

IWONA GŁAŻEWSKA

Politechnika Warszawska

ANDRZEJ CHRZANOWSKI

Wyższa Szkoła Zarządzania

## ROLA STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW W PROCESIE ZAMYKANIA LUKI WARTOŚCI

### 1. Wprowadzenie

Nieprzewidywalnie zmieniająca się rzeczywistość, stymulowana dynamicznym rozwojem nowych technologii, łączności i sieci informatycznych, wzmagającą się ruchliwością kapitału i siły roboczej, postępującą globalizacją rynków czy wreszcie, turbulentnymi zmianami warunków geopolitycznych, zmuszają przedsiębiorstwa i oddziaływujące na nie grupy interesariuszy do przededefiniowania swojej roli. Stąd właśnie wynikała potrzeba wypracowania systemu stanowiącego podstawę budowania przedsiębiorstwa, jego organizowania oraz stwarzania nowej kultury organizacyjnej, umożliwiającej kontynuację realizowanej misji.

Te właśnie przesłanki stanowiły podstawę wypracowania systemu zarządzania wartością przedsiębiorstwem VBM (ang. Value Based Management). „Zarządzanie wartością firmy to świadome planowanie i realizacja działań, które zmierzają do zwiększenia wartości firmy dla akcjonariuszy”.<sup>1</sup> Realizacja tego celu pozwala na budowanie silnej pozycji rynkowej i siły finansowej organizacji oraz tworzenie wartościowych relacji ze wszystkimi interesariuszami. W sytuacji, kiedy firma ma dobre wyniki bieżące, dobrze opracowaną strategię rozwoju, a co za tym idzie doskonałe perspektywy na przyszłość powinna dążyć do wzrostu swojej wartości. Pytania na które zarząd firmy musi znaleźć odpowiedź to: jaka powinna być docelowa wartość firmy?, o ile powinna wzrosnąć jej wartość i w jakim czasie? Chcąc odpowiedzieć na te pytania należy określić tzw. lukę wartości oraz podjąć działania mające na celu zamknięcie tej luki. Po określeniu celu wzrostu wartości, który będzie stanowił nadrzędny, długoterminowy cel do osiągnięcia przez daną organizację, należy ustalić cele szczegółowe, zrozumiałe dla menedżerów i pracowników, które będą dotyczyły różnych obszarów działalności firmy oraz różnych okresów czasowych (cele krótko, średnio i długoterminowe) i będą maksymalnie spójne z celem nadrzędnym. Realizacja tych celów powinna doprowadzić do zamknięcia luki wartości oraz przyczynić się do wzrostu satysfakcji wszystkich zainteresowanych budową stabilnej, innowacyjnej organizacji.

Jedną z możliwości rozdzielenia luki wartości na logicznie spójne cele jest koncepcja Kaplana i Nortona, która zakłada porządkowanie celów cząstkowych zamykających lukę wartości w ramach tzw. wątków strategicznych. W wyróżnionych przez nich wątkach wartość może być wytwarzana w różny sposób, natomiast suma wartości dla poszczególnych wątków powinna stanowić zamknięcie ogólnej luki wartości.

<sup>1</sup> Pniewski K., Bartoszewicz B.: *Kreowanie wartości jako cel nadrzędny. W: Value Based Management. Praca zbiorowa pod red. A. Szablewskiego, K. Pniewskiego, B. Bartoszewicza. Wyd. Poltext, Warszawa 2008.*

## 2. Definicja wartości przedsiębiorstwa i rola Strategicznej Karty Wyników (SKW) w budowaniu wartości

Nie ulega wątpliwości, że podstawowym miernikiem sukcesu przedsiębiorstwa jest jego wartość dla akcjonariuszy. Niemniej, ostatnio coraz trudniej jest zapewnić działania mające na celu jej budowanie. Stwierdzono, że na wartość, rozumianą, jako pomnażanie zainwestowanego w przedsiębiorstwo kapitału, składają się zarówno działania długofalowe, wynikające z długoterminowych decyzji strategicznych jak i działania krótkofalowe, związane z bieżącymi decyzjami operacyjnymi. Dlatego właśnie, w literaturze dotyczącej zarządzania wartością, traktowane jest ono najczęściej jako „*integracyjny proces zaprojektowany tak, by usprawnić proces podejmowania decyzji poprzez koncentrację na kluczowych czynnikach kształtujących wartości firmy, nazywanych generatorami (lub nośnikami) wartości (ang. – value drivers)*”<sup>2</sup>.

Z kolei Dudycz, charakteryzując czynniki/generatory kształtujące wartości przedsiębiorstwa, proponuje podzielić je na dwie grupy: czynniki główne (do których zalicza wolne przepływy pieniężne, okres wzrostu wartości oraz koszt kapitału) oraz czynniki niższego rzędu (do których zalicza zwrot z zainwestowanego kapitału i uzyskiwanych strumieni pieniężnych oraz kapitał intelektualny, w którego skład wchodzi m.in. lojalność klientów, innowacyjność, wiedza i umiejętności pracowników), które wywierają duży wpływ właśnie na wielkość wolnych strumieni pieniężnych.<sup>3</sup>

Rozważania swoje nt. czynników/generatorów kształtujących wartość przedsiębiorstwa kończy zwróceniem uwagi na rosnącą rolę kapitału intelektualnego w zdolności przedsiębiorstwa do generowania strumieni pieniężnych, zwłaszcza w przedsiębiorstwach z branży informatycznej, doradczej czy farmaceutycznej, gdzie głównym produktem jest wiedza. „*W okresie transformacji, jakiej podlegają współczesne przedsiębiorstwa, o zdolności do generowania przepływów pieniężnych w coraz większym stopniu decyduje tzw. kapitał intelektualny, będący połączeniem wiedzy pracowników z organizacją przedsiębiorstwa oraz związkami z otoczeniem - głównie klientami i dostawcami. Jednak proces tworzenia kapitału intelektualnego napotyka poważną barierę w postaci trudności z jego identyfikacją i pomiarem, bez których nie można efektywnie w niego inwestować. Jakkolwiek istnieje wiele propozycji jego pomiaru, to jednak nadal brakuje powszechnie uznanych jego miar. Również inwestorzy, podejmując decyzje inwestycyjne, oczekują informacji o zasobach tego kapitału w przedsiębiorstwie, gdyż tradycyjne sprawozdania księgowe ich nie dostarczają. Podobnie jednak jak z miarami, propozycji jest wiele, choć trudno mówić o wypracowaniu standardów w tym zakresie. Pewne nadzieje budzi fakt, że zainteresowanie tym kapitałem jest bardzo duże, a liczba publikacji w tej dziedzinie góruje nad innymi.*”<sup>4</sup>

Dla potrzeb niniejszego opracowania, zgodnie z koncepcją mapy strategii opracowanej przez R.S. Kaplana i D. P. Nortona postanowiono wyróżnić następującą konfigurację wartości przedsiębiorstwa: wartość dla akcjonariuszy, wartość dla klienta i wartość intelektualną związaną z perspektywą uczenia się i rozwoju, która uwzględnia kapitał ludzki, kapitał

<sup>2</sup> Orzechowski R., *Budowanie wartości przedsiębiorstwa z wykorzystaniem IT*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie - Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008, s. 33.

<sup>3</sup> Dudycz T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

<sup>4</sup> Dudycz T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s.254.

informacyjny i kapitał organizacyjny przedsiębiorstwa. Dodatkowo uwzględniono wartość dla interesariuszy, na wielkość, której wpływ mają działania zawarte w perspektywie procesów wewnętrznych (procesy regulacyjne i społeczne). Kompletną mapę strategii zaproponowaną przez Kaplana i Nortona przedstawiono na rys 1.

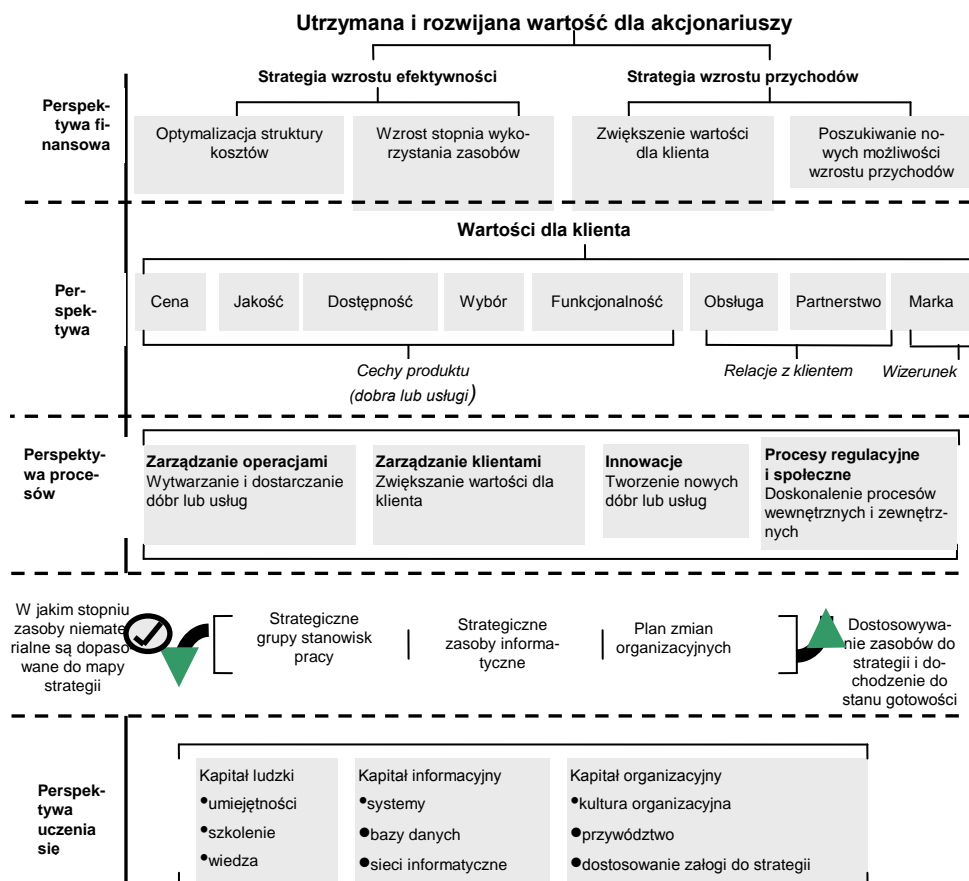
Tak skonstruowana mapa strategii ukazuje powiązania pomiędzy różnymi wartościami, tworzonymi w poszczególnych perspektywach: finansów, klienta, procesów wewnętrznych oraz uczenia się i rozwoju. Pokazuje ona, że sukces przedsiębiorstwa jest wynikiem przemyślanych działań w tych czterech perspektywach, poczynając od perspektywy uczenia się i rozwoju, gdzie zapada decyzja, w jaki sposób umożliwić „naszym ludziom” realizację procesów wytwarzania poprzez perspektywę procesów, umożliwiającą realizowanie procesów strategicznych, mających decydujący wpływ na wytwarzanie wartości, następnie perspektywę klienta, zapewniającą „niepowtarzalnie zadowalające doświadczenie klienta” i kończąc na perspektywie finansowej, zaspokajającej oczekiwania naszych akcjonariuszy (grup zainteresowanych)<sup>5</sup>. Działania te winny być realizowane w ramach strategii wzrostu efektywności i strategii wzrostu przychodów uwzględniających trzy główne, uzupełniające się cele:

- poprawa produktywności dzięki oferowaniu wartości związanej z doskonałością operacyjną (zwiększanie lojalności dzięki doskonałości operacyjnej),
- zwiększanie wartości w przeliczeniu na klienta dzięki oferowaniu wartości związanej z rozwiązaniem dla klienta (zwiększanie popytu dzięki partnerstwu z klientem),
- wzrost poprzez innowacje dzięki oferowaniu wartości związanej z innowacją (wzrost poprzez innowację)<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Kaplan R.S., Norton D.P., *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 68.

<sup>6</sup> Kaplan R.S., Norton D.P., *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 68.



**Rys. 1. Schemat mapy strategii**

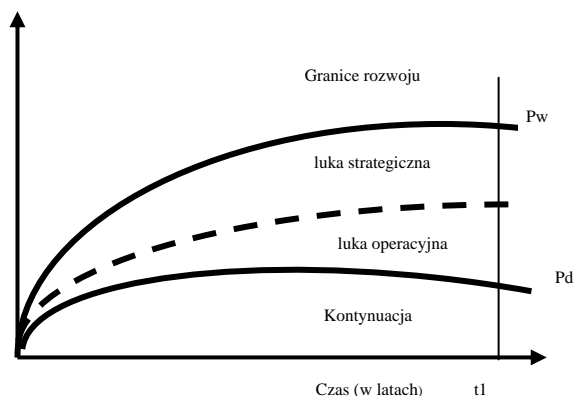
Źródło: Kaplan R.S., Norton D.P., Czy niematerialne zasoby współgrają ze strategią twojej firmy?, Harvard Business Review Polska, kwiecień 2004 s. 77.

Powyższa mapa strategii ukazuje nam, w jaki sposób będą osiąganymi cele, a tym samym realizowana wizja przedsiębiorstwa. Dwie pierwsze perspektywy, finansów i klienta, razem wzięte ukazują, co organizacja spodziewa się osiągnąć. Natomiast dwie pozostałe perspektywy, procesów oraz uczenia się i rozwoju, pokazują, w jaki sposób organizacja będzie wdrażała swoją strategię. To właśnie w tych dwu kolejnych perspektywach realizowane są cele, które mogą przyczynić się do zamknięcia bądź zmniejszenia luki wartości.

### 3. Luka rozwojowa, a luka wartości

Ustalenie celów szczegółowych ma swój początek w sformułowaniu wizji, w których lider określa ogólny, ambitny cel dla całej organizacji. Cel ten wyznacza lukę rozwojową (patrz rys. 2) między aspiracjami a aktualną rzeczywistością, a więc to, co organizacja osiągnęłaby pozostając przy aktualnie realizowanej strategii (na rys 2 oznaczona jako

krzywa Pd), a tym co osiągnie wdrażając nowo opracowaną strategię na podstawie sformułowanej wizji (na rys 2 oznaczona jako krzywa Pw). Luka rozwojowa ujawnia skalę problemów na poziomie strategicznym (luka strategiczna) i na poziomie operacyjnym (luka operacyjna) jakie firma powinna rozwiązać. Spróbujmy je scharakteryzować:



Rys. 2. Luka rozwojowa

Źródło: opracowanie własne.

Luka operacyjna przedstawia rozbieżności między bieżącymi wynikami przedsiębiorstwa, a możliwościami działania. Zlikwidowanie, bądź zmniejszenie luki operacyjnej poprawia bieżącą działalność przedsiębiorstwa, ma wpływ na poprawę jego efektywności, a tym samym konkurencyjności firmy i wiąże się z wykorzystaniem rezerw krótkoterminowych. Likwidacja luki operacyjnej jest przedmiotem działań mających cechy „restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstwa”, będącej często „przedpolem” dla restrukturyzacji rozwojowej.

Natomiast luka strategiczna przedstawia rozbieżności między naturalnymi możliwościami wzrostu przedsiębiorstwa, a osiąganymi przez nie wynikami. Jej likwidacja wymaga:

- przeformułowania realizowanej strategii przedsiębiorstwa, która była powodem niewykorzystania możliwości, jakie stwarza otoczenie; jest ona związana z zagadnieniem stale rozszerzających się pod wpływem szybko zachodzących zmian w otoczeniu granic rozwoju,
- uruchomienia działań koordynujących działania bieżące (operacyjne) z działaniami długoterminowymi (strategicznymi).

Działania zmierzające do uruchomienia rezerw długoterminowych i prowadzące do uzyskania przewagi konkurencyjnej (likwidacja luki strategicznej), mają cechy „restrukturyzacji rozwojowej przedsiębiorstwa”.

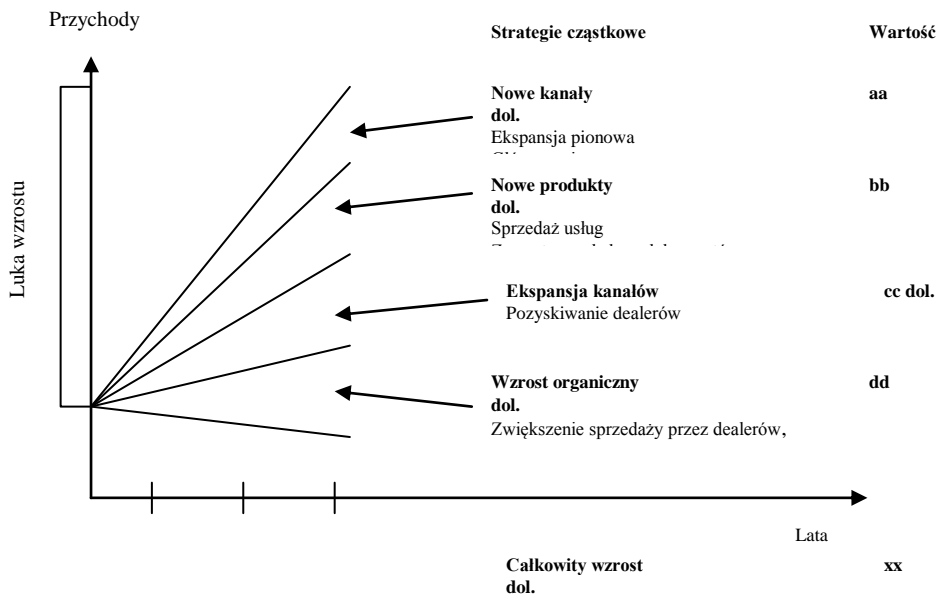
Poszukując najlepszych rozwiązań dotyczących zamknięcia luki rozwojowej można zadać trzy kluczowe, strategiczne pytania:

- w jakim stopniu dotychczasowy kierunek i sposób działalności: produkty, rynki, ceny, kanały dystrybucji, strategia promocji – może zapewnić realizację przyjętych celów?

- z jakich obszarów działalności (np. produktów) przedsiębiorstwo powinno się wycofać, dążąc do optymalnego wykorzystania zasobów?
- jakie nowe obszary działań należy uruchomić, aby osiągnąć założone cele?

Podstawą formułowania strategii rozwoju i rozwiązania problemu luki rozwojowej może być macierz Ansoffa, zawierająca cztery główne opcje strategiczne: penetrację rynku, rozwój rynku, rozwój produktu i dywersyfikację.

W literaturze przedmiotu luka wartości rozumiana jest jako różnica wartości aktualnej - wynikającej z bieżącej wyceny - oraz wartości potencjalnej, możliwej do osiągnięcia w przyszłości gdyby dążyło ono do maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy. Jest to zatem konkretna wartość, bardzo istotna z punktu widzenia akcjonariuszy oraz pozostałych grup zainteresowanych. Źródłem wartości dla akcjonariuszy są dwa elementy: wzrost wartości posiadanych akcji oraz wartość dystrybuowanych środków w tym okresie, w tym wypłaty dywidendy. Klienci doceniają wartość produktów lub usług dostarczanych im przez firmę. Pracownicy wartość oceniają przez pryzmat wynagrodzeń i innych świadczeń. Dostawcy otrzymują wynagrodzenie za produkty lub usługi. To tylko niektóre grupy interesariuszy zainteresowanych wzrostem i rozwojem organizacji.



Rys. 3. Najważniejsze elementy strategii firmy Rico

Źródło: Kaplan R.S., Norton D.P., Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010 s. 88.

Pierwszym krokiem do wypracowania strategii mającej na celu zamknięcie luki wartości jest określenie oczekiwań rynku oraz przełożenie tych oczekiwań na przyszłą wartość. Będzie to stanowiło nadrzędny, długoterminowy cel, który powinien być rozłożony

na przyrosty wartości w kolejnych latach. Na przykładzie firmy Ricoh możemy prześledzić mechanizm przekładania celu głównego na kilka celów szczegółowych<sup>7</sup>. Podstawą do opracowania celów szczegółowych była macierz Ansoffa (wzrost organizacyjny, ekspansja kanałów, nowe produkty, nowe kanały). Na rys. 3 przedstawiono najważniejsze elementy strategii firmy Ricoh. Jak wynika z przedstawionego schematu w ciągu kolejnych trzech lat cztery główne kierunki strategiczne miały zapewnić wzrost sprzedaży wystarczający do zamknięcia luki wartości.

Analizując powyższe interpretacje luki rozwojowej i luki wartości nie sposób nie zauważyć podobieństw pomiędzy tymi określeniami. Można przyjąć iż luka rozwojowa i luka wartości opisują to samo zjawisko – rozbieżność pomiędzy stanem pożądanym a stanem istniejącym, z tym, że luka wartości wyraża tę rozbieżność w postaci konkretnej wartości, bardzo istotnej z punktu widzenia wszystkich zainteresowanych wzrostem wartości firmy.

#### 4. SKW jako narzędzie do zamykania luki wartości

Zdaniem Kaplana i Nortona prawidłowo opracowana strategia powinna uwzględniać odpowiedzi na następujące pytania<sup>8</sup>:

- W jakich niszach konkurujemy?
- Jaka oferta wartości dla klienta wyróżni nas w tych niszach?
- Jakie główne procesy zapewniają w ramach strategii wyróżnianie naszej oferty?
- Jakich zasobów ludzkich wymaga strategia?
- Jakie czynniki techniczne ułatwiają realizację strategii?

Do wdrożenia tak opracowanej strategii zaproponowali działania tworzące tzw. Strategiczną Kartę Wyników, koncentrujące naszą uwagę na sprawnym wykorzystaniu dostępnych zasobów w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Skoncentrujemy się na perspektywie klienta, wskazującej w jaki sposób należy tworzyć wartość dla klienta. Jest to ważne, ponieważ konkurowanie polega raczej na wytwarzaniu tego, co stanowi pewną wartość dla klientów, niż tego, w czym byliśmy dobrzy do tej pory i nadal jesteśmy. Jest to także pierwszy element przy opracowywaniu działań mających na celu zamknięcie luki wartości – zidentyfikowanie oczekiwań rynku.

Autorzy opracowania stwierdzili, iż istnieją trzy strategie budowania wartości dla klienta. Zaliczyli do nich:

- strategię doskonałości operacyjnej,
- strategię bliskich związków z klientem,
- strategię przywództwa produktu.

O wyborze jednej z tych strategii decydują realia rynkowe, dające odpowiedź, jakich wartości od naszych produktów/usług oczekuje klient

Najpierw musimy ocenić, który z modeli propozycji wartości dla klienta opisanych

---

<sup>7</sup> Kaplan R.S., Norton D.P. [2010], *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa s. 88.

<sup>8</sup> Kaplan R.S., Norton D.P., *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 10.

w trzech różnych strategiach, zapewni firmie założony wzrost przychodów (tworzenie wartości przedsiębiorstwa). Dokonanie wyboru jednej z tych strategii, z kolei umożliwi wyodrębnienie procesów odpowiadających za tworzenie wartości i dostarczenie klientom. Przyjmy się bliżej wymienionym strategiom.

**Strategia doskonałości operacyjnej** (prowadzi do utowarowienia produktu/usługi) proponuje oferować wyróżniającą wartość dla klienta poprzez cechy/atrybuty produktu/usługi. Cechą wyróżniającą firmy realizujące strategię doskonałości operacyjnej jest najlepsza relacja ceny do jakości. Wymaga ona budowania firmy-maszyny, która minimalizuje koszty produkcji i dystrybucji przy utrzymaniu wysokiej jakości. „*Firmy dbające o doskonałość operacyjną dostarczają niezrównaną kombinację jakości, ceny i łatwości robienia zakupów*”<sup>9</sup>.

**Strategia bliskich związków z klientem** (ważnej przy realizacji procesu customizacji czy procesu odtowarowienia produktu/usługi) proponuje oferować wyróżniającą wartość dla klienta poprzez wysokiej jakości zindywidualizowaną obsługę i bardzo dobre relacje z klientem. Buduje ona wizerunek jako firmy do której klient ma zaufanie. Dlatego też pozostałe cechy (atrybuty produktu/usługi) są realizowane na wysokim, konkurencyjnym poziomie. Generalnie, firmy realizujące strategię bliskich związków z klientem charakteryzuje dostosowanie się do indywidualnych potrzeb klienta oraz znakomity serwis. „*Firma cechująca się zażyłością z klientem, buduje więzi ze swoimi klientami; zna ludzi, którym sprzedaje i wie jakich produktów lub usług potrzebują*”<sup>10</sup>.

W strategii tej na uwagę zasługuje rola, jaką odgrywa jakość usług/obsługi klienta. Do badania oraz monitorowania jakości usług stosuje się wiele różnorodnych metod, zarówno ilościowych, jak i statystycznych. Zgodnie ze słowami A. B. Goldfrefya „*nie wystarczy sprostać wymaganiom klienta – klienci muszą być zachwyceni, zaskoczeni tym, że ich oczekiwania zostały nie tylko spełnione, ale też przekroczone*”<sup>11</sup>. Należy zatem stale badać, jakie działania spełniają ich oczekiwania, jakie je przekraczają i jakie są niewystarczające. To właśnie powinno stanowić podstawę stworzenia niepowtarzalnego sposobu znakomitej obsługi klientów oraz utrzymania wysokiej jakości świadczonych usług.

**Strategia przywództwa produktu** (najbardziej innowacyjna) proponuje oferować wyróżniającą wartość dla klienta poprzez takie cechy/atrybuty produktu/usługi jak dostępność, różnorodność i funkcjonalność oraz budować wizerunek firmy jako oferującej produkty najlepsze w swojej klasie. Pozostałe cechy (jakość, koszty i relacje z klientem) realizowane są na wysokim, porównywalnym z konkurencją poziomie. Generalnie, firmy realizujące strategię przywództwa produktu uważane są za firmę oferującą najnowsze, innowacyjne produkty lub usługi, co wymaga budowania szczególnych kompetencji w zakresie innowacji. „*Firma stosująca strategię przywództwa produktu wypuszcza swoje produkty w niezna-*

---

<sup>9</sup> Treacy M., Wiersema F., *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, Basic Books, New York 1995, s.31.

<sup>10</sup> Treacy M., Wiersema F., *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, Basic Books, New York 1995 s.35.

<sup>11</sup> Zemke R., Anderson K., *Jak zapewnić znakomitą obsługę klientów*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2006, s.9.



*ne, niesprawdzone lub bardzo pociągające królestwo*<sup>12</sup>.

Dynamiczne zmiany, zachodzące po 2000 roku na rynkach światowych spowodowały, że obecnie większość badaczy wyróżnia oprócz strategii przywództwa produktowego również strategię przełomowej innowacji. „Innowacje przełomowe tworzą nową kategorię działalności lub przyciągają nową kategorię klientów, tym samym przenosząc grę na nowe boisko”<sup>13</sup>. Wartość innowacji przełomowej bardzo często wiąże się nie tyle z cechami produktu/usługi, ich doskonaleniem, ale z modelem procesu do którego używany jest dany produkt czy usługa. Innowacje przełomowe to np. inna od dotychczasowej kompozycja oferty, która dopuszcza słabsze wyniki w niektórych obszarach w zamian za nowe korzyści. Cechy wyróżniające innowację przełomową to między innymi: prostota, wygoda, korzystna cena, łatwość obsługi.

Podsumowując, to właśnie w perspektywie klienta wypracowywana jest wybrana koncepcja, która będzie opisywać sposób tworzenia przez przedsiębiorstwo wyróżniającej się i możliwej do utrzymania propozycji wartości dla wybranych segmentów klientów, a której nadrzędnym celem jest zapewnienie firmie realizacji strategii wzrostu wartości.

Autorzy opracowania stwierdzili iż bardzo pomocnym narzędziem do opracowania spójnych celów szczegółowych, których realizacja może przyczynić się do zamknięcia luki wartości, jest mapa strategii skonstruowana wokół tzw. wątków strategicznych. Wątki strategiczne stanowią zbiory powiązanych ze sobą celów strategicznych realizujących wyznaczony cel nadrzędny, wynikający z rozdzielenia strategii na kilka odrębnych procesów wytwarzania wartości. W poszczególnych wątkach strategicznych wartość jest wytwarzana na różne sposoby, a suma wartości uzyskanych we wszystkich wątkach powinna zapewnić zamknięcie ogólnej luki wartości. Każda organizacja powinna dostosować wątki strategiczne do swojej oferty wartości dla klienta oraz do postawionego celu wzrostu wartości. Bardzo często wątki strategiczne skupiają się wokół prezentowanych wcześniej przez autorów trzech strategii budowania wartości dla klienta. (patrz rys.4). Generalnie wyróżniamy cztery wątki, w tym trzy tematyczne, decydujące w jaki sposób zamkniemy lukę wartości; są to wątki związane z zarządzaniem operacjami, zarządzaniem klientem i z rozwojem. Czwartym wątkiem jest wątek informujący w jaki sposób organizacja będzie wdrażała swoją strategię. Obejmuje on cele związane z kompetencjami pracowników na poszczególnych stanowiskach pracy (kapitał ludzki), systemami zarządzającymi informacją (kapitał informacyjny) i dotyczącymi klimatu pracy (kapitał organizacyjny) czyli kapitału intelektualnego, który wspiera proces wytwarzania wartości.

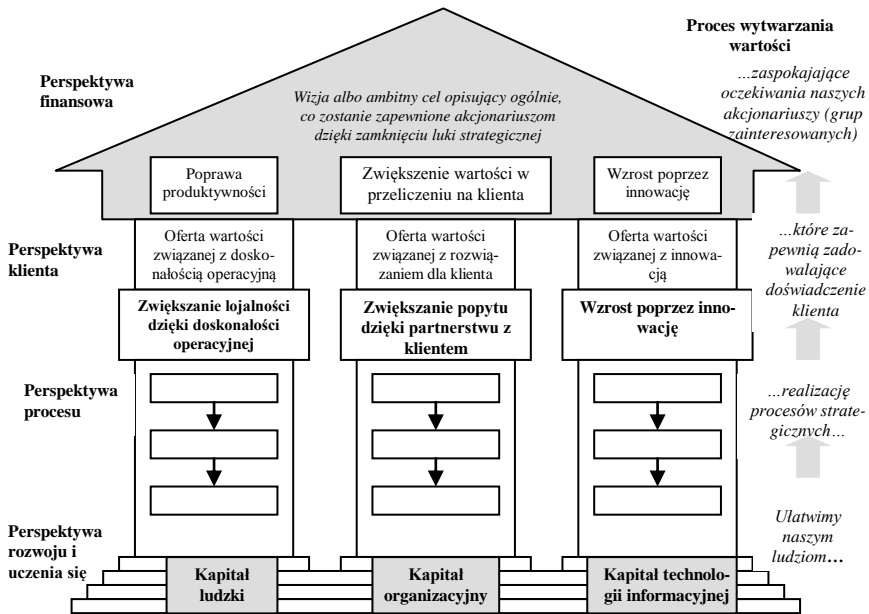
Do każdego wątku strategicznego (realizującego cel nadrzędny) można przypisać cele szczegółowe, a wartości tych celów przypisane wątkom strategicznym powinny odzwierciedlać ich względny udział w wytwarzaniu i realizacji różnych elementów strategii. W każdej organizacji zazwyczaj jeden z wątków jest dominujący: firma wytwarzająca produkt szybko-rotujący/zbywalny, będzie koncentrować się głównie na wątku doskonałości operacyjnej. Jednakże pozostałe dwa kierunki są także istotne, musi stale doskonalić swoje produkty (usługi) w celu zadowolenia klienta (wątek wzrostu przez innowację) oraz dbać o relacje z klientem (wątek bliskich relacji z klientem). Nieco inaczej będzie przedstawiała się sytu-

---

<sup>12</sup> Treacy M., Wiersema F., *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, Basic Books, New York 1995, s.38.

<sup>13</sup> Morgan M., Lewitt R.E., Malek W.: *Skuteczne wdrażanie strategii*. PWN Warszawa 2010, s.40.

acja w firmie handlowo-usługowej, gdzie dominującą strategią będzie umacnianie więzi z klientami.



Rys. 4. Podział celów strategicznych na wątki

Źródło: Kaplan R.S., Norton D.P., Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010 s. 68.

Tak zaplanowane wątki strategiczne przynoszą korzyści w różnych horyzontach czasowych:

- oszczędności uzyskane dzięki poprawie procesów operacyjnych pojawiają się szybko (w ciągu 6-12 miesięcy);
- zmiana oferty wartości dla klienta i poprawa relacji z klientami przynoszą narastające korzyści w średnich okresach (od roku do 3 lat);
- procesy innowacyjne potrzebują na ogół więcej czasu, by zapewnić poprawę przychodów i zysków (3-5 lat).

Wszystkie zaprezentowane wątki mają istotne znaczenie z punktu widzenia realizacji strategii wzrostu wartości firmy. Strategia lekceważąca długookresową innowację dla osiągnięcia krótkookresowej rentowności jest niemożliwa do utrzymania. Strategia lekceważąca relacje z klientem jest niepraktyczna natomiast strategia lekceważąca krótkookresową poprawę operacyjną nie może zapewnić pożądaných wyników w dziedzinie produktu, klienta i finansów.

Zorganizowana wokół kilku równoległych wątków strategicznych mapa strategii pozwala kierownictwu zarządzać równocześnie krótko-, średnio- i długookresowymi procesami wytwarzania wartości.

## 5. Procesy strategiczne i procesy fundamentalne

Realizacja skutecznych działań mających na celu zamknięcie luki wartości wymaga nie tylko określenia wartości docelowej oraz określenia celów szczegółowych, ale co najważniejsze, skoordynowania inicjatyw strategicznych i programów doskonalenia procesów. Wiele przedsiębiorstw podejmuje inicjatywy na rzecz poprawy jakości i doskonalenia procesów. Po stwierdzeniu iż efekty procesów odbiegają od założonych celów, angażuje się często wysokiej jakości zasoby. Taka alokacja zasobów zachodzi niezależnie od ustalania priorytetów strategicznych. Programy podnoszenia jakości procesu, który nie wpływa bezpośrednio na realizację strategii, bądź są podejmowane dla osiągnięcia jakiegoś celu częściowego, są oczywiście ważne, ponieważ z punktu widzenia firmy na ogół korzystne będą działania optymalizujące wszystkie procesy. Jednak takie inicjatywy mogą nie wystarczyć do realizacji strategii wzrostu wartości. Wykorzystując wiedzę o związkach przyczynowo-skutkowych przedstawionych na mapie strategii można dokonywać takich przesunięć zasobów, aby doskonalić procesy, które są kluczowe z punktu widzenia zamykania luki wartości.

Koordynacja doskonalenia procesów ze strategią powinna rozpocząć się od analizy wątków strategicznych i działań powiązanych w ramach tych wątków w logiczne ciągi przyczynowo-skutkowe. Wynikiem tej analizy będzie między innymi wykaz procesów, których realizacja przyczyni się do wyróżnienia firmy i skutecznej realizacji jej strategii. Według Kaplana i Nortona procesy te określono jako strategiczne. Oprócz nich Kaplan i Norton definiują także procesy fundamentalne czyli takie które są nieodzowne dla sukcesu, ale nie mają znaczenia strategicznego, nawet doskonała realizacja tych procesów nie przyczyni się do powstania innowacyjnych produktów, zwiększenia produktywności czy też niepowtarzalnego doświadczenia klienta.



**Rys. 5.** Łączne wykorzystanie oceny jakości i Strategicznej Karty Wyników

Źródło: Kaplan R.S., Norton D.P., Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010 s. 160.

Wykorzystując metody oceny jakości procesów (np. ocenę z wykorzystaniem kryteriów EFQM) oraz Strategiczną Kartę Wyników można sklasyfikować procesy strategiczne i procesy fundamentalne jako „doskonałe”, bądź „wymagające poprawy” i w odniesieniu do nich zaproponować konkretne działania (patrz rys.5). W procesy fundamentalne, które realizowane są w sposób niezadowolający firma powinna zaangażować dodatkowe zasoby aby osiągnąć taki ich poziom, który nie będzie przeszkadzał w realizacji strategii wzrostu wartości. Zasoby te można uzyskać między innymi z ograniczenia inwestycji w procesy fundamentalne, które oceniono jako „doskonałe”. Procesy strategiczne uważane jako „doskonałe” powinny być stale monitorowane i utrzymany wysoki poziom ich jakości. Najwięcej problemów mogą przysparzać procesy ważne z punktu widzenia strategii, których poziom znacząco odbiega od założonego. Działania w celu podniesienia jakości tych procesów powinny stać się priorytetowe dla kierownictwa organizacji.

## 6. Podsumowanie

Koncepcja zarządzania wartością firmy pozwala uporządkować działania kształtujące wartość organizacji oraz zaprojektować i wdrożyć mechanizmy wpływania na jej wzrost. Główne pytania dotyczą tego co należy zrobić, jakie działania podjąć i w których obszarach działalności, aby tą założoną wartość uzyskać. Określenie sposobu osiągnięcia tej wartości poprzez przełożenie celu głównego na cele szczegółowe (cele operacyjne) jest zasadniczym etapem w realizacji strategii wzrostu wartości. Jako narzędzie wspomagające proces zamykania luki wartości autorzy opracowania zaproponowali „strategiczną kartę wyników”, która pozwala sformułować nadrzędne cele wzrostu wartości firmy i powiązać je z celami strategicznymi przyporządkowanymi czterem perspektywom: finansów, klienta, procesów wewnętrznych oraz wiedzy i rozwoju. Zależności między celami przedstawiane są w postaci mapy strategii, która umożliwi analizę powiązań między podejmowanymi inicjatywami, celami a wzrostem wartości przedsiębiorstwa. Wyodrębnione w mapie strategii wątki strategiczne powinny być dostosowane do oferty wartości dla klienta oraz do postawionego celu wzrostu wartości. Narzędzie to może pomóc w koordynacji inicjatyw strategicznych i programów doskonalenia procesów. Wszystkie etapy procesu generują koszty, ale tylko niektóre z nich przyczyniają się w pełni do powiększania wartości dodanej. Jeśli sobie uświadomimy tę prawdę, staje się oczywistym, że organizacja powinna skupić wszystkie wysiłki na doskonaleniu procesów strategicznych przy jednoczesnym zapewnieniu realizacji procesów fundamentalnych na przyzwoitym konkurencyjnym poziomie. Innymi słowy powinna skoncentrować się na skuteczności czynności przyczyniających się do tworzenia wartości dodanej, oraz sprawności pozostałych.

## 7. Literatura

- [1] Dudycz T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- [2] Kaplan R.S., Norton D.P., *Czy niematerialne zasoby współgrają ze strategią twojej firmy?*, Harvard Business Review Polska, kwiecień 2004.
- [3] Kaplan R.S., Norton D.P., *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWM, Warszawa 2010.
- [4] Morgan M., Lewitt R.E., Malek W.: *Skuteczne wdrażanie strategii*. PWN Warszawa 2010.

- [5] Moore G.A., *Aby osiągnąć sukces w perspektywie długookresowej, skoncentruj się na celach średniookresowych*, „Harvard Business Review Polska”, marzec 2008.
- [6] Orzechowski R., *Budowanie wartości przedsiębiorstwa z wykorzystaniem IT*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie - Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008.
- [7] Pniewski K., Bartoszewicz B.: *Kreowanie wartości jako cel nadrzędny*. W: Value Based Management. Praca zbiorowa pod red. A. Szablewskiego, K.Pniewskiego, B. Bartoszewicza. Wyd. Poltext, Warszawa 2008.
- [8] Treacy M., Wiersema F., *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, Basic Books, New York 1995.
- [9] Zemke R., Anderson K., *Jak zapewnić znakomitą obsługę klientów*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2006.

### Streszczenie

*Dążenie do wzrostu wartości przedsiębiorstwa pozwala na budowanie silnej pozycji rynkowej i siły finansowej organizacji oraz tworzenie wartościowych relacji ze wszystkimi interesariuszami. Różnica między wartością aktualną - wynikającą z bieżącej wyceny - oraz wartością potencjalną, możliwą do osiągnięcia w przyszłości gdyby dążyło ono do maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy nazywana jest luką wartości.*

*Celem artykułu jest wskazanie na możliwość wykorzystania Strategicznej Karty Wyników (ang. – the balanced scorecard) w procesie zamykania luki wartości. Autorzy opracowania zwracają także uwagę na rolę wątków strategicznych w skoordynowaniu inicjatyw strategicznych i programów doskonalenia procesów strategicznych i fundamentalnych.*

**Słowa kluczowe:** wartość przedsiębiorstwa, Strategiczna Karta Wyników, luka rozwojowa, luka wartości.

## THE ROLE OF THE BALANCED SCORECARD IN A PROCESS OF CLOSING OF VALUE GAP

### Summary

*The endeavour to the growth of the enterprise value allows build a strong market rating, organizations financial power and creation of valuable relationships for stakeholders. The difference between current value as a result of current pricing and potential value have been possible to achieve in a future if it would have tend to maximization of the value for shareholders is called a value gap.*

*The article shows a capability of utilization of the Balanced Scorecard in the process of closing of the value gap. The authors of the paper have re-*

*turned to the note of the role of strategic threads with coordinating of strategic initiatives and programs of improving of strategic and fundamental processes.*

**Keywords:** value of enterprise, the Balanced Scorecard, development gap, value gap.

*Translated by Iwona Głażewska, Andrzej Chrzanowski*

IWONA GŁAŻEWSKA  
Politechnika Warszawska  
e-mail: i.glazewska@wz.pw.edu.pl

ANDRZEJ CHRZANOWSKI  
Wyższa Szkoła Zarządzania w Warszawie  
e-mail: andrzej.chrzanowski@pou.pl