

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE – CZY TO ŁATWE?

W ostatnich latach znalezienie unikatowej przewagi konkurencyjnej jest coraz trudniejsze. W gospodarce opartej na wiedzy o sukcesie organizacji decyduje jej umiejętność do kreowania własnych produktów lub usług. Dla realizacji tych celów niezbędna jest skuteczna strategia, która trafnie sformułowana i skutecznie wdrożona we wszystkich obszarach organizacji przyczynia się do wzrostu wartości firmy i pomnażania jej zysku. Umiejętność zarządzania strategicznego jest, więc czynnikiem, który w istotny sposób wpływa na rozwój organizacji i jej osiągnięcia. Zarządzanie strategiczne wymaga wdrożenia czterech podstawowych etapów:

1. Planowanie finansowe – celem jest planowanie wpływów i wydatków na przyszły rok i opracowanie budżetu.
2. Planowanie długookresowe – jest naturalnym następstwem planowania finansowego. Celem jest ulepszanie metod prognozowania.
3. Planowanie strategiczne – analiza tendencji rynkowych i otoczenia, badania potrzeb klientów i zachowań konkurencji.
4. Zarządzanie strategiczne – jego idea powinna zostać wdrożona do wszystkich komórek organizacyjnych strategicznie zorientowanego przedsiębiorstwa.

Do realizacji 4 etapu wykorzystuje się narzędzie zarządzania strategicznego, którą jest rozpropagowana w latach 90 tych przez R. Kaplana i D. Nortona w Stanach Zjednoczonych Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard). W jej zainteresowaniu znajduje się pojęcie tzw. kluczowych czynników sukcesu tak obecnych jak i przyszłych. Są to unikatowe zdolności organizacji, które decydują o sukcesie i pozycji konkurencyjnej organizacji a także jej możliwościach rozwojowych. Umiejętność ich wykrywania stanowi o potencjale menedżerów zarządzających organizacją.

Do grupy kryteriów decydujących o przewadze konkurencyjnej zaliczyć można między innymi:

- pozycję firmy na rynku;
- pozycję w dziedzinie kosztów;
- umiejętności techniczne i poziom technologii;
- rentowność i potencjał finansowy;
- poziom organizacji zarządzania;

- kapitał intelektualny i umiejętność zarządzania wiedzą;
- inne.

W punkcie ciężkości zarządzania strategicznego stoi strategia. Jest to sztuka odkrywania i wyobrażania przyszłości oraz podejmowania wyborów w alternatywnych warunkach ograniczeń, presji, szans i zagrożeń a także interpretowania oraz znajdowania sensu i znaczenia poszczególnych wydarzeń w otoczeniu, w którym działa firma jak i w niej samej. Zatem jest to wykorzystywanie szans rynkowych do zabezpieczenia długotrwałych interesów przedsiębiorstwa i zapewnienia korzystnych warunków rozwoju. Dla celów wdrożenia modelu strategicznej karty wyników wymaga się sformułowania wizji i misji organizacji.

Wizja to najogólniejszy i najbardziej podstawowy cel organizacji. Jest on odzwierciedleniem kierunku jej rozwoju.

Misja natomiast to szczególnie powód istnienia organizacji wyróżniający ją spośród innych. Oba te dokumenty kształtują obraz przyszłych i obecnych strategicznych zamierzeń organizacji. Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard) jest koncepcją, która oparta jest na tym, że rozwój przedsiębiorstwa powinien być zrównoważony w odniesieniu do miar finansowych i niefinansowych. Równoważone także powinny być i krótkoterminowe i długoterminowe korzyści organizacji. Wszystko to powinno obejmować cztery podstawowe perspektywy, które opisują strategię firmy:

- Perspektywa finansów;
- Perspektywa procesów wewnętrznych;
- Perspektywa klienta;
- Perspektywa nauki i rozwoju.

Tablica 1

Perspektywa	Cel perspektywy
Perspektywa finansów	- ile trzeba aby zaspokoić oczekiwania udziałowców?
Perspektywa klienta	- co i jak mamy sprzedawać aby zadowolić klienta?
Perspektywa procesów wewnętrznych	- co robić aby klienci i udziałowcy byli zadowoleni?
Perspektywa nauki i rozwoju	- jak przeanalizować możliwości w zakresie spełnienia wymagań obecnych i przyszłych procesów, które powinny być realizowane dziś i jutro aby zaspokoić oczekiwania klientów?

Wdrożenie strategicznej karty wyników jest coraz popularniejsze. Wiodące polskie firmy oraz zachodnie koncerny mające swoje siedziby w Polsce już rozpoczęły ten proces. W Unii Europejskiej decyzję tą podjęło 40% przedsiębiorstw. Praktyka potwierdza, że

wdrożenie tego narzędzia pozwala firmom osiągnąć znaczące sukcesy gospodarcze.

Kompleksowy proces wdrożenia SKW składać się może z następujących etapów:

1. Podjęcie decyzji o rozpoczęciu projektu.
2. Powołanie zespołu ds. SKW.
3. Wybór firmy doradczej.
4. Przeprowadzenie cyklu szkoleń z zakresu analiz i planowania strategicznego, strategii organizacji, wizji, misji oraz innych definicji i pojęć związanych z realizacją projektu.
5. Sformułowanie wizji i misji organizacji.
6. Zdefiniowanie kluczowych czynników sukcesu dla sektora, w którym funkcjonuje organizacja oraz ustalenie podstawowych czynników wpływających na jej pozycję konkurencyjną.
7. Przeprowadzenie analiz strategicznych (np. analiza portfelowa McKinseya, macierz ADL, macierz BCG, analiza SWOT i inne) w celu oceny obecnej pozycji strategicznej firmy.
8. Zdefiniowanie celów strategicznych organizacji.
9. Opracowanie mapy transformacji w czterech perspektywach SKW tak, aby cele organizacji wzajemnie się nie wykluczały oraz się równoważyły w stosunku do oczekiwań interesariuszy przedsiębiorstwa.
10. Opracowanie mierników realizacji strategii organizacji w czterech perspektywach.
11. Opracowanie kart wyników przedsiębiorstwa na poziomie zarządu organizacji.
12. Kaskadowanie celów SKW na niższe poziomy zarządzania (poziom jednostek organizacyjnych, poziom pracowników).
13. Rozpoczęcie procesu zbierania danych dla bieżącej i okresowej oceny mierników realizacji strategii.
14. Zdefiniowanie zasad tworzenia planów i budżetów organizacji.
15. Komunikacja strategii za pomocą strategicznej karty wyników na niższe poziomy zarządzania.
16. Opracowanie systemu motywacyjnego uzależnionego od wyników realizacji celów SKW.
17. Równoważenie celów w strategicznych w czterech perspektywach.

Jak widać powyżej wdrożenie SKW jest procesem złożonym, długotrwałym i wymagającym wysiłku całej organizacji. Wysiłek ten jak potwierdzają te firmy, które

wdrożyły strategiczną kartę wyników opłaca się gdyż umożliwia menedżerom zwiększyć wartość rynkową firmy, osiągnąć przewagę rynkową i usprawnić system komunikacji strategii w organizacji.

Marek Jabłoński

Adam Jabłoński

Autorzy są doradcami biznesowymi, właścicielami firmy P. W. – Konsulting OTTIMA plus S. J. z Dąbrowy Górniczej. Na codzień zajmujący się szkoleniami z zarządzania strategicznego i wdrażaniem Strategicznej Karty Wyników.