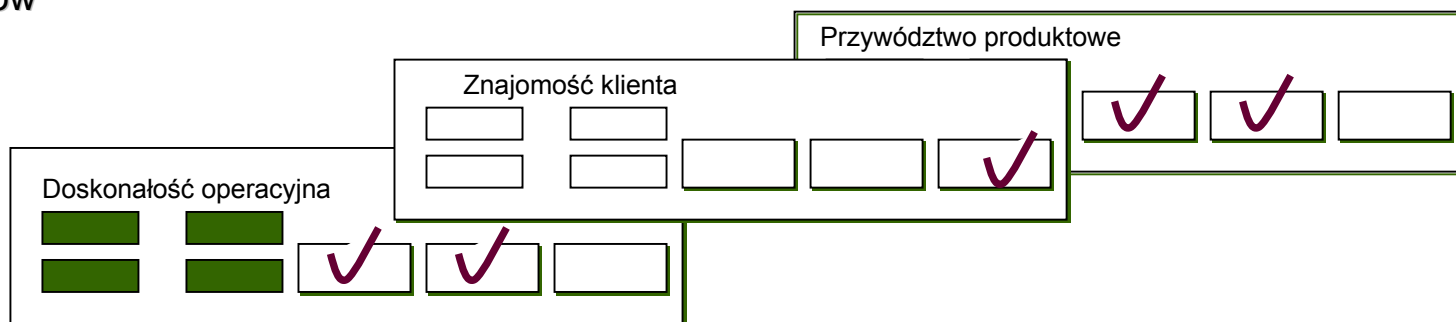


Ogólny wzorzec tworzenia Mapy Strategii

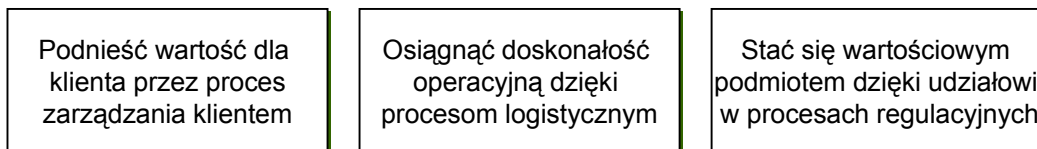
Perspektywa finansowa



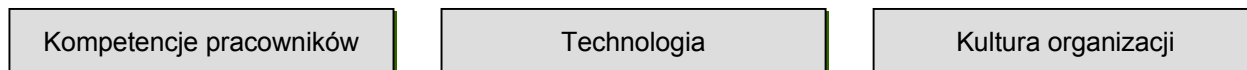
Perspektywa klientów



Perspektywa procesów wewnętrznych



Perspektywa rozwoju





Przykład: Citibank - Performance Evaluation

Czyli jak efektywnie ocenić menedżera?

Citibank California – ocena kart wyników lokalnych menedżerów

■ Ocena Jamesa McGarana

- pracował w bankowości od 1977
- w Citibanku od 1985
- od 1986 systematycznie awansuje
- 1992 - 1996 – kierownik placówki w finansowej dzielnicy Los Angeles
 - 4 lata z rzędu imponujące zyski mimo ogromnej konkurencji w dzielnicy
 - opinia świetnego menedżera
- trudna klientela oddziału banku Jamesa:
 - klienci indywidualni: od bardzo wymagających do „zwykłych ludzi”
 - klienci biznesowi: segment wymagający ponad przeciętnej obsługi

■ Problem z oceną Jamesa według Balanced Scorecard

Wprowadzenie Karty Wyników

- Financial Measures - wyniki finansowe
- Strategy Implementation – związane z wprowadzaniem w życie strategii firmy
- Customer satisfaction – satysfakcji klienta
 - prezes Citibank California uważał ten wskaźnik za najbardziej istotny z punktu widzenia długookresowej strategii banku
- Control measures – kontroli wewnętrznej
- People – subiektywna ocena pracowników przez przełożonego
- Standards – ocenia zaangażowanie menedżera, postępowanie według zasad etyki w biznesie

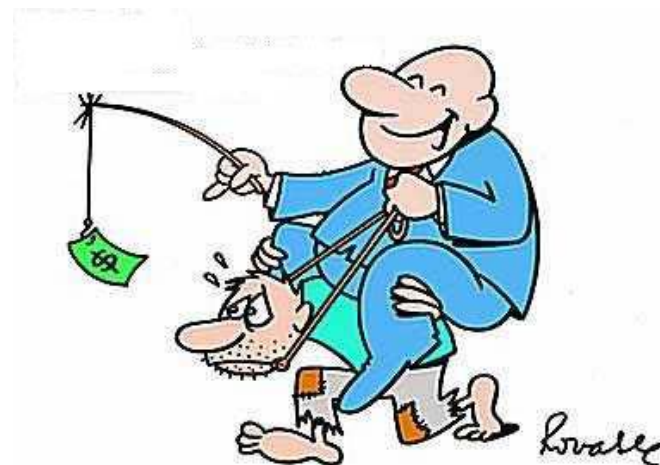
Punktacja i system motywacyjny:

■ Punktacja:

- Below par (poniżej normy)
- Par (norma)
- Above par (powyżej normy)

■ System motywacyjny:

- Poniżej normy – zero bonusu
- Norma – bonus 15-20% wynagrodzenia
- Powyżej normy – bonus 30% wynagrodzenia pod warunkiem, że pracownik nie uzyska żadnej oceny na poziomie poniżej normy



Wyniki Jamesa:

Finansowe



Implementacja strategii



Satysfakcja klientów



Kontrola



Ludzie



Standardy



Ocena całościowa:



Podsumowanie

- Strategiczna Karta Wyników nie wymaga żadnej nowej wiedzy, nawiązuje do codziennych doświadczeń i na nich się opiera
- Każdy menedżer musi zdefiniować swoje cele, zaplanować niezbędne środki, decydować i realizować
- Aby móc kontrolować wyniki swych działań musi je skonkretyzować i zdefiniować, tak by możliwe było mierzenie realizacji
- Strategiczna Karta Wyników tworzy ramy do zmian poprzez zdefiniowanie celów strategicznych
- Celom przyporządkowuje konkretne sposoby i środki realizacji