

Stanisław Dawidziuk

Polskie firmy na konkurencyjnym ryнку międzynarodowym

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1, 5-21

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Stanisław Dawidziuk

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

**POLSKIE FIRMY NA KONKURENCYJNYM
RYNKU MIĘDZYNARODOWYM****Streszczenie**

Zmiany społeczno-gospodarczo-polityczne usytuowały polskie firmy w diametralnie odmiennych warunkach funkcjonowania. System gospodarki planowej zastąpiono gospodarką wolnorynkową, w której zasada konkurencji decyduje o sukcesie lub porażce firmy. Współczesne mechanizmy rynku wymuszają na firmach uruchamianie procesów zapewniających im funkcjonowanie w nowym otoczeniu. Fundamentem zmian jest przede wszystkim nowoczesna filozofia zarządzania, implementująca zarządzanie wiedzą i strategią, oparta na wskaźnikach, uzyskanych na podstawie mierników materialnych i niematerialnych, tzw. innowacyjnym mierniku wartości oferowanej. Zmiany zatem muszą odnosić się do: kompleksowego zarządzania jakością, szybkości produkcji i dostawy, terminowości dostarczania produktu (usługi), upraszczania procedur produkcyjnych, tworzenia firmy zorientowanej na klienta, zarządzania kosztami działań, decentralizacji zarządzania, stałej edukacji oraz redefinicji procesów.

Jednakże wprowadzenie ww. procesów w firmie jest możliwe w przypadku prowadzenia odpowiedniej polityki przedsiębiorczości i stworzenia jej dobrych warunków nie tylko do funkcjonowania, ale także rozwoju.

Zmieniające się uwarunkowania gospodarcze, polityczne i społeczne stawiają przed firmami bardzo poważne wyzwania. Są to dla polskich firm wyzwania nowe, nie występujące w systemie gospodarki planowej, gdzie każda firma miała zapewniony byt, zaś „rynek producenta” nadawał mu odpowiednio wysoką pozycję. W gospodarce rynkowej każda firma ma zapracować na własną egzystencję, musi znaleźć indywidualną odpowiedź na pytania: w jaki sposób dostosowywać się do istniejącej rzeczywistości, jak skutecznie konkurować w warunkach stale zmieniającego się otoczenia. Ma ona nauczyć się zarządzać w zmiennym otoczeniu, podtrzymywać procesy zmian i czynić z nich stały element doskonalenia, odnowy i przekształcenia.

Taka zmienność otoczenia rodzi potrzebę samodoskonalenia się firm, które powinno odbywać się w sposób ciągły. Firma ma zaakceptować taki proces realizacji zmian, w którym procesy dostosowawcze stanowiąc będą stały element zarządzania. W takiej firmie zarządzanie powinno charakteryzować się rosnącą elastycznością rozwiązań organizacyjnych oraz przekazywaniem uprawnień na niższe szczeble w strukturze zarządzania, a także szerokim wykorzystywaniem zespołów pracowniczych.

Cel ten można osiągnąć poprzez inwestowanie w kwalifikacje każdego zatrudnionego, zarządzanie nimi i wykorzystywanie ich fachowości jest decydujące dla odniesienia sukcesu firmy w dobie informacji.

Modernizacja firm wymaga koniecznych zmian i inicjatyw aby mogły one skutecznie konkurować, takich jak:

- kompleksowe zarządzanie jakością (TQM),
- produkcja i dostawy dokładnie na czas (*just-in-time*),
- szybkość produkcji i dostaw,
- uproszczenie procesów produkcyjnych/organizacji,
- budowa firmy zorientowanej na klienta,
- zarządzanie kosztami działań,
- decentralizacja zarządzania,
- redefinicja procesów (*reengineering*).

Każda z tych inicjatyw usprawniania działalności firm odniosła wiele sukcesów, ma swoich mistrzów, guru i konsultantów. Każda z tych inicjatyw zabiega o czas, energię i zasoby przedsiębiorcy obiecując gwałtowną poprawę efektywności oraz wzrost wartości dla wielu, jeśli nie wszystkich, grup interesów w firmie: właścicieli, klientów, dostawców i pracowników. Celem tych inicjatyw nie są jedynie drobne usprawnienia lub przetrwanie firmy, lecz radykalna zmiana sposobu jej działania, warunkująca sukces w wieku informacji.

Poprawa efektywności działania wymaga wielu zmian obejmujących też zmiany w systemie zarządzania, jak i mierzenia wyników firmy (modelu rachunkowości finansowej, nowych programów, inicjatyw i zmian w procesie zarządzania firmą współczesną).

Ideąłem byłoby włączenie do modelu rachunkowości finansowej wyceny aktywów niematerialnych i intelektualnych, takich jak: wysoka jakość wyrobów i usług, dobrze motywowany i wykształcony personel, elastyczne i przewidywalne procesy wewnętrzne, zadowolenie i lojalni klienci. Taka wycena aktywów niematerialnych i umiejętności firmy byłaby przydatna szczególnie teraz, w wieku informacji, kiedy aktywa są znacznie ważniejsze dla osiągnięcia sukcesu niż tradycyjne aktywa rzeczowe. Jeśli wycena aktywów niematerialnych i nabytych umiejętności byłaby możliwa w ramach tradycyjnego modelu rachunkowości finansowej, wówczas firmy, które je rozwinęły, mogłyby poinformować o tym swoich pracowników, akcjonariuszy, wierzycieli i społeczeństwo. I na odwrót, uszczuplenie zasobów niematerialnych i umiejętności mogłoby mieć swoje natychmiastowe odzwierciedlenie w rachunku zysków i strat firmy. Jed-

nak, patrząc realnie, trudności z przypisaniem rzetelnej wartości takim aktywom jak: perspektywa wprowadzenia nowego produktu, jakość procesów produkcyjnych, umiejętności, motywacja i elastyczność personelu, lojalność klientów, bazy danych i systemy zarządzania, wykluczają możliwość ich prezentacji w bilansie firmy. Lecz to właśnie te aktywa i umiejętności są kluczowymi czynnikami sukcesu w dzisiejszym konkurencyjnym otoczeniu.

Konflikt pomiędzy koniecznością budowania strategicznych umiejętności firmy, a sztywną zasadą kosztu historycznego w rachunkowości finansowej przyczynił się do opracowania nowej koncepcji, tj. innowacyjnego miernika wartości oferowanej, w którym też zachowujemy tradycyjne mierniki finansowe. Informują one o zdarzeniach przeszłych, zgodnie z wymaganiami firm epoki przemysłowej, dla których inwestowanie w strategiczne umiejętności i relacje z klientami nie było kluczowym czynnikiem sukcesu. Jednak te proste mierniki nie są wystarczające do sterowania firmą i oceniania jej postępów na drodze, którą muszą pokonać, aby tworzyć swoją przyszłą wartość poprzez inwestowanie w klientów, dostawców, pracowników, procesy, technologię oraz nowatorstwo.

Innowacyjne mierniki wartości oferowanej, oprócz finansowych mierników wyników przeszłych, zawierają również mierniki, które pozwalają monitorować to, co wpływa na wyniki w przyszłości (czynniki przyszłego sukcesu). Cele i mierniki analizowane w innowacyjnych miernikach wartości oferowanej wynikają bowiem z wizji i strategii organizacyjnej.

Innowacyjne mierniki wartości oferowanej pozwalają określać też cele biznesowe firmy, które wychodzą poza obszar celów finansowych. Dzięki niej, przedsiębiorca może ocenić, w jaki sposób jest tworzona wartość dla obecnych i przyszłych klientów, jak należy zwiększać wewnętrzne możliwości firmy oraz inwestować w ludzi, systemy i procedury niezbędne dla poprawy wyników w przyszłości. Innowacyjne mierniki wartości oferowanej wskazują działania, które są kluczowe z punktu widzenia tworzenia wartości, wyraźnie podkreślając efektywność krótkoterminową (z wizji) oraz zasadnicze czynniki tworzenia wartości, które warunkują długoterminowy sukces finansowy i rynkowy firmy. Układ interesów nie zrównoważony wewnętrznie firmy może stać się źródłem napięć nie tylko mikro- i makroekonomicznych, ale i społecznych.

Firma, która zastosuje przejście od zarządzania na podstawie liczb – tradycyjnego, do procesu zarządzania innowacyjnymi miernikami wartości oferowanej, opartymi na wiedzy, a jej strategia znajdzie się w centrum działań każdego pracownika, wspomaganego pełnymi informacjami, posiadać będzie źródła trwałej przewagi nad konkurencją poprzez właśnie ukierunkowanie na strategie mierzalne, powtarzalne, wspomagane pełnymi informacjami.

Logika takiego rozwiązania pozwoli znaleźć kompromis pomiędzy pozornie sprzecznymi wymaganiami wyników finansowych, walki o rynek, długofalowego inwestowania oraz zmianami organizacji i kultury firmy.

W zarządzaniu innowacyjnymi miernikami wartości oferowanej szczególnie znaczenia nabierają „wskaźniki”, które powinny zawarte być w omawianych miernikach dając podstawowy materiał do opisu strategii firmy:

- roli i znaczenia innowacyjnego miernika wartości oferowanej w reorganizacji struktury firmy,
- kaskadowania tych mierników na pionowy, wydziały, działy i pracowników,
- powiązania tych „mierników” z systemem motywacyjnym, planowania, budżetowania,
- informacji zarządczej,
- stwierdzenie, że podstawową cechą dobrze opracowanego innowacyjnego miernika wartości oferowanej jest to, że opisuje on precyzyjnie i merytorycznie strategię firmy.

Przed przejściem do konkretnych dotyczących zarządzania innowacyjnymi miernikami wartości oferowanej udzielmy sobie odpowiedzi na pytania:

- czy lekarz może postawić właściwą diagnozę pacjentowi bez poznania jego wyników badań?
- czy pilot – nawet bardzo dobry – bez odpowiednich urządzeń pomiarowych może zapewnić bezpieczny lot współczesnym odrzutowcem?

Wybitni lekarze, czy też piloci są w stanie, czy to postawić właściwą diagnozę, czy też sterować w przypadku pilota maszyną wykorzystując informacje z bardzo wielu wskaźników.

Sterowanie dzisiejszymi firmami w konkurencyjnym otoczeniu jest tak samo skomplikowane, jak skuteczne leczenie pacjenta, czy też latanie odrzutowcem.

Trafne decyzje przedsiębiorcy powinny mieć związek bezpośredni z precyzyjnymi wynikami – rozpoznaniem. Podobnie więc jak lekarze czy piloci, przedsiębiorcy potrzebują instrumentów opisujących otoczenie i działanie organizacji w różnych aspektach, tak aby monitorować ich postępy na drodze do znakomych wyników w przyszłości.

Rolę takiego instrumentu pełnić może innowacyjny miernik wartości oferowanej wyposażając przedsiębiorcę w zestaw wskaźników potrzebnych do diagnozy czy też nawigacji firmy w kierunku przyszłych sukcesów gospodarczych. Dzisiejsze firmy konkurują z złożonym otoczeniem, dokładne więc rozumienie własnych celów i sposobów ich osiągnięcia nabiera w trudnej sytuacji gospodarczej RP wyjątkowego znaczenia.

W innowacyjnym mierniku wartości oferowanej misja i strategia firmy jest przekładana na spójny zestaw mierników efektywności, który stanowi ramy systemu zarządzania strategicznego. Innowacyjne mierniki wartości oferowanej nie tylko kładą nacisk na realizację celów finansowych, ale uwzględniają także czynniki wpływające na osiągnięcie tych celów (czynniki przyszłego sukcesu). Umożliwia to firmom śledzenie wyników finansowych przy jednoczesnej obserwacji postępów w budowie potencjału firmy i zdobywaniu aktywów intelektualnych, które warunkują przyszły wzrost.

Dzięki omawianym miernikom wartości oferowanej ogólną wizję strategiczną można przełożyć na działania operacyjne i cele indywidualne zrozumiałe dla pracowników na wszystkich poziomach firmy. Innowacyjne mierniki wartości oferowanej określają związki między inwestycjami w rozwój firmy, poprawą efektywności procesów a wynikami rynkowymi i finansowymi. Jeżeli są dobrze przygotowane pozwalają również kierować i stymulować zmiany potrzebne dla powodzenia oranej strategii.

Logika innowacyjnych mierników wartości oferowanej jest bardzo przejrzysta, w zbiorze ich występują cztery wizje patrzenia na efektywność firmy: finansowa, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju. Każda z nich jest ważna dla oceny obecnego i przyszłego sukcesu firmy. Wizja finansowa mierzy obecny sukces finansowy firmy jako biznesu. Wizja klienta wskazuje na źródła tego sukcesu, którymi są pozycja rynkowa i satysfakcja klientów. Aby osiągnąć sukces rynkowy i finansowy, firma musi mieć właściwe procesy, których efektywność jest mierzona w wizji procesów wewnętrznych. Przyszły sukces firmy zależy również od jej zdolności do zmian i dalszego wzrostu, które są mierzone w wizji rozwoju.

Wprowadzenie innowacyjnych mierników wartości oferowanej uwolni zdolności i aktywa ukryte (lub zamrożone) w starej organizacji. W rezultacie mierniki te spełnią funkcję niczym przepis kulinarny podając takie połączenie już istniejących w firmie składników dzięki, któremu możliwe jest tworzenie długoterminowej wartości. Przygotowanie posiłku wymaga połączenia surowców (składników), aktywów materialnych (naczyń, kuchenki itp.) oraz niematerialnego kapitału ludzkiego (kucharza). Ale przygotowanie specyfiku konsumpcyjnego wymaga przepisu umożliwiającego jak najlepsze wykorzystanie wszystkich aktywów materialnych i niematerialnych. Przepis ten jest czymś w rodzaju oprogramowania. Dzięki niemu surowce oraz aktywa materialne i niematerialne – mające niewielką wartość w oderwaniu od reszty – zostają przekształcone w smaczne danie o dużej kalorycznej wartości. Stanowi też odpowiednik strategii firmy, która określa w jaki sposób wewnętrzne zasoby i zdolności mogą być połączone i wykorzystane w celu stworzenia wyjątkowych propozycji wartości dla docelowych klientów i segmentów rynku. Stosowanie tegoż „przepisu” zapewnia odniesienie sukcesu przez korzystanie z innowacyjnych mierników wartości oferowanej, ponieważ zaangażował wszystkich pracowników – nie tylko szefa kuchni – w wykorzystaniu przepisu i jego doskonaleniu.

Innowacyjny miernik wartości oferowanej stanowi podstawę opisywania i komunikowania strategii w spójny sposób. Nie można wdrażać strategii, jeśli nie potrafimy jej opisać.

Ukierunkowanie, a szczególnie jego sposób, prowadzi do osiągnięcia planowanych wyników. Pomyślmy o auli dobrze oświetlonej rozproszonym światłem, pochodzącym z wielu świetlówek o łącznym natężeniu tysięcy watów. Porównajmy to ciepło, rozproszone światło z wiązką ostrego światła pochodzącego z małej latarki ręcznego miernika laserowego. Pomimo ograniczonego

zasilania (bateria o mocy 1,5 wolt), miernik daje oślepiające światło emitując spójne promieniowanie. Laser działa nieliniowo, wzmacnia swoje ograniczone źródło mocy generując niezwykle ostrą i skupioną wiązkę światła. Przyjęcie w firmach tej zasady działania daje poprawę ich wyników na rynku.

Podstawową zaletą każdego systemu mierzenia efektywności jest fakt, że wprowadzenie mierników nie tylko silnie motywuje, ale wyzwala przedsiębiorczość realizacyjną. Korzystając z innowacyjnych mierników wartości oferowanej można osiągnąć jeszcze więcej.

- Innowacyjny miernik wartości oferowanej koncentruje się przede wszystkim na strategii i stanowi metodę zarządzania procesem jego realizacji. Koncepcja innowacyjnego miernika wartości oferowanej to głównie proces, w którym strategia jest doskonała, komunikowana, integrowana z systemem zarządzania firmą, a następnie monitorowana i weryfikowana.
- Innowacyjny miernik wartości oferowanej wymusza mierzenie efektów działań strategicznych. Koncepcja ta wychodzi z założenia, że nie jest możliwe zarządzanie tym, czego nie daje się zmierzyć.
- Innowacyjny miernik wartości oferowanej wymusza też spójność w formułowaniu strategii. Miernik ten powstaje poprzez budowanie zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy celami i działaniami wyrażonymi w czterech logicznie ze sobą powiązanych wizjach.
- Innowacyjny miernik wartości oferowanej wymusza również zrównoważenie odmiennych – często sprzecznych ze sobą – celów firmy. Cele więc finansowe są równoważone i uzgadniane z celami nie finansowymi, długoterminowe z krótkoterminowymi, a wyniki świadczące o przeszłości z miernikami mówiącymi o przyszłości.

Powyższa koncepcja to nie tylko kolejny układ mierzenia i raportowania wyników – ale stanowi skuteczną metodę realizacji obranej strategii i stymulowania poprawy efektywności.

Firma, która chce być konkurencyjna na rynku powinna przejść na stosowanie innowacyjnego miernika wartości oferowanej jako fundamentu nowego, który ma do wykonania dwa podstawowe zadania:

- po pierwsze: zaprojektować innowacyjny miernik wartości oferowanej,
- po drugie: stosować go.

Rzecz jasna, że zadania te nie są niezależne od siebie. Wykorzystanie omawianych mierników do zarządzania daje dopiero pogląd na samą jej konstrukcję: które mierniki są niewłaściwe, które należy zmodyfikować, jakie nowe mierniki sukcesu strategicznego są dostępne i powinny zostać ujęte w mierniku.

Firmy mają szansę to osiągnąć po spełnieniu czterech warunków, tj.:

Warunek pierwszy, należy mieć świadomość, że innowacje wymagają talentu, wiedzy, przedsiębiorczości i kreatywności ze strony osób, które je inicjują, opracowują i wprowadzają w życie.

Warunek drugi, to że efektywność podejmowanych innowacji wymaga rozpoznania wszystkich „okazji” – nie we wszystkich dziedzinach jesteśmy najlepsi, wybieramy pod własny profesjonalizm.

Warunek trzeci, to uświadomienie sobie, że innowacje powinny wywoływać skutki społeczno-gospodarcze. Przedsiębiorczość w tym przypadku jest siłą napędową do innowacji, która powinna być zorientowana na rynek i inspirowana przez rynek. „Dostarczycielami” innowacji są pracownicy, którzy biorą udział we wdrażaniu jak i zastosowaniu innowacji, w procesie wytwórczym (od wyrobu przez technologię, organizację procesu produkcyjnego, dystrybucję, serwis itp.). „Biorcami” innowacji są przede wszystkim nasi klienci, użytkownicy naszych wyrobów. W działaniu tym chodzi o to by „dostarczyciele”, jak i „biorcy” byli przekonani, iż innowacje wprowadza się dla ich pożytku.

Skutki w sferze społecznej najczęściej wyraża się w nowym ukształtowaniu zachowań ludzi, pozytywnym i aprobującym w stosunku do innowacji zarówno tych co innowację „tworzą” jak i tych co je „konsumują”.

Warunek czwarty to przede wszystkim uznanie wdrażania strategii za najważniejszy czynnik kształtujący wartość firmy. Trudności jakie mogą wynikać we wdrażaniu dobrze sformułowanych strategii polegają m.in. na tym, że strategie – bezkonkurencyjne i trwałe sposoby tworzenia wartości przez firmę – zmieniają się, a narzędzia oceniania strategii nie dotrzymują kroku tym zachodzącym zmianom. Warunki dogodne dla tworzenia wartości zależą coraz mniej od zarządzania wartościami materialnymi, a więcej od zarządzania opartymi na wiedzy strategiami, które rozwijają aktywa niematerialne firmy np.: relację z klientami, nowatorskie produkty i usługi wysokiej jakości, szybko reagujące procesy operacyjne, możliwości, umiejętności, techniki informacyjne z bazą danych i motywacją pracowników. Wyzwaniem jest zrozumienie, że firmy współczesne potrzebują nowego systemu zarządzania – takiego, który ma na celu zarządzanie strategią a nie taktyką.

Firmy wiodące muszą zdawać sobie sprawę z tego, że przewaga nad konkurencją zależy głównie od niematerialnej wiedzy, koniecznej do stosowania mierników umiejętności oraz relacji tworzonych przez pracowników niż od inwestycji w fizyczne środki trwałe i dostępu do kapitału. Restrukturyzacja gospodarcza nie musi prowadzić więc do redukcji zatrudnienia.

Innowacyjny miernik wartości oferowanej udostępnia przedsiębiorcom uniwersalne narzędzie przełożenia wizji i strategii firmy na zestaw logicznie powiązanych mierników efektywności. Firmy przejmują też misję, która przekazuje istotne wartości i przekonania poszczególnym pracownikom. Ma ona odnosić się do fundamentalnych przekonań i identyfikacji docelowych rynków oraz kluczowych produktów takich jak np.:

Być firmą, która odniosła sukces wśród usług turystycznych.

Być wspieraną uniwersalną instytucją finansową na określonych rynkach.

Źródłem więc inspiracji powinna być misja. Firma powinna eksploatować z niej energię jak i motywację. Jak zauważył Peter Seuge: „Wielu przywódców

ma własne wizje, które nigdy nie przekładają się na wspólną wizję zbiorową”. Konieczna jest świadomość, że istnieje wielka przepaść pomiędzy misją, a codziennymi działaniami pracowników.

Właśnie innowacyjny miernik wartości oferowanej przekłada misję i strategię na cele i mierniki pogrupowane w czterech różnych perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju. Innowacyjny miernik wartości oferowanej to schemat, wspólny język używany do komunikowania misji i strategii firmy. Wykorzystuje on mierniki, aby objaśniać podwładnym jakie są czynniki wpływające na obecny i przyszły sukces firmy.

Definiując spodziewane wyniki realizacji strategii i czynniki, które wpływają na jej sukces, przedsiębiorcy próbują ukierunkować energię, umiejętności i wiedzę firmy na realizację celów długofalowych.

W odróżnieniu od tradycyjnego systemu kontroli, innowacyjny miernik wartości oferowanej nie wymusza na pracownikach i jednostkach ścisłego trzymania się z góry ustalonego planu, ale jest bardziej systemem komunikowania, informowania i uczenia się, a nie systemem kontroli.

Cztery wizje innowacyjnego miernika wartości oferowanej pozwalają zachować równowagę pomiędzy celami krótko- i długoterminowymi firmy, pomiędzy wymaganymi wynikami i czynnikami, które wpływają na ich realizację oraz pomiędzy miernikami obiektywnymi i tymi bardziej subiektywnymi. Zastosowanie w innowacyjnym mierniku wartości oferowanej sprawia, że może się on wydawać skomplikowany, jednakże odpowiednio skonstruowany zawiera jednolity cel, bowiem wszystkie mierniki opisują realizację jednej strategii.

Konkurencyjny rynek zmusza firmy nie tylko do posiadania dobrej strategii, ale głównie zdolność do jej realnej realizacji.

Współczesna firma powinna odpowiedzieć na poniższe pytania:

- Jak nadać wspólny kierunek działaniom wszystkich jednostek organizacyjnych?
- Jak sprawić, aby pracownicy na wszystkich szczeblach organizacji robili to, co jest optymalne dla całej firmy?
- Jak mierzyć stopień realizacji strategii?

W warunkach konkurencji ery informacji, przetrwanie i sukces firmy wymaga systemów mierzenia i zarządzania, które wynikają z jego strategii i możliwości.

Firmy początkujące najczęściej stosują strategie oparte na zarządzaniu relacjami z klientem, kluczowymi umiejętnościami czy też możliwościami firmy i nadal motywują i mierzą efektywność używając jedynie mierników finansowych. Innowacyjny miernik wartości oferowanej wykorzystuje mierniki finansowe, ale do ogólnej oceny efektywności firmy i jej zarządzania. Sugeruje zaś bardziej ogólny i zintegrowany zestaw mierników, które pozwalają powiązać obecnych klientów, procesy wewnętrzne, pracowników oraz innowacyjność i efektywność systemów z długoterminowym sukcesem finansowym firmy.

Ważne jest, aby w innowacyjnym mierniku wartości oferowanej znalazły się również specyficzne mierniki bezpośrednio wynikające ze strategii firmy dla

każdej z czterech wizji cele i mierniki oraz wykorzystanie do prezentacji i wdrożenia ustalającej strategii.

Cele i mierniki sformułowane w czterech wizjach innowacyjnego miernika wartości oferowanej można powiązać w ogólne tezy strategiczne. Takie powiązanie tych mierników ukazuje, że nie jest on stworzonym *ad-hoc* luźnym zestawem kilkunastu mierników, którymi przedsiębiorcy mogą żonglować i zastępować jedne drugimi. W poprawnie skonstruowanym innowacyjny mierniku wartości oferowanej to raczej wskaźniki należy powiązać ze sobą w taki sposób, by przedstawiały w kilku obszarach nadrzędne cele strategiczne, takie jak wzrost firmy, obniżenie ryzyka lub zwiększenie wydajności.

Kilka uwag i interpretacji kwestii dotyczących innowacyjnych mierników wartości oferowanej ujętych w czterech wizjach tj.:

I. Wizja finansowa

Strategiczne mierniki wyników zachowują spojrzenie finansowe, gdyż mierniki finansowe bardzo dobrze podsumowują łatwo mierzalne ekonomiczne efekty przeszłych działań. Mierniki finansowe pokazują, czy wdrożenie i realizacja strategii przyczynia się do poprawy wyników ekonomicznych firmy. Cele finansowe są najczęściej formułowane w stosunku do np. zysku operacyjnego, stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału oraz w ostatnim okresie, ekonomicznej wartości dodanej. Alternatywnymi zaś celami finansowymi mogą być szybki wzrost sprzedaży lub dodatnie przyływy pieniężne.

II. Wizja Klienta

W perspektywie klienta innowacyjne mierniki wartości oferowanej przedsiębiorca określa klientów i segmenty rynku, w których firma będzie konkurować oraz mierniki efektywności firmy z nimi związane. Perspektywa klienta zawiera kilka podstawowych mierników realizacji dobrze sformułowanej i wdrożonej strategii, takich jak: satysfakcja, utrzymanie, zdobycie i rentowność klientów oraz ilościowy i wartościowy udział w docelowym rynku. Zawiera też specyficzne mierniki wartości oferowanej docelowym segmentom klientów i rynku. Te specyficzne dla danego segmentu klientów czynniki warunkują realizację celów strategicznych i mają istotne znaczenie dla decyzji klienta o zmianie lub dalszej współpracy z dostawcą, na przykład dla klienta ważny jest krótki czas realizacji zamówienia, terminowe dostawy, innowacyjność we wprowadzaniu nowych produktów, umiejętność dostosowania się do powstających potrzeb odbiorcy i szybkiego wprowadzania produktów, które zaspakajają te potrzeby. Perspektywa klienta umożliwi przedsiębiorcy sformułowanie strategii rynkowej, która przyniesie w przyszłości dobre wyniki finansowe.

III. Wizja procesów wewnętrznych

W perspektywie tej przedsiębiorca identyfikuje kluczowe procesy wewnętrzne, w których firma musi celować, a procesy te mają umożliwić firmie:

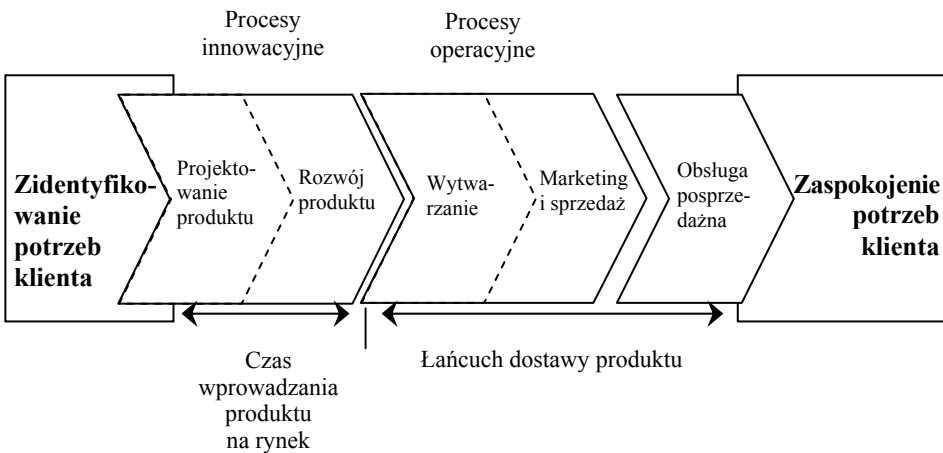
1) kreowanie wartości, która przyciągnie i zatrzyma klientów docelowego segmentu rynku,

2) spełnienie oczekiwań akcjonariuszy w kwestii dobrych wyników finansowych.

Mierniki efektywności w perspektywie procesów wewnętrznych koncentrują się na tych procesach wewnętrznych, które będą miały duży wpływ na satysfakcję klienta i osiągnięcie celów finansowych.

Perspektywa procesów wewnętrznych ujawnia dwie podstawowe różnice pomiędzy innowacyjnym miernikiem wartości oferowanej a tradycyjnymi podejściami do mierzenia efektywności. Ujęcia tradycyjne pozwalają monitorować i usprawniać istniejące procesy gospodarcze. Mogą nawet wychodzić poza finansowe mierniki efektywności i wykorzystywać mierniki jakości i czasu, ale zawsze będą się koncentrować na usprawnianiu procesów już istniejących. Innowacyjny miernik wartości oferowanej zwykle identyfikuje zupełnie nowe procesy, które należy doskonalić, aby zrealizować strategiczne cele rynkowe i finansowe. Na przykład, firma może zdecydować, że powinna stworzyć proces analizy potrzeb klientów lub proces świadczenia nowych usług dla docelowego segmentu klientów. Cele w perspektywie procesów wewnętrznych podkreślają znaczenie procesów, z których część może w ogóle obecnie w firmie nie być realizowana, a które są kluczowe dla udanego wdrożenia jej strategii.

Rys. 1. Procesy wewnętrzne i łańcuch wartości firmy



Procesy gospodarcze

Procesy innowacyjne:

- projektowanie produktu
- rozwój produktu

Procesy operacyjne:

- wytwarzanie
- marketing i sprzedaż
- obsługa posprzedażna

Drugą zasadniczą różnicą pomiędzy innowacyjnym miernikiem wartości oferowanej, a tradycyjnymi systemami mierzenia efektywności jest ujęcie procesów innowacyjnych w perspektywie procesów wewnętrznych (rys. 1). Tradycyjne podejścia koncentrują się na procesach dostarczania obecnych produktów do aktualnych klientów firmy. Koncentrują się na próbach kontroli i usprawniania działających procesów operacyjnych, w których tworzona jest tylko część wartości firmy. Firma tworzy wartość, tzw. „krótkofalową” dopiero od momentu, kiedy otrzyma zamówienie od obecnego klienta na aktualnie oferowany produkt (lub usługę), a kończy wraz z dostawą produktu do klienta. Firma tworzy wartość poprzez produkcję, dostawę i obsługę produktu oraz klienta po koszcie niższym od uzyskanej ceny sprzedaży.

Jednakże czynniki długoterminowego sukcesu finansowego mogą wymagać od firmy tworzenia zupełnie nowych produktów i usług, które zaspokoją potencjalne potrzeby obecnych i przyszłych klientów. Przepisy innowacyjne – „długofalowe” tworzenia wartości – jest dla wielu firm znacznie ważniejszym czynnikiem determinującym przyszłe wyniki finansowe niż krótkoterminowy cykl operacyjny. Dla wielu firm zdolność skutecznego zarządzania wieloletnim procesem rozwoju produktu lub nabycie zdolności do pozyskania zupełnie nowych segmentów klientów może mieć znacznie większy wpływ na przyszłą efektywność ekonomiczną niż wydajne, ciągłe i elastyczne zarządzanie bieżącą działalnością.

Przedsiębiorcy nie muszą dokonywać wyboru pomiędzy dwoma kluczowymi rodzajami procesów wewnętrznych. Innowacyjny miernik wartości oferowanej wprowadza cele i mierniki zarówno w odniesieniu do długofalowego cyklu innowacyjnego, jak i krótkofalowego cyklu operacyjnego.

IV. Wizja rozwoju

Czwarta perspektywa innowacyjnego miernika wartości oferowanej: – *rozwój* identyfikuje zasoby, które firma ma rozwijać, by stworzyć podstawy długoterminowego rozwoju i doskonalenia. Perspektywy klienta i procesów wewnętrznych określają czynniki o dużym znaczeniu dla obecnego i przyszłego sukcesu. Firmy nie są jednak w stanie zrealizować przyszłych celów w omawianych perspektywach stosując dzisiejsze technologie i umiejętności. Do tego rosnąca globalizacja rynku i konkurencji wymusza, aby firmy budowały zdolności do tworzenia większej wartości dla klientów i akcjonariuszy.

Przygotowanie firmy do uczenia się i rozwoju zawiera trzy podstawowe źródła: ludzi, systemy oraz procedury. Cele sformułowane w perspektywach finansowej, klienta i procesów wewnętrznych ujawniają zwykle lukę pomiędzy obecnymi możliwościami ludzi, systemów i procedur, a tym co będzie potrzebne do osiągnięcia przyszłego sukcesu. Wypełnienie tej luki wymaga inwestycji w zmianę kwalifikacji pracowników, doskonalenie technologii i systemów informacyjnych oraz dostosowanie procedur organizacyjnych. Cele te formułowane są w perspektywie rozwoju innowacyjnego miernika wartości oferowanej. Podobnie jak w przypadku perspektywy klienta, występują tu dwa rodzaje

mierników kadrowych: mierniki podstawowe, takie jak satysfakcja pracowników, rotacja personelu, szkolenia i umiejętności, oraz specyficzne czynniki sukcesu, które determinują przyszłą wartość mierników podstawowych. Czynniki te to specyficzne dla danej firmy mierniki wymaganego przez strategię poziomu poszczególnych umiejętności. Możliwości systemów informacyjnych można mierzyć stopniem dostępności w czasie rzeczywistym do dokładnych informacji o najważniejszych klientach i procesach dla pracowników podejmujących decyzje operacyjne. W obszarze procedur organizacyjnych można analizować dostosowanie celów pracowników do czynników sukcesu firmy i mierzyć postępu w usprawnianiu kluczowych procesów wewnętrznych.

Ogólnie rzecz biorąc, innowacyjne mierniki wartości oferowanej przekładają wizję i strategię na cele i mierniki w czterech równoważących się perspektywach. Obejmują zarówno mierniki realizacji postawionych celów strategicznych, jak również mierniki procesów, które pozwalają osiągnąć te cele w przyszłości.

Powiązanie różnych mierników w spójną strategię

Wiele firm zapewne stosuje aktualnie zarówno mierniki finansowe, jak i niefinansowe. Szczególnie w ostatnich latach, nastawienie na klientów i jakość spowodowało, iż wiele firm zaczęło monitorować i komunikować mierniki satysfakcji klientów, reklamacji, poziomu usterek produktów i procesów czy opóźnionych dostaw. Zróżnicowane mierniki ujęte w innowacyjnym mierniku wartości oferowanej powinny tworzyć ciąg powiązanych logicznie celów i wskaźników, spójnych i wzajemnie uzupełniających się. Dobrą metaforą może być tutaj symulator lotu, czyli coś więcej niż tylko tarcze instrumentów pokładowych. Podobnie jak symulator lotu, innowacyjny miernik wartości oferowanej ma za zadanie wprowadzić kompleksowy zestaw przyczynowo-skutkowych relacji pomiędzy kluczowymi zmiennymi, włączając w to wejścia, wyjścia i sprzężenia zwrotne opisujące trasę i plan lotu obranej strategii. Powiązania te powinny uwzględniać zarówno związki przyczynowo-skutkowe, jak i połączenie mierników efektów realizacji celów i czynników, które determinują ich przyszłą wartość.

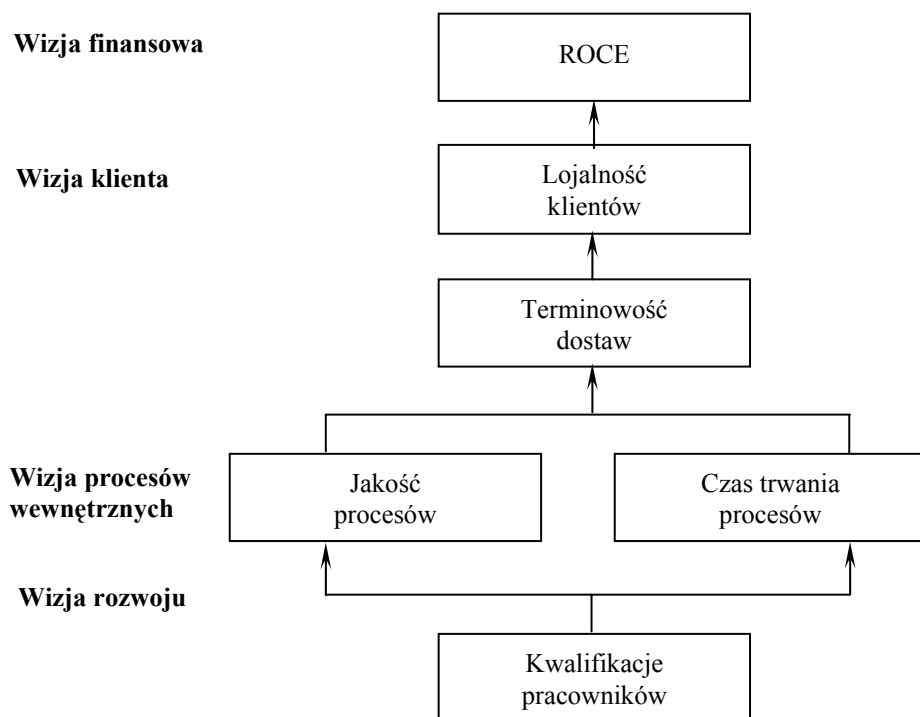
Związki przyczynowo-skutkowe

Strategia ta jest zestawem hipotez, pomiędzy którymi występują zależności przyczynowo-skutkowe. System mierzenia efektywności ma uwidaczniać te relacje (hipotezy) pomiędzy celami (i miernikami) o różnych perspektywach, tak aby można było nimi zarządzać i je weryfikować. Łańcuch zależności przyczynowo-skutkowych powinien obejmować wszystkie cztery perspektywy innowacyjnego miernika wartości oferowanej. Załóżmy, że w perspektywie finansowej innowacyjnego miernika wartości oferowanej umieszczono stopę zwrotu z zaangażowanego kapitału (ROCE). Czynnikiem, który będzie wpływał na ten

miernik, jest powtarzająca się i rosnąca sprzedaż obecnym klientom spowodowana wysokim poziomem ich lojalności. A zatem lojalność klientów należy też w tym mierniku uwzględnić (w perspektywie klienta), gdyż oczekujemy, że będzie on miał istotny wpływ na stopę zwrotu kapitału. Lecz jak pozyskać lojalność klienta? Analizy preferencji klientów mogą ujawnić, że istotne dla nich są dostawy w terminie. Poprawa terminowości dostaw może poprawić lojalność klienta, co w efekcie przełoży się na wzrost wskaźników finansowych. Z tego względu zarówno lojalność klienta, jak i dostawy na czas ujęte w innowacyjnym mierniku wartości oferowanej w perspektywie klienta.

Następnym etapem tego postępowania jest pytanie, w jakich elementach procesów wewnętrznych firma ma się doskonalić, by uzyskać dobrą terminowość dostaw. Aby poprawić terminowość dostaw, firma może skrócić czas trwania i poprawić jakość procesów wewnętrznych. Obydwa te czynniki mogą być mierzone i uwzględnione w innowacyjnym mierniku wartości oferowanej w perspektywie procesów wewnętrznych. A z kolei jak poprawić jakość i skrócić czas trwania procesu? Poprzez szkolenia i pogłębianie kwalifikacji pracowników operacyjnych – cel, który można sformułować w perspektywie rozwoju. Warto zwrócić też uwagę jak cały łańcuch związków przyczynowo-skutkowych można przedstawić w postaci pionowego wektora przenikającego cztery perspektywy innowacyjnego miernika wartości oferowanej (rys. 2).

Rys. 2. Łańcuch związków przyczynowo-skutkowych



W firmach usługowych łańcuch przyczynowo-skutkowy pomiędzy satysfakcją pracowników, satysfakcją klientów, lojalnością klientów, udziałem w rynku i w końcu wynikami finansowymi wygląda podobnie.

Poprawnie skonstruowany innowacyjny miernik wartości oferowanej opisuje strategię firmy. Innowacyjny miernik wartości oferowanej powinien identyfikować i jasno uwidaczniać sekwencję hipotez o związkach przyczynowo-skutkowych pomiędzy efektami realizacji celów strategicznych, a czynnikami determinującymi te efekty. Każdy miernik przyjęty w innowacyjnym mierniku wartości oferowanej powinien stanowić element takiego łańcucha przyczynowo-skutkowego prezentującego pracownikom sens strategii firmy.

Czynniki przyszłego sukcesu

Prawidłowo skonstruowany innowacyjny miernik wartości oferowanej powinien zawierać zarówno mierniki realizacji celów, jak i czynniki warunkujące ich realizację w przyszłości (wskaźniki przyszłego sukcesu). Innowacyjny miernik wartości oferowanej zawierający same mierniki realizacji celów nie wyjaśnia, jak firma zamierza te cele osiągnąć i nie pozwala ocenić czy strategia jest wdrażana prawidłowo. Z drugiej strony innowacyjny miernik wartości oferowanej zawierający same czynniki przyszłego sukcesu, takie jak np. czas wykonania czy liczba braków na milion sztuk, choć motywuje firmę do osiągania krótkookresowej poprawy efektywności, to jednak nie pozwala ocenić czy ta poprawa przekłada się na zwiększenie sprzedaży obecnym i nowym klientom, a w ostatecznym efekcie na poprawę wyników finansowych firmy. Poprawnie skonstruowany innowacyjny miernik wartości oferowanej powinien stanowić odpowiedni zestaw mierników realizacji celów (wskaźników przyszłości), które wynikają ze specyficznej strategii firmy.

Ograniczenia finansowych mierników efektywności firmy

Wiele opracowań wyrażało zaniepokojenie nadmierną koncentracją na finansowych miernikach efektywności firmy.

Firmy powinny dostarczać takich informacji, aby stworzyć kompletny obraz swojej działalności.

By zaspokoić zmieniające się potrzeby użytkowników, sprawozdawczość finansowa ma:

- dostarczać informacji o planach, nowych możliwościach, źródłach ryzyka i niepewności,
- koncentrować się na czynnikach będących źródłem wartości w długim okresie, w tym na miernikach nie finansowych wskazujących sposób, w jaki realizowane są kluczowe procesy gospodarcze,

- lepiej ujednoczyć informacje ujawniane na zewnątrz z informacjami wewnętrznymi dla potrzeb zarządzania firmą.

Układ interesów nie zrównoważony wewnątrznie firmy może stać się źródłem napięć nie tylko mikro- i makroekonomicznych, ale i społecznych.

Firmy zorientowane na strategię wchodzą poza wskaźniki finansowe, które opisywały tylko rezultaty. Opis strategii posługuje się wskaźnikami ilościowymi, które koncentrują się na efektach długookresowych, stosując je można opisać w jaki sposób poszczególne zasoby firmy przyczyniają się do jej sukcesu.

Przy sporządzaniu opisu i wdrażaniu strategii pomocna jest struktura jej opisu. Narzędzia tym należy opisać przyszłe rezultaty firmy widziane z wizji akcjonariuszy. Informuje w jaki sposób aktywa niematerialne tj. wykształceni, motywowani pracownicy oraz systemy informacji zostają przekształcone w materialne, widoczne efekty tj. utrzymanie klientów, zyski.

Opracowana taka struktura spełnia podobną funkcję jak kiedyś bilans, czy rachunek zysków i strat. Różnica polega jedynie na tym, że bilans ujmował tylko rezultaty, a struktura pokazuje obraz firmy w szerszym ujęciu. Pokazuje nie tylko wynik przeszłych działań, ale również pokazuje kierunek na przyszłość.

Na podstawie więc struktury opisujemy strategię przy pomocy wskaźników. Wskaźniki ilościowe tj.: udział w rynku, czas cyklu, innowacje, zadowolenie klientów, kompetencje, pozwalają opisać przyszłe zyski oraz pokazują wzajemne zależności pomiędzy poszczególnymi elementami w firmie, a ich wpływem na osiągane wyniki.

Strategię opracowujemy więc na bazie pomiarowej i powinna ona stanowić dla przedsiębiorcy „oprogramowanie” jakie np. posiada pilot w kabinie odrzutowca, pozwalające osiągnąć planowany cel.

Skoro aktywa materialne uzależnione są od klienta, to cały wysiłek pełnej sfery niematerialnej powinien być skierowany w szyku koncentrycznym na niego.

Przyjęta strategia przez przedsiębiorcę musi być zrozumiała dla wszystkich jej realizatorów. Wskaźniki ilościowe przekładają bowiem terminologię operacyjną – zrozumiałą dla wszystkich pracowników, dzięki temu każdy z nich ma większą wiedzę na temat wykonywanej pracy. Strategia firmy musi być zrozumiała przez wykonawców, a nie tylko szczątkowe informacje w postaci poleceń i nakazów.

Decydujemy się więc na wiedzę, pracownicy mają być w centrum zainteresowania każdej jednostki organizacyjnej, które będą stale uczące się i doskonalące swoje sposoby rozwoju na rynku.

Wprowadzenie zmian w firmach wymaga przedsiębiorczych liderów, którzy będą pełnić swoje funkcje na zasadzie nieformalnych więzi. Powinni to być przywódcy z powołania, a nie z wyboru administracyjnego.

Poprawnie opracowany wskaźnik ilościowy spełnia rolę podobną do „przyrządu nawigacyjnego”, który ukierunkowuje wszystkie zasoby i działania każ-

dej firmy na jeden cel – na realizację strategii. Strategia natomiast jest określona jako przepis, który określa w jaki sposób powinny być połączone i wykorzystane wewnętrzne zasoby oraz zdolności.

Działalność gospodarcza zorientowana na strategię przełamuje barierę komunikacji i koordynacji między komórkami organizacyjnymi takimi jak: finanse, sprzedaż, produkcja, marketing, technologia, zakupy itp.

Każdy podmiot gospodarczy powinien mieć swoją strategię działania, dlatego też indywidualne strategie muszą zostać powiązane ze sobą w taki sposób, aby wynikały z nadrzędnej strategii. Wskaźniki ilościowe służą dobrej komunikacji i edukacji całej załogi, są pomocą we wdrażaniu strategii, bowiem bez jej opisanie i zrozumienia nie możliwe jest wdrażanie zmian.

Wyniki pracy ocenia się na podstawie wskaźników, co zwiększa zaangażowanie pracowników w osiąganie lepszych wyników. Pracownik posiadający wyższe kompetencje (jest to jeden ze wskaźników) to jego wartość dla firmy rośnie, ponieważ będzie przyczyniał się do osiągnięcia przez firmę większych zysków.

Praktyka pokazała, że kreatywni przedsiębiorcy wykorzystywali i wykorzystują innowacyjny miernik wartości oferowanej nie tylko w celu wyjaśnienia i komunikowania strategii, ale również jako narzędzie zarządzania strategią. W efekcie innowacyjny miernik wartości oferowanej przeszedł ewolucję od udoskonalenia systemu mierzenia efektywności do podstawy systemu zarządzania firmą.

Jeżeli zamierzamy być konkurencyjnymi na rynku i osiągać duże zyski to koniecznie musimy wdrożyć poprawnie przygotowany innowacyjny miernik wartości oferowanej, który:

- pozwala pracownikom zrozumieć, czym jest strategia i czemu ona służy. Strategie firm są często bardziej ogólne i nie można ich przełożyć na konkrety (np. co to znaczy, że „świadczymy usługi wysokiej jakości”). Natomiast innowacyjny miernik wartości oferowanej opisuje strategię prostym i precyzyjnym językiem mierników jej realizacji. Dzięki temu realizacja strategii koncentruje się na osiągnięciu wyznaczonych wartości mierników.
- pozwala spojrzeć na firmę kompleksowo, z różnych punktów widzenia, „równoważy” różne interesy i często sprzeczne cele: finansowe z nie finansowymi (np. jakościowymi, terminowością, satysfakcją klienta) oraz długoterminowe z krótkoterminowymi.
- jest narzędziem, które pozwala powiązać różne inicjatywy i działania prowadzone wewnątrz firmy i ukierunkować je na realizację wspólnych celów, pozwala też skonsolidować wysiłki związane z zarządzaniem wartością firmy i wynikami finansowymi (wizja finansowa), zarządzaniem efektywnością działań rynkowych (wizja klienta), zarządzaniem efektywnością procesów wewnętrznych i ich jakością (wizja procesów wewnętrznych) oraz podejmowaniem inwestycji w pracowników i przyszły rozwój (wizja rozwoju).

Trzeba jednoznacznie podkreślić, że bez odpowiedniej polityki przedsiębiorczości i stworzenia jej dobrych warunków nie tylko funkcjonowania, ale i rozwoju, nie ma szans na wprowadzenie opisanych i proponowanych przyrządów, a zatem i rozwoju konkurencyjnej działalności gospodarczej.

Osiągnięcie zatem celu – rozwoju firmy – wymaga nie tylko odpowiedniej polityki gospodarczej i przedsiębiorczości państwa, ale też gruntownej edukacji jej przedsiębiorców i realizatorów.