

Strategiczna Karta Wyników jako element systemu zarządzania efektywnością przedsiębiorstwa



Piotr Białowas
*Dyrektor Departamentu Strategii
Pełnomocnik Zarządu*

EnergiaPro Koncern Energetyczny SA

Przyczyny wzrostu zainteresowania budową strategii firm oraz zarządzania wartością organizacji.

Zmiana zasad rynkowych

Duża dynamika zmian

Brak ograniczeń związanych z lokalizacją organizacji

Brak ograniczeń w dostępie do technologii

Procesy konsolidacyjne podmiotów

Wzrastająca presja na zysk organizacji

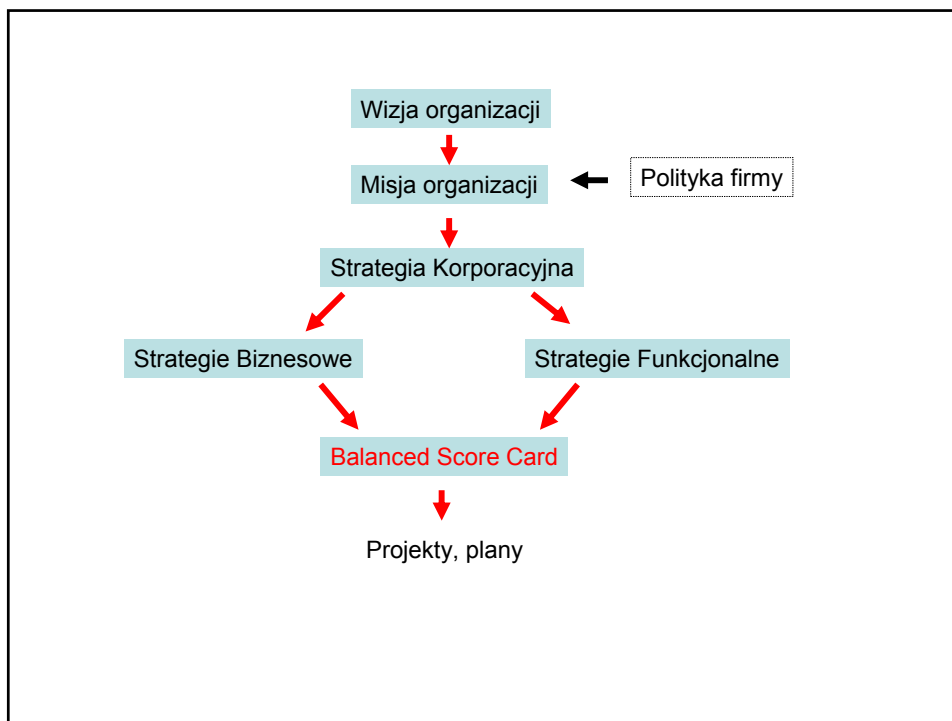
Czym jest a czym nie jest zarządzanie strategiczne?

„Sposób przewidzenia przyszłości oraz zaplanowanie i realizacja działań umożliwiających stabilne funkcjonowanie organizacji.”

„Wdrożenie systemu związków przyczynowo – skutkowych prowadzących do podejmowania optymalnych decyzji.”

„Wdrożenie formalnych procedur pozwalających na przełożenie wniosków z analiz strategicznych i celów na formalne plany operacyjne oraz plany budżetowe.”

Struktura strategii w organizacji



Wizja organizacji – najważniejszy element strategii - wyraz strategicznych zamierzeń i intencji właściciela/Zarządu, skonstruowana np. według następującej struktury:

- a) **znaczenie na rynku** – określenie znaczenia i udziału, jaki firma obejmie w danym rynku (na wybranych, wskazanych rynkach); znaczenie na rynku wskazuje, czy firma aspiruje do roli kluczowego, rozpoznawalnego gracza, czy też zamierza skupić się na dotychczasowej pozycji, bądź odgrywać rolę niszową,
- b) **produkty** – wskazanie produktów, które składają się na ofertę firmy i na bazie których buduje ona przewagę konkurencyjną (np. orientacja tylko na energię elektryczną, bądź na szereg mediów),
- c) **klienci** – wskazanie docelowego rynku, na którym plasowane będą produkty firmy (grupy lub grup klientów) oraz zasad budowania relacji z nimi,
- d) **organizacja** – w jakiej organizacji firma zamierza działać i jak ta organizacja ma przyczynić się do uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przykłady celów związanych z zarządzaniem strategicznym:

Strategia korporacyjna

1. Wzrost wartości spółki
2. Wzrost rentowności aktywów
3. Wzrost efektywności zarządzania

Strategia biznesowa (obsługa klienta)

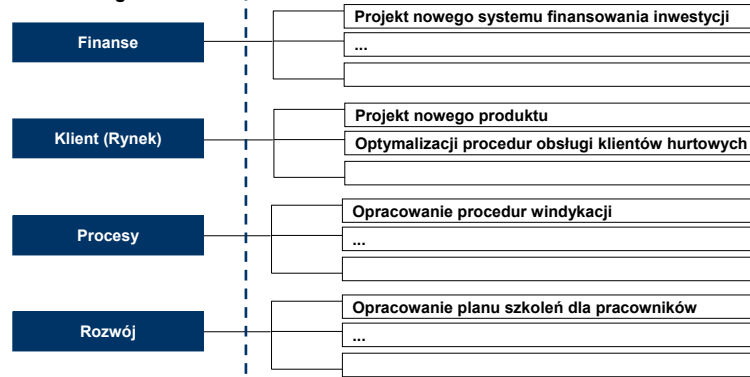
1. Optymalizacji kosztów obsługi klienta
2. Optymalizacja procesu windykacji należności

Strategia biznesowa (usługi)

1. Wzrost przychodów z tytułu usług świadczonych na zewnątrz

Karta Wyników

Cele strategiczne



Powiązanie celów i inicjatyw pozwala uporządkować projekty realizowane (planowane do realizacji) i wyeliminować te, które niczemu nie służą.

Zmiany w biznesie – nowe wyzwania kadry menedżerskiej

Co pomaga szybciej podejmować trafne decyzje?

1. Sprawny i szybki dostęp do informacji zarządczej.
2. Sprawny system weryfikacji postępów we wdrażaniu strategii.
3. Sprawny i wydajny system zarządzania.
4. System wczesnego ostrzegania w firmie.

Firmy potrzebują sprawnych i wydajnych systemów wspomagających zarządzanie – zarówno na szczeblu strategicznym, jak i operacyjnym.

Bariery w procesie wdrażania strategii

10% strategii jest skutecznie wdrażanych

85% zarządów firm poświęca strategii mniej niż 1 godzinę miesięcznie

60% firm nie wiąże strategii z budżetami

Wynagrodzenie 25% kierowników ma związek ze strategią

3% pracowników rozumie strategię firmy

Podejścia kadry menedżerskiej

„Nawał” zadań operacyjnych



Skupienie się na zarządzaniu strategicznym

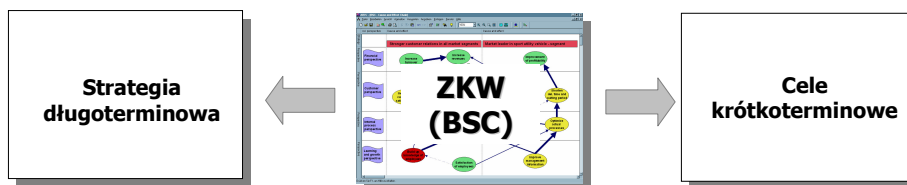


Nowe podejście do zarządzania strategicznego

Dotychczasowe podejście do ZS	Nowoczesne podejście do ZS
<p>Ładny dokument opisujący kierunki „rozwoju”</p> <ul style="list-style-type: none"> → mało konkretów, → kwiecista i wzniosła forma, → opisy, → przerost formy nad treścią, → pozwalający na zrobienie wszystkiego lub nie robienie niczego, → strategia zawsze była realizowana, → cele „bardzo” długoterminowe. 	<ul style="list-style-type: none"> → Możliwość weryfikacji realizacji strategii. → Monitoring postępów. → Zrozumienie przez pracowników. → Zmotywowany personel, zorientowany na strategię. → Powiązanie celów długoterminowych z krótkoterminowymi.

Dlaczego Zrównoważona Karta Wyników?

**Wielu firmom brakuje systemu zarządzania,
wiążącego strategię długoterminową
z celami operacyjnymi**

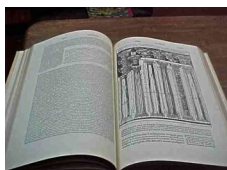


**Metodologia Zrównoważonej Karty Wyników (BSC) pozwala na
powiązanie strategii długoterminowej z krótkoterminową**

Efekty wdrażania strategii (dokumentowanie strategii)

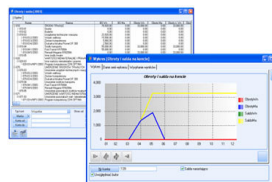
ZKW (BSC) – przełom w zarządzaniu strategicznym:

Strategia „tradycyjna” (napisana)



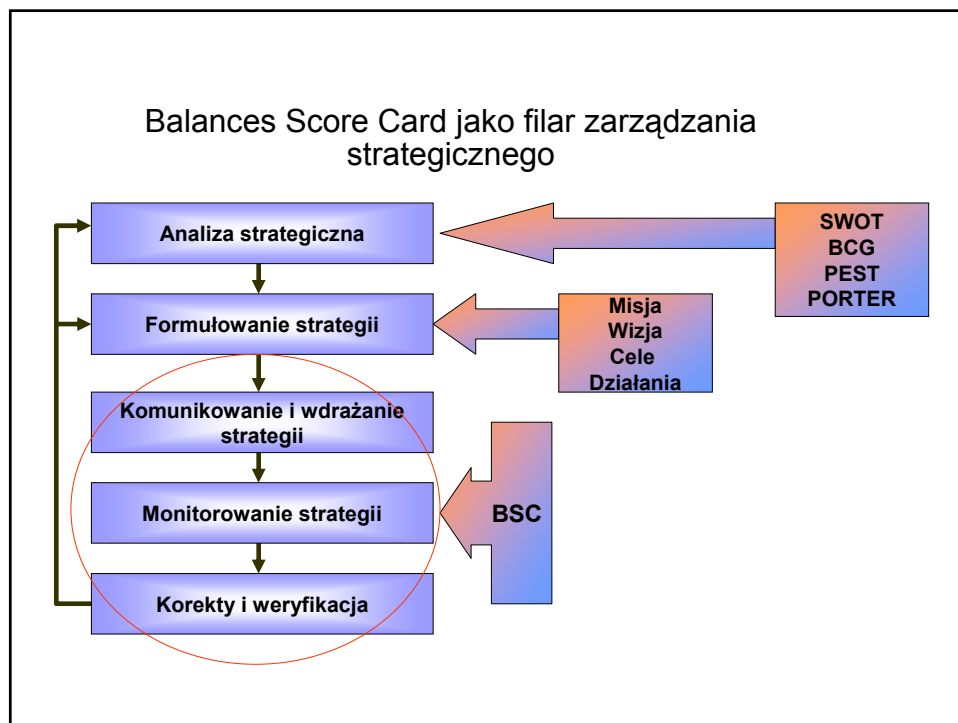
- dokument humanistyczny, opisowy,
ogólny

Strategia zgodna z BSC (wdrożona)

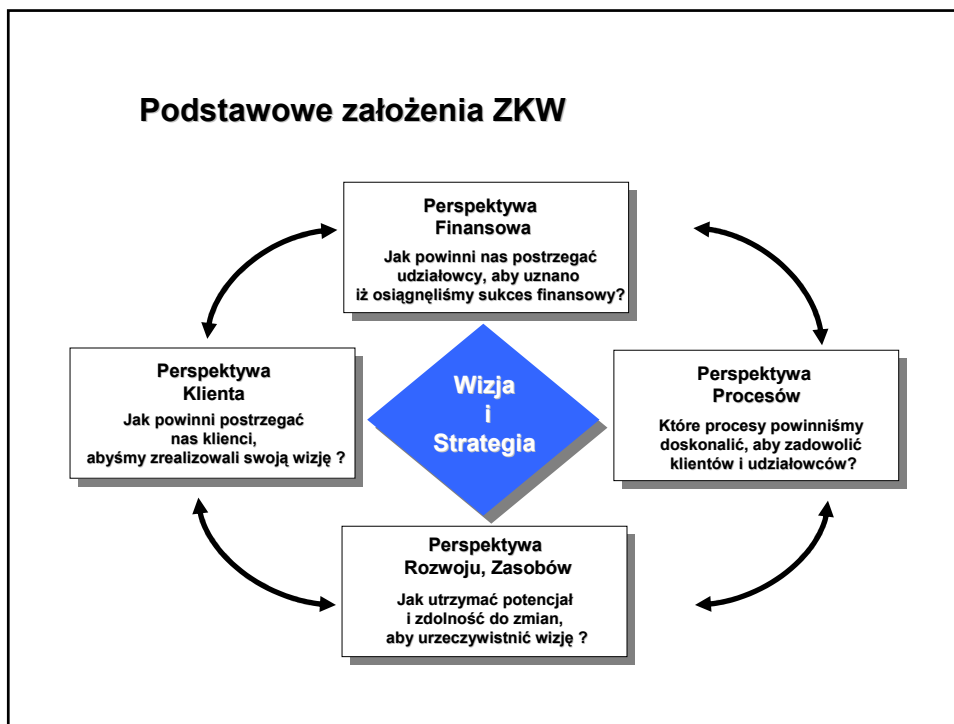


- dokument zwięzły i konkretny

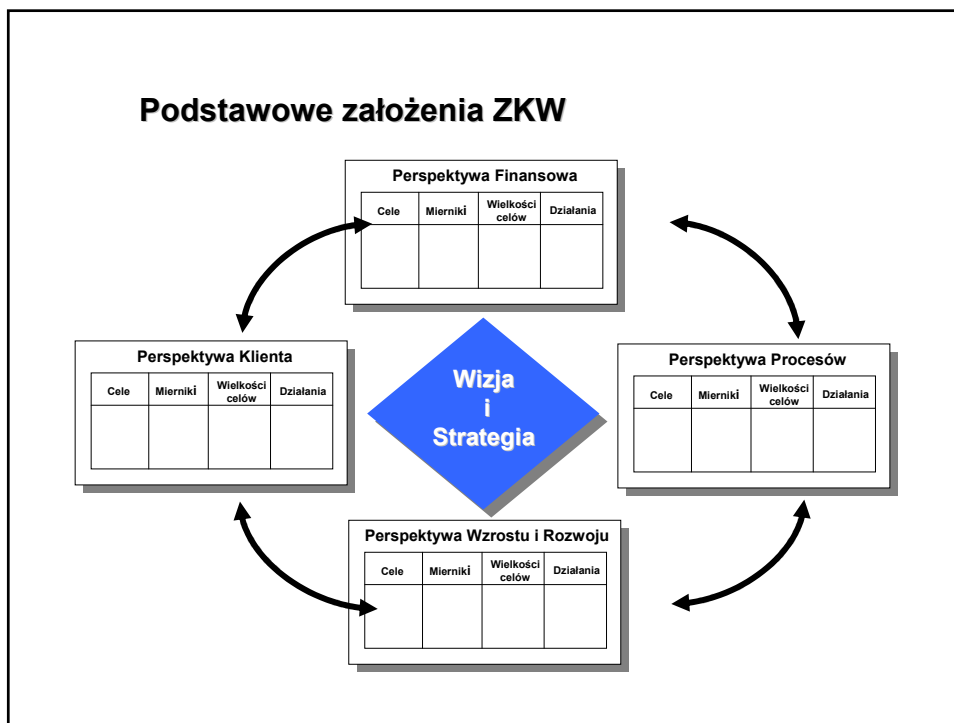
Metodyka budowy strategii oraz koncepcja Balanced Score Card



Podstawowe założenia ZKW

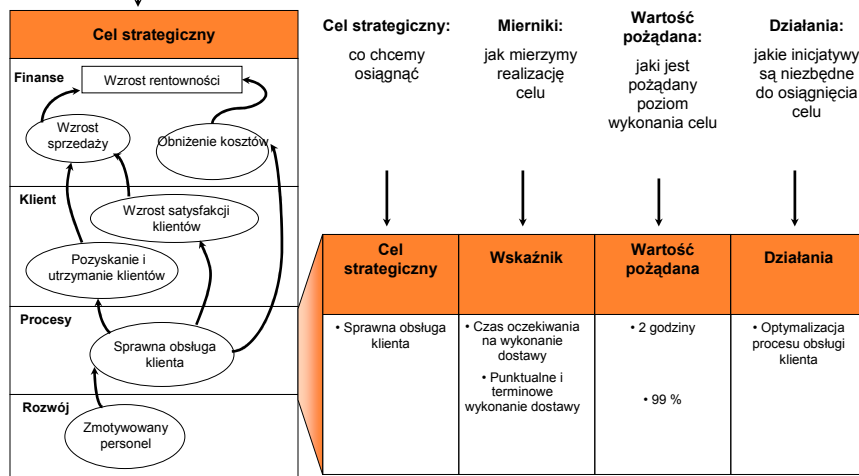


Podstawowe założenia ZKW



Opracowanie mapy strategii - przykład

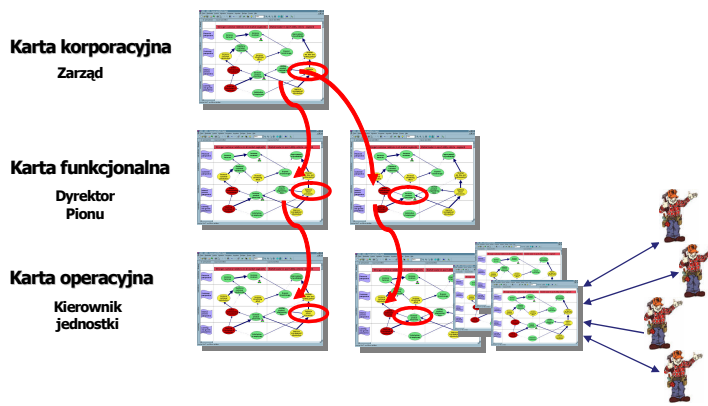
Mapa strategii



Jak komunikować strategię?

Zrównoważona Karta Wyników:

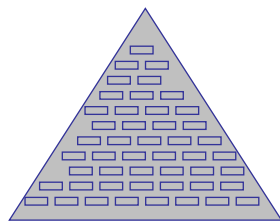
- Wyznaczanie komórek celów wynikających bezpośrednio z celów strategicznych Spółki – „kaskadowanie” celów



Zarządzanie projektami w organizacji

(związek z zarządzaniem strategicznym)

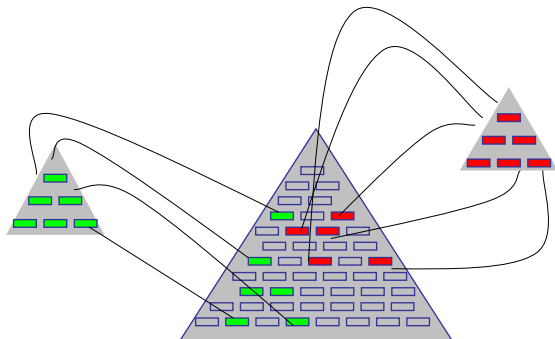
Zarządzanie projektami w organizacji.



Charakterystyka projektów:

1. Pojawienie się w związku ze zmianą sytuacji rynkowej lub zapewnieniem rozwoju
2. Charakter krótko lub długookresowy
3. Zaangażowanie pracowników z różnych szczebli organizacji
4. Zmiana podległości służbowej

Zarządzanie projektami w organizacji.



Związek między zarządzaniem projektami a podejściem procesowym?

Ogólne etapy realizacji projektu

