Mike Bourne Pippa Bourne

Zarządzanie wynikami firmy

PODRĘCZNIK MENEDŻERA

one EXCLUSIVE

Tytuł oryginału: Handbook of Corporate Performance Management

Tłumaczenie: Bartosz Sałbut

ISBN: 978-83-246-4690-6

This edition first published 2011. © 2011 John Wiley & Sons, Ltd.

Translation copyright © 2012 by Helion S.A.

All Rights Reserved. Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Limitd. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Helion S.A. and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Wydawnictwo HELION dołożyło wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie bierze jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Wydawnictwo HELION nie ponosi również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
http://onepress.pl/user/opinie/zawyfi
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: *onepress@onepress.pl*
WWW: *http://onepress.pl* (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

• Kup książkę
• Poleć książkę
• Oceń książkę

• Księgarnia internetowa
• Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Przedmowa **11**

Podziękowania **13**

Wprowadzenie **15**

1. Wyniki i znaczenie ich pomiarów **17**
1.1. Wprowadzenie 17
1.2. Dobre wyniki — co to takiego? 17
1.3. Z czyjego punktu widzenia? 18
1.4. Porównywanie 18
1.5. Dzisiejszy sukces i stabilność w przyszłości 19
1.6. Jak osiągać dobre wyniki? 20
1.7. Funkcje systemu pomiaru wyników 22
1.8. Przedmiot pomiaru 25
1.9. Znaczenie zarządzania i przywództwa 27
1.10. Podsumowanie 29
Dalsza lektura 29

2. Praktyczne narzędzia pomiaru wyników **31**
2.1. Wprowadzenie 31
2.2. Składowe systemu pomiaru wyników 31
2.3. Zrównoważona karta wyników 35
2.4. Prostopadłościan wyników 38
2.5. Cele główne i mapy sukcesu 39
2.6. Projektowanie wskaźników 44
2.7. Podsumowanie 51
Dalsza lektura 52

3. Projektowanie systemu **53**
3.1. Wprowadzenie 53
3.2. Czteroetapowy cykl życia 53
3.3. Projektowanie 54
3.4. Jak to wygląda w praktyce? 55

3.5. Dyskusja 55
3.6. Tworzenie mapy sukcesu 57
3.7. Opracowywanie wskaźników 60
3.8. Następny etap 61
Dalsza lektura 61

4. Zarządzanie wdrażaniem systemu 63
4.1. Wprowadzenie 63
4.2. Etap wdrażania 63
4.3. Przyczyny sukcesów i porażek działań wdrożeniowych 64
4.4. Przeszkody i blokady 68
4.5. Kroki na drodze do udanego wdrożenia systemu 69
4.6. Wnioski 72
Dalsza lektura 72

5. Ocena i zarządzanie zmianą 73
5.1. Wprowadzenie 73
5.2. Zmiana kontekstu 73
5.3. Ocena oporu wobec zmiany 75
5.4. Zwrot z zarządzania 77
5.5. Ocena prawdopodobieństwa wdrożenia 78
5.6. Wnioski 81
Dalsza lektura 82

6. Wyznaczanie celów szczegółowych 83
6.1. Wprowadzenie 83
6.2. Po co wyznacza się cele szczegółowe? 84
6.3. Dziesięć najczęściej występujących problemów 85
6.4. Koło wyznaczania celów szczegółowych 87
6.5. Uwagi końcowe 90
Dalsza lektura 90

7. Wyniki a system wynagradzania 93
7.1. Wprowadzenie 93
7.2. Potencjalne pułapki 94
7.3. Łączenie wyników z systemem wynagradzania 98
7.4. Przykłady 104
7.5. Podsumowanie 107
Dalsza lektura 108

8 Zarządzanie przez wskaźniki — statystyczna kontrola procesu 109
8.1. Wprowadzenie 109
8.2. Zmienność i nasze reakcje na nią 110
8.3. Statystyczna kontrola procesu 112
8.4. Wyniki i ich poprawianie 121
Dalsza lektura 121

9. Stosowanie wskaźników — analiza wyników 123
9.1. Wprowadzenie 123
9.2. Łańcuch wartości planowania wyników 124
9.3. Analizy wyników 130
Dalsza lektura 136

10. Stosowanie wskaźników w zarządzaniu — weryfikacja strategii 137
10.1. Wprowadzenie 137
10.2. Przykłady firm 138
10.3. Sprawdzanie map sukcesu w praktyce 142
10.4. Sprawdzanie map sukcesu — teoria i praktyka 147
10.5. Problemy behawioralne 152
10.6. Wnioski 153
Dalsza lektura 153

11. Aktualizacja procesu pomiaru wyników 155
11.1. Wprowadzenie 155
11.2. Aktualizacja procesu 155
11.3. Kiedy należy aktualizować cele szczegółowe? 156
11.4. Weryfikacja wskaźników 159
11.5. Weryfikacja wskaźników pod kątem mapy sukcesu 160
11.6. Refleksja nad realizowaną strategią 161
11.7. Sprawdzanie strategii 162
11.8. Pokonywanie barier utrudniających aktualizację systemu 163
11.9. Podsumowanie 172
Dalsza lektura 172

12. Pomiary wyników osiąganych przez ludzi 173
12.1. Wprowadzenie 173
12.2. Czynniki niezbędne w osiąganiu znakomitych wyników 174
12.3. Pomiary zadowolenia i zaangażowania pracowników 176
12.4. Indywidualna ocena wyników 180
12.5. Wskaźniki wyników związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi 185
12.6. Działanie na podstawie wyników badania 187
Dalsza lektura i źródła informacji 188

13. Pomiary zadowolenia klientów 189
13.1. Wprowadzenie 189
13.2. Co jest przedmiotem pomiaru? 189
13.3. Wykorzystywanie informacji pozyskanych od klientów 199
13.4. Podsumowanie 203
Dalsza lektura 204

14. Pomiary procesów **205**
14.1. Wprowadzenie 205
14.2. Model procesu 205
14.3. Pomiary procesu 207
14.4. Kluczowe wskaźniki procesowe 208
14.5. Podsumowanie 211
Dalsza lektura 211

15. Pomiary kształtowania kompetencji i zasobów **213**
15.1. Wprowadzenie 213
15.2. Definiowanie pojęć 213
15.3. Po co dokonuje się pomiarów kształtowania kompetencji i zasobów? 215
15.4. Model przedstawiania zależności między zasobami a kompetencjami 219
15.5. Podsumowanie 228
Dalsza lektura 228

16. Pomiary wyników finansowych **229**
16.1. Wprowadzenie 229
16.2. Wyniki finansowe z punktu widzenia akcjonariuszy 231
16.3. Wskaźniki kluczowe dla akcjonariuszy 234
16.4. Wskaźniki rachunkowe 237
16.5. Wskaźniki istotne dla zarządzających 239
16.6. Podsumowanie 242
Dalsza lektura 242

17. Zrównoważony rozwój i jego pomiary **243**
17.1. Wprowadzenie 243
17.2. Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność biznesu — co to takiego? 244
17.3. Korzyści 245
17.4. Zróżnicowany rozwój jako nieodłączny element prowadzonej działalności 249
17.5. Podsumowanie 255
Dalsza lektura i źródła dodatkowych informacji 255

18. Tworzenie kultury sprzyjającej osiąganiu świetnych wyników **257**
18.1. Wprowadzenie 257
18.2. Tworzenie odpowiednich uwarunkowań 258
18.3. Tworzenie odpowiedniej kultury 259
18.4. Rekrutacja właściwych ludzi 262
18.5. Źródła motywacji 263
18.6. Stosunek do pracowników osiągających wyniki poniżej oczekiwań 265
18.7. Świadomość własnego wpływu 266
18.8. Wyznaczanie kierunku i zaangażowanie 267

18.9. Komunikacja 269
18.10. Podsumowanie 270
Dalsza lektura 270

19. Relacje liderów 273
19.1. Wprowadzenie 273
19.2. Paul Woodward — dyrektor generalny, Sue Ryder Care 273
19.3. PY Gerbeau — dyrektor generalny, X-Leisure 276
19.4. Richard Boot Obe — IRC Global Executive Search Partners 279
19.5. David Child 281
19.6. Baronowa Sally Greengross 284
19.7. Charles Carter 286
19.8. Nigel Bond — dyrektor generalny, Domino Printing Sciences 288
19.9. Mark Lever — dyrektor generalny, National Autistic Society 293
19.10. Mike Ophield 297
19.11. Andy Wood — dyrektor generalny, Adnams plc 300

20. Podsumowanie 305
20.1. Wprowadzenie 305
20.2. Pomiary wyników 305
20.3. Zarządzanie wynikami 307
20.4. Przywództwo zorientowane na wyniki 308
Dalsza lektura 312

2
Praktyczne narzędzia pomiaru wyników

2.1. Wprowadzenie

Skoro już wiemy, czym są wyniki i jakie korzyści płyną z dokonywania ich pomiaru, możemy przejść do charakterystyki wybranych narzędzi. Opiszemy najważniejsze składowe systemu pomiaru wyników, a następnie przedstawimy narzędzia, które najlepiej sprawdzają się w projektowaniu takich systemów.

2.2. Składowe systemu pomiaru wyników

Na system pomiaru wyników składają się zwykle model, cele główne, wskaźniki, cele szczegółowe oraz działania usprawniające. Poszczególne elementy opisujemy poniżej.

2.2.1. Modele

Wskaźniki pozwalają mierzyć poziom osiąganych wyników i dostarczają o nich informacji. Z lektury rozdziału 1. dowiedziałeś się, że poza tym pełnią też inne funkcje. Do podstawowych korzyści płynących z posługiwania się wskaźnikami należy fakt, że informują one wszystkich pracowników o rzeczach istotnych dla firmy. Dlatego właśnie należy zadbać o to, aby wyznaczane przez Ciebie wskaźniki zostały możliwie ściśle powiązane z Twoimi celami strategicznymi. Przedsiębiorstwa oraz instytucje z sektora publicznego coraz częściej stosują różne modele gwarantujące ścisły związek wskaźników z celami strategicznymi oraz ułatwiające praktyczne porządkowanie tych celów. Szczególnie dużą przydatnością w tym kontekście charakteryzują się modele takie jak zrównoważona karta wyników czy prostopadłościan wyników.

Modele to zorganizowane struktury, na których opierają się systemy pomiaru wyników. Poszczególne modele kładą główny nacisk na nieco inne kwestie.

Zrównoważona karta wyników koncentruje się na niefinansowych aspektach wyników osiąganych przez firmy, prostopadłościan wyników kładzie nacisk na oczekiwania poszczególnych grup interesariuszy, a model EFQM (ang. *European Foundation for Quality Management*) pomaga odróżniać czynniki umożliwiające osiąganie dobrych wyników od efektów ich oddziaływania.

Ludzie zapamiętują zaledwie od pięciu do siedmiu informacji, dlatego też optymalnie należałoby wyznaczać jednej osobie nie więcej niż pięć celów. Problem polega na tym, że większość organizacji ma znacznie bardziej złożony charakter. Dlatego właśnie opracowuje się modele — aby móc porządkować cele w sposób ułatwiający radzenie sobie z dużym stopniem złożoności.

Warto stosować modele, ponieważ upraszczają one sposób przedstawiania celów organizacyjnych i pomagają skupić uwagę na czynnikach najważniejszych z punktu widzenia sukcesu całej firmy.

2.2.2. Cele główne

Cele główne to nic innego jak opis stanu, który należy osiągnąć, aby można było mówić o realizacji strategii organizacji. Są one zwykle przekazywane w dół organizacji, poczynając od przedstawicieli najwyższego kierownictwa, przez menedżerów średniego szczebla, a kończąc na szeregowych pracownikach. Mogą być bardzo konkretne (jak choćby cel firmy Pepsi, która chce „wyprzedzić Coca-Colę pod względem udziału w amerykańskim rynku"), często mają jednak bardziej ogólny charakter, na przykład „podnieść poziom obsługi klienta" czy „ograniczyć marnotrawstwo zasobów". Wybór głównych celów organizacji należy uznać za najważniejsze zadanie związane z tworzeniem systemu pomiaru wyników. Naszym zdaniem menedżerowie nie poświęcają tej kwestii wystarczająco wiele uwagi. Choćbyśmy najbardziej tego chcieli, po prostu nie jesteśmy w stanie *koncentrować się* na wszystkim naraz. Wyznaczanie zbyt wielu celów głównych to prosta droga do katastrofy. W dalszej części tego rozdziału przedstawimy mapę sukcesu, stanowiącą znakomite narzędzie identyfikowania najważniejszych celów dla organizacji. Narzędzie to opiera się na koncepcji brzytwy Ockhama i pozwala wyeliminować skomplikowane, a czasem również zbędne działania. Tym samym umożliwia koncentrowanie się na najprostszym i najbardziej oczywistym podejściu.

2.2.3. Wskaźniki

Wskaźniki wyników (nazywane również miarami wyników) to ilościowe ujęcie osiąganych wyników, dzięki któremu możesz dokonywać oceny postępów na drodze do osiągnięcia celu głównego. W przeciwieństwie do celów, które można określać dość ogólnie, wskaźniki muszą być zdefiniowane bardzo precyzyjnie. Mają one

praktyczne znaczenie jedynie pod warunkiem, że istnieje jasna formuła ich obliczania oraz że są bezpośrednio powiązane z konkretnym celem szczegółowym.

Do skutecznych narzędzi zapewniających odpowiednią precyzję i praktyczność stosowanych miar należy opisany poniżej arkusz wskaźnika wyników. Sposób projektowania konkretnych miar przedstawimy w dalszej części rozdziału.

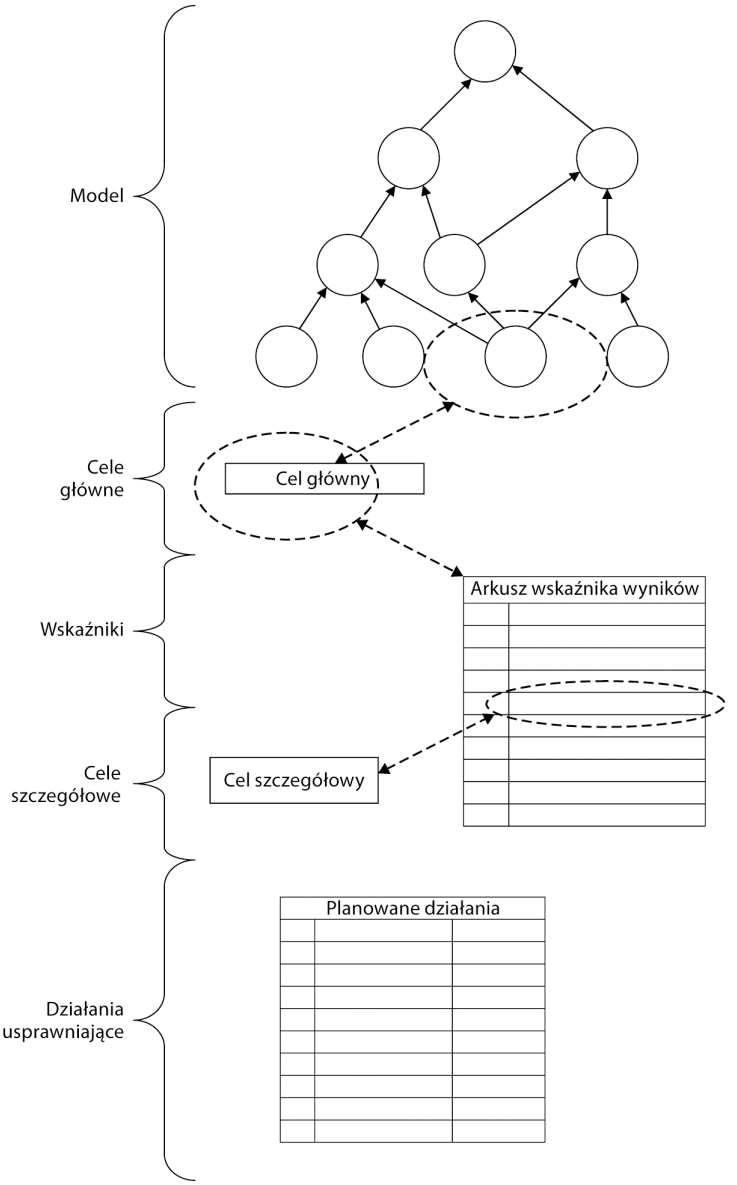
2.2.4. Cele szczegółowe

Wyznaczanie celów szczegółowych to praktyka z pogranicza nauki i sztuki. Cele szczegółowe określają oczekiwany poziom wyników i pełnią najróżniejsze role, między innymi nadają odpowiednie znaczenie monitorowanym wskaźnikom, aby były one zrozumiałe dla wszystkich członków organizacji. W dalszej części rozdziału opiszemy dwa problemy związane z wyznaczaniem celów szczegółowych, a w rozdziale 6. scharakteryzujemy proces wyznaczania celów szczegółowych (koło wyznaczania celów szczegółowych).

2.2.5. Działania usprawniające

Działania usprawniające to zmiany w funkcjonowaniu organizacji, które mają doprowadzić do poprawy osiąganych wyników. Pamiętaj, że sam fakt dokonywania pomiarów nie spowoduje poprawy wyników, a jedynie koncentruje uwagę ludzi na najważniejszych czynnikach i dostarcza im informacji na temat zmian oraz trendów osiąganych wyników. Trwała poprawa wyników dokonuje się na skutek doskonalenia procesów lub sposobu alokacji zasobów, dlatego też nie możesz ograniczać się do wyznaczania celów szczegółowych i dokonywania ich pomiarów — musisz również opracować plan podejmowania ewentualnych niezbędnych działań. Szczegółowe informacje na ten temat przedstawimy w dalszej części niniejszego rozdziału.

Aby system pomiaru wyników mógł być skuteczny, trzeba uzgodnić wszystkie jego składowe (por. rysunek 2.1). Misja i strategia organizacji powinny znajdować odzwierciedlenie w ramach wybranego modelu w postaci odpowiedniego doboru celów głównych. Każdemu celowi należy przypisać właściwy wskaźnik, określający sposób ilościowego przedstawiania osiąganych postępów. Wszystkie wskaźniki powinny mieć z kolei swoje cele szczegółowe, wyznaczające oczekiwany poziom tych wskaźników oraz czas ich osiągnięcia. Takie uzgodnienie poszczególnych elementów powoduje, że dokładnie wiadomo, do czego dąży cała organizacja. Cele ogólne, wskaźniki i cele szczegółowe należy uzupełnić kilkoma uważnie dobranymi działaniami, mającymi na celu poprawę osiąganych wyników. Niektóre działania będą sprzyjać osiąganiu więcej niż jednego celu głównego, należy jednak zwrócić uwagę, aby każde zaplanowane działanie wspierało co najmniej jeden taki cel. Również wszystkie cele główne powinny znajdować wsparcie w postaci co najmniej jednego działania usprawniającego.



Rysunek 2.1. Podstawowe składowe systemu pomiaru wyników

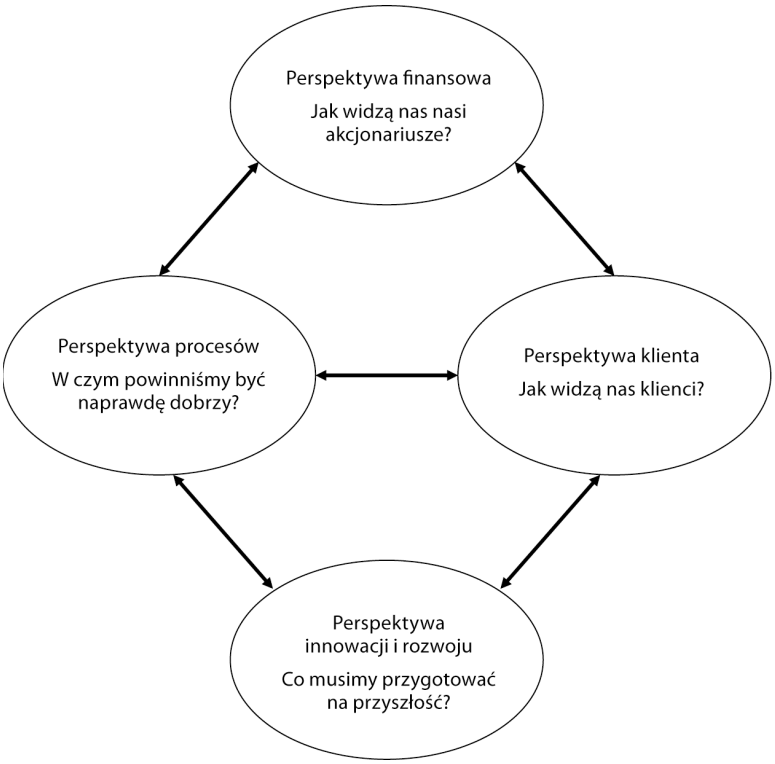
Skoro znamy już zależności między modelami, celami głównymi, wskaźnikami, celami szczegółowymi i działaniami usprawniającymi, przejdziemy teraz do omówienia narzędzi niezbędnych w procesie tworzenia systemu pomiaru wyników. Zaczniemy od opisu zrównoważonej karty wyników.

2.3. Zrównoważona karta wyników

Zrównoważoną kartę wyników zastosowano po raz pierwszy w latach osiemdziesiątych XX wieku w Stanach Zjednoczonych w branży urządzeń analogowych. Model ten został potem spopularyzowany w 1992 roku przez Kaplana i Nortona. Cała koncepcja zrównoważonej karty wyników powstała w związku z potrzebą częściowego uniezależnienia się od wskaźników o charakterze finansowym. Bob Kaplan zauważył, że ograniczenie się do stosowania wyłącznie wskaźników finansowych może wzmacniać niepożądane zachowania. Przykładem niech będzie stosowana przez menedżerów strategia odkładania w czasie większych wydatków kapitałowych w celu osiągnięcia krótkoterminowych celów finansowych. W krótkiej perspektywie takie podejście rzeczywiście pozwala ograniczyć koszty, jednak w długim okresie spowalnia rozwój firmy i skutkuje utratą bądź osłabieniem przewagi konkurencyjnej. Tę strategię stosuje się często w odniesieniu do wydatków na szkolenia, ponieważ związany z nimi koszt zostaje poniesiony w danym okresie rozliczeniowym, a wymierne korzyści płynące ze szkoleń pojawiają się później i są rozłożone w czasie. Cięcie wydatków na szkolenia może się jednak przełożyć na ograniczenie potencjału firmy, co będzie skutkować osiąganiem gorszych wyników w przyszłości. Oszczędności często poszukuje się również w procesie rekrutacji, a konkretnie w odkładaniu go w czasie, tymczasem niedobory kadrowe mogą skutkować obniżeniem jakości obsługi klientów, a w rezultacie utratą ich części.

Cała koncepcja zrównoważonej karty wyników opiera się na założeniu, że nie istnieje taki jeden czynnik, który dawałby jasny obraz osiąganych wyników. W ten sposób zostajemy zmuszeni do porzucenia przekonania, że pomiary osiąganych wyników sprowadzają się do monitorowania wskaźników finansowych (których odczyty i tak praktycznie zawsze mają charakter retrospektywny). Jeżeli rzeczywiście skoncentrujesz się na najważniejszych czynnikach decydujących o sukcesie Twojej firmy, zaczniesz się zajmować kilkoma różnymi aspektami jej funkcjonowania. Poszczególne działania podejmowane w ramach organizacji zawsze pozostają w ścisłym związku z innymi — jeśli coś się dzieje w jednym obszarze organizacyjnym, niemal na pewno będzie to miało wpływ na inne obszary. Dotyczy to nawet najmniej złożonych firm. Jeżeli nie będziesz sprzedawał wystarczająco dużo, wydajna produkcja może się wręcz okazać obciążeniem, ponieważ zaczniesz gromadzić zapasy magazynowe. Wszyscy mamy skłonność do myślenia „kominowego", do rozpatrywania jednych spraw w oderwaniu od innych, do wyznaczania celów szczegółowych na podstawie wyników osiąganych w jednym obszarze aktywności, co może się odbywać kosztem innych ważnych działań podejmowanych w ramach organizacji.

Kaplan i Norton opracowali zrównoważoną kartę wyników, obejmującą cztery różne perspektywy (por. rysunek 2.2).



Rysunek 2.2. Zrównoważona karta wyników (na podstawie: Kaplan, Norton, 1992)

- Perspektywa finansowa — Jak widzą nas nasi akcjonariusze?
- Perspektywa klienta — Jak widzą nas klienci?
- Perspektywa procesów biznesowych — W czym musimy być najlepsi?
- Perspektywa innowacji i rozwoju — W jaki sposób możemy się dalej rozwijać i generować nową wartość?

W zrównoważonej karcie wyników chodzi o pomiary tych działań i procesów oraz ich efektów, które mają największe znaczenie dla sukcesu firmy. Model ten nie tylko równoważy wskaźniki finansowe i niefinansowe, lecz również dopasowuje procesy wewnętrzne do potrzeb zewnętrznych. Pozwala na przykład określić, co jest najważniejsze dla klientów, a następnie pomaga opracować procesy przyczyniające się do zaspokajania tych potrzeb. W przypadku wszystkich firm interesy klientów wchodzą w konflikt z interesami właścicieli przedsiębiorstwa. Pierwsza grupa oczekuje jak najlepszych produktów i usług za jak najniższą cenę, natomiast drugiej grupie zależy na jak najwyższych zyskach. Zrównoważona karta wyników pozwala uwzględnić oba punkty widzenia.

Dzisiejsze sukcesy wcale nie muszą znajdować przełożenia na sukcesy w przyszłości. Jeszcze niedawno bardzo dużą popularnością cieszyły się sklepy z płytami DVD, dzisiaj jednak nastała era łatwego pobierania materiałów z sieci, zmieniły się także nawyki nabywcze konsumentów, co spowodowało, że dziś sklepy te ledwo wiążą koniec z końcem. Warto pamiętać, że konkurencja nieustannie opracowuje coś nowego, zmieniają się również potrzeby i pragnienia klientów oraz pracowników. Zrównoważona karta wyników pozwala zestawić przeszłość z przyszłością. Dzisiejsze wyniki finansowe są równoważone ze wskaźnikami innowacji i rozwoju, które informują o potencjalnych przyszłych sukcesach.

Zrównoważona karta wyników oferuje wiele istotnych korzyści:

- Sprowadza wyniki finansowe firmy do roli strategicznej zamiast kontrolnej (Kaplan i Norton stwierdzili, że wskaźniki finansowe pełnią wyłącznie funkcję kontrolną, a zrównoważoną kartę wyników należy opracowywać na bazie strategii firmy).
- W jednym dokumencie dostarcza informacje o różnego rodzaju wynikach uzyskiwanych przez firmę (czasem wystarczy wręcz jeden rzut oka).
- Zmusza menedżerów do rozpatrzenia wszystkich kluczowych wskaźników operacyjnych i pokazuje, że postępy w jednym obszarze mogą niekorzystnie rzutować na inne aspekty działalności.
- Aktywizuje menedżerów z całej organizacji (a nie tylko menedżerów odpowiedzialnych za finanse), pozwalając omawiać problematykę wyników firmy z różnych punktów widzenia.

Pojawiły się oczywiście również uwagi krytyczne pod adresem tego narzędzia. Niektórzy uważają, że jest ono zbyt proste i nie uwzględnia zewnętrznych czynników składających się na otoczenie biznesowe firmy. Inni podnoszą argument, że zrównoważona karta wyników pomija niektóre grupy interesariuszy, na przykład pracowników i organy regulacyjne. W praktyce wygląda to tak, że prostota tego narzędzia zmusza nas do uważnego przemyślenia wszystkich naprawdę istotnych kwestii — i właśnie to decyduje o dużej przydatności tego modelu. Pierwotne cztery perspektywy wskazane przez Kaplana i Nortona mogą się wydawać ograniczone, można je jednak dostosować w taki sposób, aby odpowiadały potrzebom organizacji różnego typu. Weźmy przykład brytyjskiego Tesco, które zastosowało wariant tego narzędzia (nazwano je „kierownicą") w celu dokonywania pomiarów osiąganych wyników. Ostatnio firma zdecydowała się dodać do niego nowy obszar oceny, a mianowicie odpowiedzialność korporacyjną, ponieważ kwestia ta ma dla firmy coraz większe znaczenie.

2.4. Prostopadłościan wyników

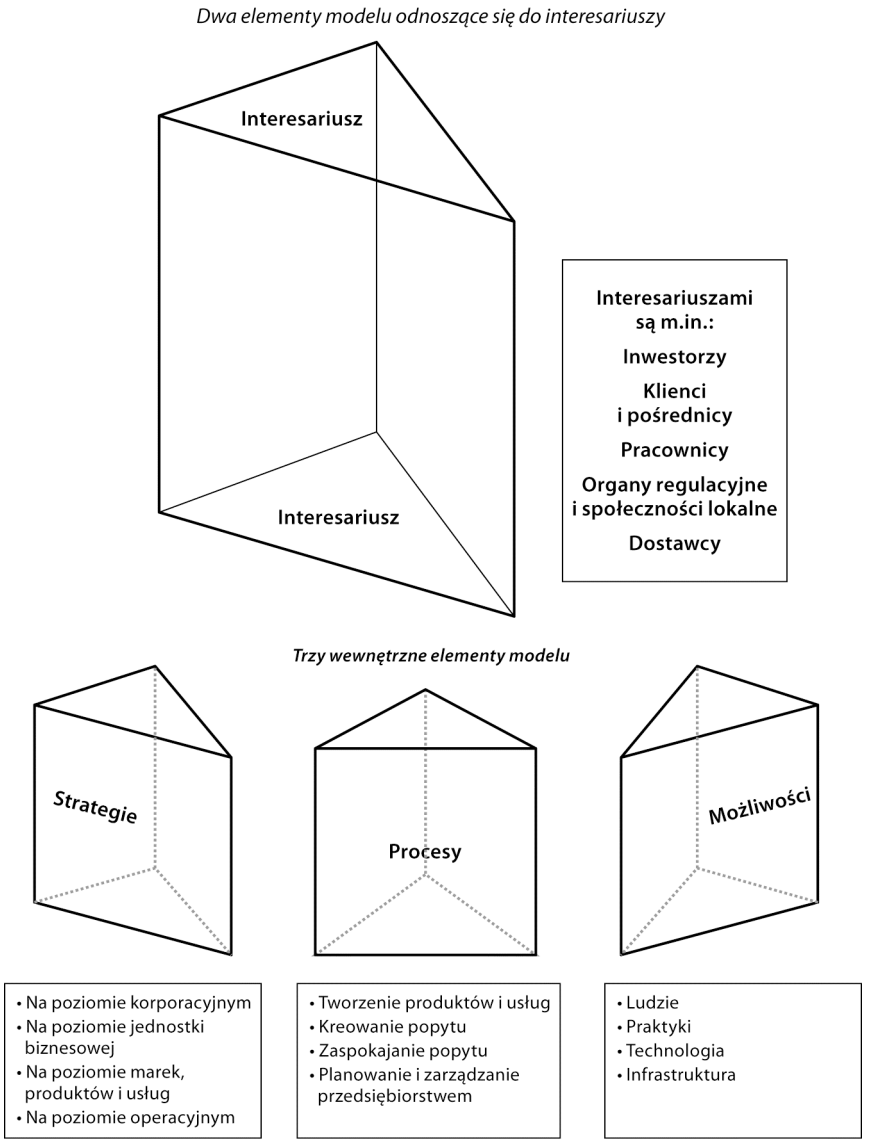
W wielu organizacjach w charakterze podstawowego modelu w systemie pomiaru wyników wykorzystuje się zrównoważoną kartę wyników. Coraz częściej pojawia się jednak konieczność uwzględniania interesów różnych grup interesariuszy. Zrównoważona karta wyników nie pozwala wpleść potrzeb interesariuszy w plany i działania organizacji — w tym celu trzeba zatem zastosować odmienne podejście. Właśnie dlatego opracowano prostopadłościan wyników (Neely i inni, 2002). Jest to zaawansowany model pomiaru wyników, obejmujący wiele grup interesariuszy na wielu różnych poziomach. Został on stworzony wspólnym wysiłkiem firmy Accenture oraz The Centre for Business Performance. Składa się z pięciu elementów: wymagań interesariuszy, strategii, procesu, możliwości i zasobów oraz oczekiwań wobec interesariuszy (por. rysunek 2.3). W przypadku zrównoważonej karty wyników jako punkt wyjścia przyjmuje się strategię i dopiero w dalszej kolejności uwzględnia się również potrzeby interesariuszy. W przypadku prostopadłościanu wyników punktem wyjścia jest interesariusz, co czyni ten model szczególnie przydatnym dla organizacji z sektora publicznego. Uwzględnia on zarówno potrzeby interesariuszy (czyli wszystko to, czego oczekują oni od organizacji), jak i oczekiwania względem interesariuszy (czyli wszystko to, czego organizacja potrzebuje od nich). Dotyczy to poziomu korporacyjnego, poziomu jednostki biznesowej oraz poziomu funkcjonalnego.

Prostopadłościan wyników wskazuje również szereg pytań, na które należy odpowiedzieć, aby zidentyfikować czynniki kluczowe dla sukcesu Twojej organizacji.

Po udzieleniu odpowiedzi na te pytania można przejść do wyznaczania celów głównych, na podstawie których określa się wskaźniki oraz cele szczegółowe — na tej samej zasadzie jak w przypadku zrównoważonej karty wyników.

Pytania, na które należy odpowiedzieć w celu sporządzenia prostopadłościanu wyników

Interesariusze	Kim są nasi interesariusze? Czego od nas oczekują?
Strategia	Które potrzeby interesariuszy postaramy się zaspokoić? Jaką strategię w tym celu zastosujemy?
Procesy	Jakich procesów potrzebujemy, aby zrealizować tę strategię?
Możliwości i zasoby	Jakich możliwości i zasobów potrzebujemy, aby proces ten funkcjonował skutecznie i wydajnie? Czy zapewniamy sobie i utrzymujemy te możliwości oraz zasoby?
Interesariusze	Czego potrzebujemy od naszych interesariuszy?



Rysunek 2.3. Pięć składowych prostopadłościanu wyników

2.5. Cele główne i mapy sukcesu

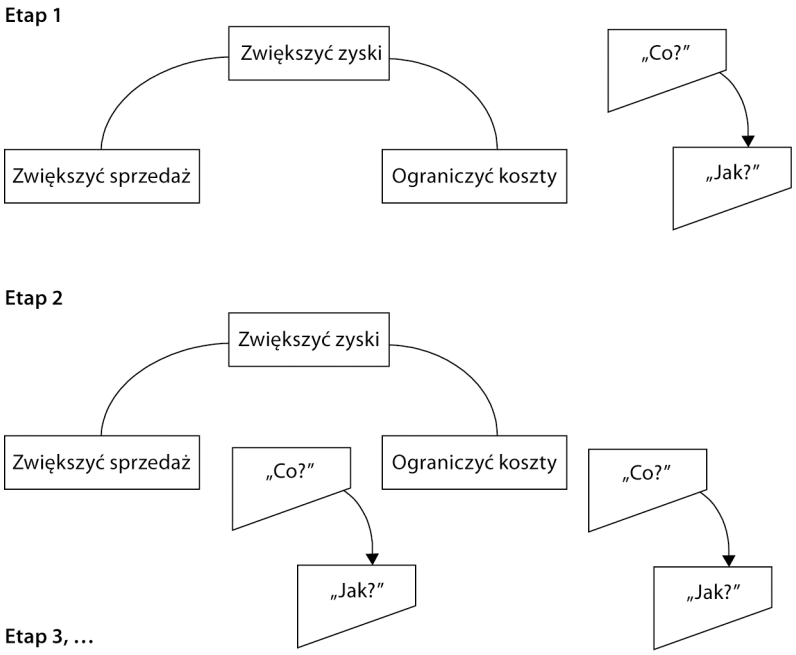
W poprzednich podrozdziałach opisaliśmy dwa najpopularniejsze modele pomiaru wyników, tutaj przedstawimy natomiast koncepcję map sukcesu. Mapa sukcesu to jednocześnie narzędzie pozwalające identyfikować główne cele biznesowe

oraz proces pomagający wskazać elementy wymagające monitorowania. Zaczniemy od charakterystyki procesu tworzenia mapy sukcesu, a następnie przejdziemy do zilustrowania tej metody na przykładzie.

2.5.1. Proces tworzenia mapy sukcesu

Cały proces zaczyna się od prostego pytania: „Co musimy zrobić?". W przypadku organizacji o charakterze komercyjnym odpowiedź na nie może brzmieć: „Zwiększyć zyski". Organizacja humanitarna może udzielić następującej odpowiedzi: „Zmniejszyć liczbę zachorowań na malarię w Afryce". W następnej kolejności należy zadać sobie pytanie: „Jak zamierzamy to osiągnąć?". Odpowiedź na to pytanie pozwoli wyznaczyć cele główne na następnym poziomie, na którym staną się one odpowiedzią na pytanie: „Co musimy zrobić?". Potem ponownie szukamy odpowiedzi na pytanie: „Jak zamierzamy to osiągnąć?" itd.

Na rysunku 2.4 na etapie pierwszym odpowiedź na pierwsze pytanie brzmi: „Zwiększyć zyski". Na etapie drugim pojawiają się odpowiedzi: „Zwiększyć sprzedaż" i „Ograniczyć koszty". Wykonujesz w ten sposób kolejne etapy aż do momentu opracowania wstępnej mapy sukcesu.



Rysunek 2.4. Przykład z uwzględnieniem pytań „Co?" i „Jak?"

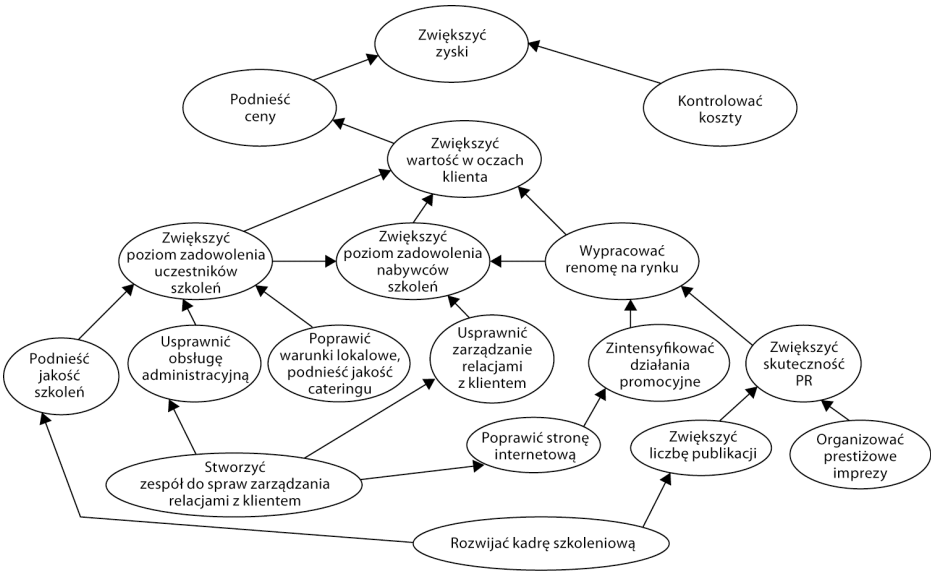
Proces „co?/jak?" prowadzi w dół, na kolejne poziomy mapy sukcesu. Potem musisz jednak udzielić odpowiedzi na pytania „Dlaczego?", które także pozwolą Ci przechodzić na kolejne poziomy, jednak tym razem w górę. W ramach przykładu z rysunku 2.4 na pytanie: „Dlaczego firma chce zwiększać sprzedaż?" pada odpowiedź: „Aby zwiększać zyski". Jest to jednocześnie odpowiedź na pytanie: „Dlaczego firma chce ograniczać koszty?".

Po zakończeniu prac nad wstępną wersją mapy sukcesu, a zatem po przeprowadzeniu procesu „co?/jak?", powinieneś zacząć zadawać kolejne pytania „Dlaczego?", aby w ten sposób sprawdzić, czy cała konstrukcja mapy jest logiczna. Pamiętaj, że mapa sukcesu może jasno określać, co Twoim zdaniem powinna robić organizacja, a mimo to ludzie i tak natychmiast zaczną pytać „Dlaczego?". Odpowiadając na te pytania, wyjaśniasz członkom organizacji, w jaki sposób ich działania przekładają się na sukces całej organizacji. Znając własny wpływ na wyniki całej firmy, ludzie mogą lepiej zrozumieć swoją rolę, a dzięki temu osiągają lepsze wyniki (dowodzą tego wyniki badań). Jeżeli identyfikowane w ten sposób zależności brzmią mało przekonująco, powinieneś się zastanowić, czy na Twojej mapie sukcesu nie ma błędu.

Stworzona w ten sposób mapa sukcesu przedstawia logicznie spójny zestaw celów ogólnych, powiązanych z celem strategicznym organizacji.

2.5.2. Przykłady map sukcesów

Przedstawimy teraz przykładową mapę sukcesu opracowaną dla firmy szkoleniowej, która chce zwiększyć zyski. Firma od kilku lat odnosi sukcesy dzięki krótkim kursom organizowanym we własnym ośrodku szkoleniowym, jednak akcjonariusze zaczynają się domagać wyższego zwrotu z inwestycji. Kierownictwo firmy rozpatruje kilka możliwości osiągnięcia tego celu. Jedna z możliwości przewiduje pozyskanie większej liczby klientów, jednak już teraz firma wykorzystuje w pełni możliwości ośrodka szkoleniowego. Co prawda można by wynajmować dodatkowe pomieszczenia, nie ma jednak żadnej pewności, czy popyt uzasadnia podjęcie tego typu działań. Po rozpatrzeniu różnych możliwości kierownictwo firmy uznało, że najlepszym rozwiązaniem będzie podniesienie ceny oferowanych szkoleń. Uznano, że w ten sposób uda się zatrzymać dużą część dotychczasowych klientów i pozyskać nowych. Przy realizacji tego procesu trzeba jednak zachować dużą ostrożność. Mapa sukcesu przedstawiająca tę logikę została przedstawiona na rysunku 2.5.



Rysunek 2.5. Mapa sukcesu firmy szkoleniowej

Jeżeli firma chce zatrzymać dotychczasowych klientów i przyciągnąć nowych, gotowych zapłacić więcej, musi zadbać o to, aby odbiorcy uznali jej ofertę za bardziej wartościową. Kierownictwo firmy zdaje sobie sprawę, że wzrost cen spowoduje utratę części klientów. W związku z powyższym w celu zwiększenia generowanych zysków trzeba ich będzie zastąpić, a tego nie da się zrobić bez zmiany pozycjonowania firmy na rynku.

Postrzeganie oferowanej wartości firma rozdzieliła na dwie części: postrzeganie tej wartości przez uczestników szkoleń oraz postrzeganie jej przez tych, którzy występują w roli nabywców (często są to menedżerowie ds. szkoleń z dużych przedsiębiorstw). Jak można zwiększyć poziom zadowolenia uczestników? Można poprawić warunki lokalowe w ośrodku szkoleniowym oraz zapewnić lepszy catering. Można również podnosić kompetencję trenerów, aby same szkolenia stały się ciekawsze. W jaki sposób można zwiększyć poziom zadowolenia nabywców? Jednym ze sposobów jest utrzymywanie z nimi jak najlepszych relacji i zapewnianie im doskonałej obsługi. Jak to osiągnąć? Można na przykład powołać do życia zespół ds. zarządzania relacjami z klientem.

Kierownictwo musi się jeszcze zastanowić, w jaki sposób przyciągnąć nowych klientów. Szefowie uznają, że kluczowe znaczenie ma wypracowanie sobie odpowiedniej reputacji na rynku, ponieważ nie tylko pomoże to pozyskać nowych klientów, lecz również poprawi ich wizerunek w oczach dotychczasowych odbiorców. Jakie działania można podjąć, aby osiągnąć ten cel? Można zintensyfikować działania

promocyjne oraz aktywność w zakresie PR. Jak to zrobić? Firma będzie organizować prestiżowe imprezy, publikować teksty w prasie branżowej itp.

Sprawdzając poprawność mapy sukcesu, należy również szukać odpowiedzi na pytania „Dlaczego?", na przykład: „Dlaczego firma chce rozwijać kadrę szkoleniową?". Odpowiedź brzmi: „Aby zwiększyć liczbę publikacji i podnieść jakość szkoleń". Dlaczego firma chce podnosić jakość szkoleń? Żeby zwiększyć zadowolenie uczestników. Dlaczego firmie na tym zależy? Ponieważ chce zwiększyć wartość oferty w oczach klienta. W naszym przykładzie odpowiedzią na każde kolejne pytanie „Dlaczego?" jest cel główny znajdujący się o jeden poziom wyżej.

Mapa pomaga dostrzec logiczne zależności między poszczególnymi działaniami. Pozwala również skuteczniej komunikować planowane działania oraz wyjaśniać, dlaczego członkowie organizacji powinni się w nie angażować.

2.5.3. Proces tworzenia mapy sukcesu w praktyce

Podrozdział poświęcony mapom sukcesu chcielibyśmy zakończyć opisem praktycznych aspektów ich tworzenia. Zespołem najlepiej predysponowanym do opracowania mapy sukcesu jest zespół złożony z przedstawicieli najwyższego kierownictwa firmy. To właśnie oni powinni się tym zająć, ponieważ to oni najlepiej rozumieją długofalowe plany firmy i są w stanie określić, w jaki sposób przyjęta strategia ma się przełożyć na działania. Proces ten ma równie duże znaczenie jak jego produkt końcowy, czyli ostateczna wersja mapy sukcesu, ponieważ to właśnie na tym etapie zespół omawia i przyjmuje finalne cele główne całej organizacji. Wyjaśnijmy to na przykładzie.

Najwyższe kierownictwo hurtowni budowlanej ustaliło, że jednym z najważniejszych celów głównych firmy jest poprawa rentowności. Jak zamierzali to osiągnąć? Mogli zwiększyć sprzedaż i uważniej kontrolować koszty. Jak chcieli doprowadzić do zwiększenia sprzedaży? Postanowili sprzedawać więcej dotychczasowym klientom i pozyskać nowych nabywców. Jak planowali to zrobić? W tym celu zaproponowano cały szereg działań.

Na etapie weryfikacji mapy sukcesu od dołu do góry pojawiło się następujące pytanie: „Dlaczego potrzebujemy więcej nowych klientów?". Dyrektor zarządzający stwierdził, że firma obsługuje już wszystkich największych brytyjskich deweloperów oraz wszystkie organy władz samorządowych. „Kim mieliby być ci nowi klienci?", zapytał, a następnie sam odpowiedział na własne pytanie: „Mają to być ludzie, którzy dopiero rozpoczynają działalność w tej branży, czy raczej ludzie, którym nasi konkurenci nie chcą już sprzedawać na kredyt? Na rynku nie ma dostatecznej liczby nowych klientów. Jeśli do jednego z naszych oddziałów wejdzie nowy klient i poprosi o otwarcie konta, to oczywiście mu je założymy, ponieważ chcemy, aby od nas kupował. Nie mam jednak zamiaru aktywnie poszukiwać nowych

klientów ani zachęcać do tego naszych sprzedawców, ponieważ nowi klienci głównie zwiększą wartość naszych wierzytelności, a to nie pomoże nam w osiągnięciu znaczącego wzrostu rentowności. Musimy podwoić sprzedaż w relacjach z dotychczasowymi klientami, a nie szukać nowych". W związku z tą wypowiedzią całe odgałęzienie dotyczące pozyskiwania nowych klientów zostało wycięte z mapy. Wszyscy przedstawiciele najwyższego kierownictwa zdawali sobie sprawę ze skuteczności działania polegającego na zwiększaniu obrotów w relacjach z dotychczasowymi klientami, jednak do tej pory nikt nie wyraził tego tak jasno i dobitnie.

We wszystkich procesach tworzenia map sukcesu kluczowe znaczenie mają właśnie takie momenty jak ten. To w takich chwilach dochodzi do ostatecznego wyjaśnienia jakiegoś elementu strategii lub rozstrzygnięcia jakiegoś toczonego od dłuższego czasu sporu. Uczestnicy tego procesu zapamiętują takie chwile na wiele lat, a wyciągnięte w związku z tym wnioski stają się niemal elementem organizacyjnej kultury.

2.6. Projektowanie wskaźników

Mapa sukcesów pozwala określić, do jakich celów głównych powinieneś dążyć. W następnej kolejności musisz określić, które aspekty tych celów będziesz monitorował i jak będziesz to robił, aby móc oceniać własne postępy na drodze do sukcesu. To bardzo ważna decyzja, ponieważ członkowie organizacji będą się później koncentrować właśnie na tych działaniach, które zostaną wskazane jako przedmiot pomiarów. Poniżej przedstawiamy przykład pochodzący z sesji szkoleniowej z udziałem policjantów. Podczas rozmowy okazało się, że główny nacisk kładzie się na ograniczenie ogólnej liczby przestępstw. Oznacza to, że rozwiązanie sprawy kradzieży telefonu komórkowego ma tak samo duże znaczenie jak znalezienie mordercy. Wystarczyło dopaść relatywnie niedużą liczbę drobnych złodziejaszków i osiągało się w ten sposób bardzo dobre wyniki, ponieważ ten rodzaj przestępców odpowiada za dość dużą liczbę pojedynczych kradzieży. Policjanci przystąpili do tworzenia mapy sukcesu, aby ustalić, na czym naprawdę powinni się skoncentrować. Opracowali wskaźnik wyników (z wykorzystaniem arkusza wskaźnika wyników, który opiszemy poniżej) odnoszący się do zmniejszenia liczby zabójstw na terenie podlegającym ich jurysdykcji. Za klucz do sukcesu uznali skupienie uwagi na przemocy domowej, ponieważ ich zdaniem mogłoby to ograniczyć liczbę popełnianych zabójstw nawet o 30%.

Przykład ten budzi pewne istotne wątpliwości związane na przykład z ograniczonym dostępem do zasobów albo ze zróżnicowanymi oczekiwaniami różnych grup interesariuszy. Jeżeli mieszkasz na otwartym osiedlu, nieustannie nękanym licznymi drobnymi kradzieżami i innymi zachowaniami antyspołecznymi, zapewne

z dużym zadowoleniem przyjmiesz informację, że policja zamierza poświęcić więcej czasu na walkę z tego rodzaju przestępczością. Władze z radością poinformują wyborców, że udało się poprawić wykrywalność przestępstw. Zabójstwa dotykają względnie niewielu ludzi, a mimo to z uwagi na duży kaliber przestępstwa większość z nas uznaje zapewne, że powinno mieć ono pierwszeństwo przed kradzieżą. Poświęcanie większej uwagi przemocy domowej, choć jest czasochłonne, może komuś uratować życie.

Przykład ten pokazuje dobitnie, że logikę myślenia należy oceniać przez pryzmat celów głównych oraz sposobu definiowania wskaźników. Uwidacznia również potrzebę konsultowania się z ludźmi faktycznie wykonującymi dane działania. Policjanci rozumieli, jak duże znaczenie mają zdarzenia związane z przemocą domową, mimo to system pomiaru wyników skłaniał ich do poświęcania większej uwagi innym kwestiom. W takich sytuacjach potencjał ludzi do skutecznego wykonywania pracy jest tłumiony i w rezultacie organizacja uzyskuje wyniki niższe, niż mogłaby osiągać, gdyby priorytety zostały inaczej uszeregowane.

Chcielibyśmy przedstawić tu jeszcze jeden, mniej przygnębiający przykład (być może zaledwie o charakterze apokryficznym). Historia dotyczy fabryki gwoździ z byłego Związku Radzieckiego. Pracownikom wyznaczono cel w postaci określonego tonażu rocznej produkcji gwoździ. Zdecydowanie łatwiej było wyprodukować mniej większych gwoździ niż więcej mniejszych, dlatego też pracownicy wyprodukowali jeden ogromny gwóźdź. Gwóźdź ważył odpowiednio dużo i chociaż do niczego się nie nadawał, cel roczny został osiągnięty.

Wyznaczenie przedmiotu pomiarów będzie miało wpływ na zachowania ludzi oraz na alokację zasobów. Dlatego też powinieneś się dobrze zastanowić, czy mierzysz to, co należy, oraz jakie przyniesie to skutki.

Wskaźniki kształtują obraz sytuacji, w której się znajdujesz. Jeśli są błędnie zdefiniowane (na przykład brakuje w nich związku przyczynowo-skutkowego), dadzą Ci mylący obraz sytuacji i poprowadzą Cię w niewłaściwym kierunku. Jeżeli będą niekonsekwentnie obliczane, nie będziesz dostrzegał występujących trendów i nie będziesz mógł dokonywać wewnętrznych porównań. Pojawią się wątpliwości co do słuszności stosowania takich wskaźników.

Wskaźniki powinny stymulować do działania i skutkować regularnym pozyskiwaniem informacji o tym, co się sprawdza, a co nie. Dlatego też należy zadbać o wskazanie osoby odpowiedzialnej za weryfikację poszczególnych wskaźników oraz ogólnych wyników, które się dzięki nim odnotowuje. Jeżeli nikt się tym nie zajmuje i jeśli nie istnieje proces regularnej weryfikacji, działania będą się prawdopodobnie opóźniać, a zainwestowane czas i wysiłek nie przełożą się na możliwość wyciągania wartościowych wniosków.

Przede wszystkim musisz się jednak upewnić, że możesz mierzyć to, co chcesz mierzyć. Czasami wydaje się, że należy dokonywać pomiarów jednego konkretnego czynnika, jeśli jednak nie masz dostępu do odpowiednich danych, powinieneś się zastanowić, co wygeneruje większe koszty: tworzenie nowego procesu pozyskiwania niezbędnych danych czy rezygnacja z dokonywanych pomiarów. W sytuacjach, w których dostęp do właściwych danych jest trudny, ludzie często zniekształcają podawane informacje, co jest oczywiście niepożądane i bezsensowne.

2.6.1. Arkusz wskaźnika wyników

Arkusz wskaźnika wyników (por. rysunek 2.6) to narzędzie umożliwiające przeprowadzenie analizy i dokumentowanie poszczególnych wskaźników. Jest bardzo przydatny, ponieważ pokazuje, jak oblicza się daną miarę, jak często dokonuje się jej pomiaru, kto za to odpowiada oraz skąd pochodzą dane. Wszystko to umożliwia zachowanie konsekwencji kolejnych odczytów. Narzędzie to pozwala również powiązać wskaźniki z celami głównymi na najwyższym poziomie, czyli *de facto* ze strategią organizacji. Wreszcie gwarantuje także, że zostaną podjęte odpowiednie działania, ponieważ wskazuje konkretne odpowiedzialne za nie osoby.

Arkusz wskaźnika wyników

Wskaźnik	
Cel	
Odnosi się do	
Cel szczegółowy	
Wzór	
Częstotliwość	
Kto mierzy?	
Źródło danych	
Kto podejmuje działania?	
Co robi?	
Notatki i uwagi	

Rysunek 2.6. Arkusz wskaźnika wyników (na podstawie: Neely i inni, 1996)

- **Nazwa wskaźnika**. Wybierz taką nazwę, która oddaje istotę przedmiotu pomiaru (bądź precyzyjny). Na przykład określenie „obsługa klienta" może obejmować wiele różnych czynników, od terminowej realizacji zamówień aż po liczbę otrzymanych skarg.
- **Cel**. Po co dokonuje się pomiarów akurat tego aspektu osiąganych wyników? Jeżeli nie umiesz podać dobrego powodu, nie posługuj się danym wskaźnikiem.
- **Odnosi się do**. Do którego celu głównego z najwyższego poziomu odnosi się dany wskaźnik? Upewnij się, że przedmiot pomiaru ma istotne znaczenie dla realizacji strategii firmy. Stosunkowo często zdarza się, że menedżerowie podsuwają takie wskaźniki, o których wiedzą, że będą je w stanie osiągnąć — a przecież powinni kierować się znaczeniem danego czynnika dla ogólnego sukcesu organizacji. Lepiej jest mieć za mało wskaźników niż za dużo, dlatego też należy się skoncentrować na kwestiach o największym znaczeniu.
- **Cel szczegółowy**. To dość trudne zagadnienie, szczególnie na początku. Cel szczegółowy musi być odpowiednio ambitny, a jednocześnie nie może być przesadnie wyśrubowany, ponieważ wówczas będzie demotywować pracowników i wyznaczać nierealistyczne oczekiwania. Dokładny opis procesu wyznaczania celów szczegółowych zamieścimy w rozdziale 6.
- **Wzór**. Jak oblicza się dany wskaźnik? Bądź precyzyjny. Można tu podać znakomity przykład linii lotniczych, które mierzyły wyniki osiągane przez pracowników obsługujących bagaż. Firma posługiwała się wskaźnikiem czasu potrzebnego na dostarczenie pierwszej walizki na taśmę bagażową. Po lądowaniu samolotu pracownik pędził z jedną walizką, aby w jak najkrótszym czasie umieścić ją na taśmie bagażowej. Cel został osiągnięty, a cała reszta bagażu pasażerów pojawiała się w hali przylotów znacznie później.
- **Częstotliwość**. Różne wskaźniki należy mierzyć z różną częstotliwością. Będziesz musiał określić częstotliwość dokonywania pomiarów oraz częstotliwość weryfikacji odczytów.
- **Kto mierzy?** Należy koniecznie wskazać konkretną osobę odpowiedzialną za dokonywanie pomiarów. To lepsze rozwiązanie niż przydzielanie tego zadania całemu zespołowi.
- **Źródło danych**. Wskaż źródło danych, aby kolejnych pomiarów dokonywano w sposób konsekwentny.
- **Kto podejmuje działania?** Tutaj również należy wskazać konkretną osobę, która będzie za to odpowiedzialna.

- **Co robi?** Określ ogólnie wszystkie rodzaje działań, jakie należy podejmować w celu poprawy wyników mierzonych danym wskaźnikiem. Pamiętaj, że niektóre aspekty osiąganych wyników pozostają poza kontrolą Twoją i organizacji. Możesz na przykład dążyć do ograniczania czasu marnowanego na skutek wypadków, zwracając w tym celu większą uwagę na bezpieczeństwo i higienę pracy w Twojej firmie, nie masz jednak żadnego wpływu na to, jak Twoi ludzie prowadzą samochód w drodze do pracy oraz jak zachowują się inni uczestnicy ruchu.

2.6.2. Wyznaczanie celów szczegółowych

Cel szczegółowy to nic innego jak wartość docelowa wskaźnika wyników, którą należy osiągnąć w danym terminie. Wyznaczając cele, należy pamiętać o tym, że mogą one mieć różne przeznaczenie, na przykład:

- Cele ambitne — wyśrubowane, ale osiągalne wartości wskaźnika, mające na celu zmotywowanie ludzi do wytężonej pracy.
- Normy minimalne — podstawowe wartości wskaźnika, które należy osiągać regularnie.
- Cele realistyczne — cele stanowiące odzwierciedlenie najbardziej prawdopodobnych efektów prac.

W ramach systemów pomiaru wyników bardzo często wyznacza się wyśrubowane, ale osiągalne cele szczegółowe, aby skłaniać organizację do parcia naprzód. Ty również możesz obrać taką strategię, powinieneś jednak wówczas pamiętać, że nie wszystkie cele uda się osiągnąć. Wyznaczanie celów szczegółowych ma tak duże znaczenie, że postanowiliśmy poświęcić temu zagadnieniu osobny rozdział (rozdział 6.). W tym miejscu warto jednak wskazać dwa podstawowe pytania, na które będziesz poszukiwał odpowiedzi:

1. Czy na podstawie wiedzy na temat otoczenia firmy oraz zmian, które umiesz przewidzieć w najbliższej przyszłości, możesz uznać dany cel szczegółowy za realistyczny?
2. Czy procesy w bieżącej wersji są w stanie zapewnić wyniki na oczekiwanym poziomie?

Aby udzielić odpowiedzi na pierwsze pytanie, musisz umieć przewidzieć poziom skuteczności prowadzonych działań oraz móc reagować na zmiany dokonujące się w otoczeniu biznesowym. Odpowiedź na drugie pytanie wymaga dokonywania pomiarów skuteczności procesów i stosowania narzędzi statystycznej kontroli procesów, które opiszemy w rozdziale 8. Cele szczegółowe mają działanie motywujące

tylko wtedy, gdy zostaną wyznaczone — w przeciwnym razie tylko irytują. Dlatego właśnie ta kwestia ma tak istotne znaczenie.

2.6.3. Działania usprawniające

Jeśli chcesz poprawić osiągane wyniki, musisz albo zacząć robić coś inaczej, albo zmienić wykorzystywane zasoby lub skorygować sposób ich alokacji. Wymaga to oczywiście czasu i wysiłku, a ponadto powinno zostać zaplanowane z wyprzedzeniem. Dlatego też gorąco zachęcamy do wskazywania działań usprawniających równolegle z celami głównymi, wskaźnikami i celami szczegółowymi, czyli już na etapie projektowania systemu pomiaru wyników. Można wskazać dwa powody, dla których należy tak postępować. Po pierwsze, powinieneś monitorować skutki podejmowania tych działań, aby mieć pewność, że zostały one ukończone — wyniki nie ulegną poprawie, dopóki zmiany nie zostaną wdrożone. Po drugie, powinieneś pamiętać, że organizacje mają ograniczony potencjał w zakresie wprowadzania zmian. Dokumentując działania usprawniające, możesz sprawdzać, czy nie przeciążasz organizacji zbyt dużą liczbą nowych zadań. Jeśli stwierdzisz, że faktycznie do tego doszło, będziesz mógł rozpocząć dyskusję na temat uszeregowania działań usprawniających.

Istnieje wiele sposobów ilustrowania działań usprawniających w ramach systemu pomiaru wyników. Jeden z nich został zaprezentowany na rysunku 2.7 (wykorzystano wybrany element z przykładu poświęconego ośrodkowi szkoleniowemu). Rysunek ten pokazuje również zależność między mapą sukcesu, poszczególnymi celami głównymi, wskaźnikami, celami szczegółowymi i działaniami mającymi na celu uzyskanie oczekiwanej poprawy wyników.

Rysunek 2.8 przedstawia alternatywne rozwiązanie, z którego sami korzystamy w celu dokonania oceny portfela działań usprawniających. W tym przykładzie posłużyliśmy się szablonem karty wyników, który pozwala pogrupować cele główne i powiązać je z działaniami usprawniającymi. Zapoznając się z tym wykresem, powinieneś zadawać sobie następujące pytania:

- Czy powinniśmy kontynuować działania, które nie wykazują związku z celami głównymi?
- W jaki sposób osiągniemy trwałą poprawę wyników w obszarze celów głównych, którym nie przypisano żadnego działania usprawniającego?
- Czy dysponujemy wystarczającym potencjałem, aby zrealizować wszystkie zaplanowane działania?
- Jakie priorytety przypisujemy poszczególnym działaniom? Czy nasz plan uwzględnia te priorytety?
- Czy wobec niektórych działań nie formułujemy przesadnych oczekiwań?

Mapa sukcesu	Cele główne	Wskaźniki	Cele szczegółowe	Działania usprawniające
Zwiększyć zyski	Zwiększyć zyski	Zysk brutto przed opodatkowaniem	500 tysięcy dol. do końca 2012 roku	
Podnieść ceny	Podnieść ceny	Średnia cena w przeliczeniu na uczestnika po odliczeniu zniżek i rabatów	20-procentowy wzrost do końca 2012 roku	
Zwiększyć wartość w oczach klienta	Zwiększyć wartość w oczach klienta	Wskaźnik wartości w oczach decydentów	Wzrost o 0,3 punktu rok do roku	Program zarządzania relacjami z klientem
Zwiększyć zadowolenie uczestników	Zwiększyć zadowolenie uczestników	Ogólny wskaźnik zadowolenia (ustalany na podstawie ankiet wśród uczestników)	Wzrost o 0,3 punktu rok do roku	Program pomiaru i poprawy zadowolenia
Szkolenie Wsparcie administracyjne Warunki lokalowe	Jakość szkolenia Jakość wsparcia administracyjnego Warunki lokalowe	Ankiety wśród uczestników Szkolenie Wsparcie administracyjne Warunki lokalowe	Średnia 4,3 do 2012 roku Średnia 4,0 do 2012 roku Średnia 4,0 do 2012 roku	Program szkolenia kadry Usprawnienie procesów administracyjnych Program wynajmu pomieszczeń
Kształcić kadrę	Kształcić kadrę	% kadry uczestniczący w programach rozwoju	80% w 2012, 100% w 2013 roku	Program szkolenia kadry

Rysunek 2.7. Łączenie działań usprawniających, celów szczegółowych, wskaźników i celów głównych z mapą sukcesu

Bieżące działanie / Cele główne	Zwiększyć EBIT	Nawiązać kontakt z producentem o najniższych kosztach	Pozyskać najlepsze firmy na rynku globalnym	Kreować nowy popyt	Lepsze ceny	Poprawiać relacje partnerskie	Uzgodnić zasoby	Nawiązać relacje partnerskie z klientami i sprzedawcami	Skoncentrować się na rozwoju technologii	Doskonalić proces produkcji	Rozwijać potencjał wprowadzania zmian	Kompetencje strategiczne	Promować skuteczność indywidualną i zespołową	Kultura wrażliwości na potrzeby klienta
Perspektywa	Finansowa			Klienta			Wewnętrzna				Nauki i rozwoju			
Szkolenie w zakresie kompetencji strategicznych														
Komunikacja globalna												■		
Opracowanie i wdrożenie systemu nagród											■			
Systemy eksperckie											■			
Certyfikat ISO 90002									■				■	
Podniesienie standardu lokali										■				
Program wzrostu zysków										■		■		
Usprawnienie procesu przetwarzania odpadów produkcyjnych										■	■			
Uzgodnienie strategii IT									■	■				
Infrastruktura obróbki materiałów w Azji							■					■		
Zakomunikowanie wizji							■	■		■				
Opracowanie zrównoważonej karty wyników							■							
ABM							■							
Wdrożenie SCOP											■			
Poprawa pozycji IT w łańcuchu wartości										■				
Side lam VP/partnerships						■								
Profesjonalny system monitorowania skarg klientów														
Komercjalizacja SV														
Przekształcenia										■				
Porządny proces eliminowania przyczyn źródłowych										■				
Porządny proces identyfikowania potrzeb												■	■	
Res sec and W&L and hurricane								■						
Partnerstwo ze zwycięzcą														
Strategia dla rynków wschodzących				■									■	
Nowy proces zaopatrzenia										■				

Rysunek 2.8. Nanoszenie działań usprawniających na mapę sukcesu

2.7. Podsumowanie

W tym rozdziale opisaliśmy podstawowe elementy, z których powinien się składać system pomiaru wyników, a także najpopularniejsze narzędzia tworzenia takich systemów. Powinieneś jednak pamiętać, że siła całego systemu zależy od siły jego najsłabszego ogniwa. Jeżeli zatem zabraknie w nim jakiejkolwiek składowej albo coś się nie sprawdzi, system jako taki nie spełni pokładanych w nim oczekiwań. Postaraj się rozdzielić w myślach poszczególne elementy systemu i przetestować

każdy z osobna. Dzięki temu lepiej zrozumiesz, w jaki sposób pojedyncze składowe łączą się ze sobą, co pozwoli Ci skuteczniej przewidywać potencjalne problemy.

Dalsza lektura

R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The balanced scorecard — measures that drive performance*, „Harvard Business Review" 1992, styczeń – luty, s. 71 – 79.

A.D. Neely, J.F. Mills, M.J. Gregory, A.H. Richards, K.W. Platts, M.C.S. Bourne, *Getting the Measure of Your Business*, Findlay, London 1996.

A.D. Neely, C. Adams, M. Kennerley, *The Performance Prism, The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, FT Prentice Hall, London 2002.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION

1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

http://program-partnerski.helion.pl

GRUPA WYDAWNICZA
Helion SA

Praktyczne sposoby na zdobycie przewagi konkurencyjnej

System zarządzania wynikami przyspieszyć tempo rozwoju Twojej firmy. Jest tylko jeden warunek — musi zostać poprawnie zaprojektowany i wdrożony. Ta książka oferuje Ci kompleksowy opis narzędzi niezbędnych do projektowania i wdrażania systemu zarządzania wynikami przedsiębiorstwa.

Znajdziesz tu opisy procesów i metod, które przesądzą o Twoim sukcesie, w tym porady na temat monitorowania osiąganych wyników, ich oceny przez zarządzających oraz weryfikacji aktualności realizowanej strategii. Otrzymasz również dostęp do informacji praktycznych. Przeczytasz m.in. o pomiarze wyników finansowych oraz zadowolenia pracowników i klientów, a także o kształtowaniu kompetencji i zasobów oraz zrównoważonym rozwoju.

To lektura obowiązkowa dla wszystkich, którzy chcą dzięki pomiarowi wyników i zarządzaniu nimi w pełni wykorzystać potencjał swojej firmy.

Mike Bourne jest profesorem zarządzania wynikami przedsiębiorstw oraz dyrektorem Centre for Business Performance przy Szkole Zarządzania Uniwersytetu Cranfield. Przed rozpoczęciem kariery akademickiej Mike przez piętnaście lat pracował w firmach komercyjnych, gdzie zajmował się zarządzaniem produkcją, strategią, przejęciami, zasobami ludzkimi i organizacją.

Pippa Bourne jest dyrektorem regionalnym ICAEW, organizacji zrzeszającej biegłych księgowych z całego świata. Pippa posiada dyplom MBA, jest certyfikowaną specjalistką ds. marketingu, ma też doświadczenie w pracy w dziedzinie marketingu i na stanowiskach kierowniczych. Z powodzeniem prowadziła szereg uniwersyteckich ośrodków komercyjnych i stowarzyszeń zawodowych.

Jeżeli masz trudności z wdrażaniem opracowanej strategii, najwyższy czas sięgnąć po tę książkę. Znajdziesz w niej charakterystykę narzędzi i metod, dzięki którym nie tylko z powodzeniem doprowadzisz do realizacji przyjętej strategii, lecz również zapewnisz sobie możliwość zarządzania uzyskiwanymi wynikami.

Andrew Brodie, dyrektor ds. zarządzania zasobami ludzkimi, Faccenda Group

Teoretyczne założenia zarządzania wynikami przedsiębiorstw są dość proste, zdecydowanie gorzej wygląda to w praktyce. Niniejsza książka w bardzo przystępny sposób wyjaśnia podstawy teoretyczne oraz podaje przykłady liderów, którzy uporali się z dość trudnymi problemami wdrożeniowymi.

Mike Ophield, dyrektor zarządzający, Crowcon

WILEY

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 11548

Księgarnia internetowa:
http://onepress.pl

Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900
0 601 339900

one press

Sprawdź najnowsze promocje:
http://onepress.pl/promocje
Książki najchętniej czytane:
http://onepress.pl/bestsellery
Zamów informacje o nowościach:
http://onepress.pl/nowosci

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
http://onepress.pl

Cena 57,00 zł

ISBN 978-83-246-4690-6

9 788324 646906