

# Strategiczna karta wyników (Kaplan-Norton)



# Strategiczna karta wyników - założenia



Strategiczna karta wyników (SKW) / Balanced Score Card (BSC)-  
narzędzie realizacji strategii w wieku informacji - założenia:

- ✓ SKW (BSC) powstała w wyniku konfliktu pomiędzy koniecznością budowania strategicznych umiejętności firmy (organizacji) a sztywną zasadą kosztu historycznego w rachunkowości finansowej.
- ✓ **Koncentracja na przyszłości**, nie tylko na przeszłości.
- ✓ Obejmuje zarówno **mierniki finansowe i niefinansowe** tworzące zintegrowany system związków przyczynowo-skutkowych.
- ✓ Interfunkcjonalność – próba integracji – spojrzenie **holistyczne**.

R.S. Kaplan, D.P. Norton, Strategiczna karta wyników, WN PWN, Warszawa 2001.

# Strategiczna karta wyników - przyczyna a skutek



## Związki przyczynowo- skutkowe:

Jeżeli zwiększymy ilość i jakość szkoleń to...

**Pracownicy będą posiadali większą wiedzę na temat naszej oferty produktowej.**

Jeżeli pracownicy będą więcej wiedzieli o produktach to...

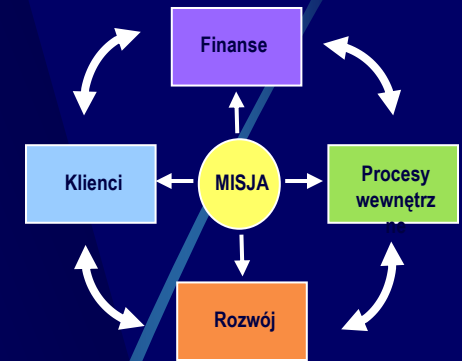
**Zwiększą oni swoją efektywność sprzedawania.**

Jeżeli zwiększy się efektywność to...

**1) Zwiększy się sprzedaż oraz 2) zmniejszą się koszty operacyjne.**

Jeżeli zwiększy się sprzedaż i zmniejszą się koszty to...

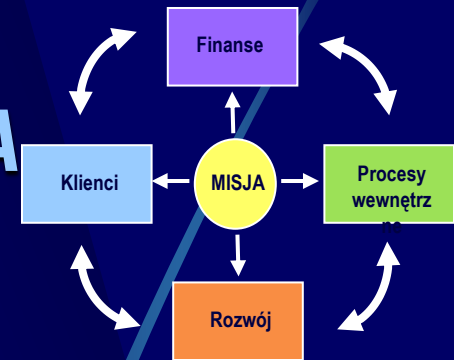
**Zwiększy się RENTOWNOŚĆ!**



# Perspektywy



# Strategiczna karta wyników - INTEGRACJA



**INTERfunkcjonalność – cztery perspektywy:**

- 1. Perspektywa finansowa (statut)**
- 2. Perspektywa klienta (petent)**
- 3. Perspektywa procesów wewnętrznych (procedury)**
- 4. Perspektywa rozwoju (potencjał organizacyjny)**

R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, WN PWN, Warszawa 2001.



# Perspektywa finansowa

- perspektywa akcjonariusza

**Finanse** pokazują, czy wdrożenie i realizacja strategii przyczyniają się do poprawy wyników ekonomicznych firmy.

**Cele finansowe** są formułowane w stosunku do: zysku operacyjnego, **wartości firmy**, zwrotu z zainwestowanego kapitału, ekonomicznej wartości dodanej itd.



# Perspektywa klienta

- perspektywa odbiorcy

**Marketing** określa kategorie klientów, segmenty rynku, potrzeby rynku, dbałość o jakość towarów i usług, wizerunek firmy, skuteczność strategii marketingowych itd.

## **MARKETING MIX:**

**produkt, cena, miejsce, promocja**

R.S. Kaplan, D.P. Norton, Strategiczna karta wyników, WN PWN, Warszawa 2001.



# Perspektywa procesów wewnętrznych - perspektywa zarządu

Menedżerowie (kierownicy) liniowi identyfikują działania i procesy kluczowe na poziomie taktycznym i operacyjnym dla realizacji celów sformułowanych w perspektywie klienta i finansów.

Zarządzanie procesowe (workflow), struktura organizacyjna, technologia, system organizacji pracy, poziom informatyzacji itd.

R.S. Kaplan, D.P. Norton, Strategiczna karta wyników, WN PWN, Warszawa 2001.





# Perspektywa rozwoju

- perspektywa pracowników

**Cele rozwojowe (**ludzie** i ich **wiedza**) tworzą bazę, dzięki której możliwa jest realizacja zamierzeń ujętych w poprzednich perspektywach.**

**Zarządzanie zasobami ludzkimi, kapitał ludzki, wiedza, systemy motywacyjne, zarządzanie rozwojem indywidualnym (samodoskonalenie), szkolenia, konflikt i współpraca.**

R.S. Kaplan, D.P. Norton, Strategiczna karta wyników, WN PWN, Warszawa 2001.



**Łańcuch  
związków  
przyczynowo-  
skutkowych w  
kształtowaniu  
ROCE – stopa  
zwrotu  
zaangażowane  
go kapitału.**

Źródło: R.S. Kaplan, D.P. Norton,  
*Strategiczna karta wyników*,  
Warszawa 2001, s. 46.

Perspektywa finansowa

ROCE

Perspektywa klienta

Lojalność  
klientów

Dostawy  
w terminie

Perspektywa  
procesów wewnętrznych

Jakość  
procesów

Czas trwania  
procesów

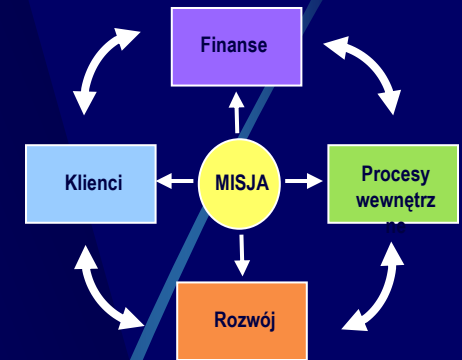
Perspektywa rozwoju

Kwalifikacje  
pracowników





# Cele i Mierniki



*Możemy zarządzać tylko tym, co jesteśmy w stanie zmierzyć!*

# Strategiczna karta wyników - przyczyna a skutek



**Miernik** (sposób oceny realizacji celu) umieszczony w strategicznej karcie wyników powinien być elementem łańcucha zależności przyczynowo-skutkowych, które wyjaśniają i oceniają logikę strategii firmy wszystkim jej pracownikom.

R.S. Kaplan, D.P. Norton, Strategiczna karta wyników, WN PWN, Warszawa 2001.

# Perspektywa finansowa



## Cele:

- ✓ osiągnąć wymagany wzrost i strukturę przychodów
- ✓ zredukować koszty i zwiększyć wydajność
- ✓ zwiększyć wykorzystanie aktywów i efektywność inwestycji

## Mierniki:

- ✓ stopa zwrotu z inwestycji
- ✓ ekonomiczna wartość dodana

R.S. Kaplan, D.P. Norton, Strategiczna karta wyników, WN PWN, Warszawa 2001.

# Perspektywa klienta



## Cele:

- ✓ zwiększyć satysfakcję klienta i pozytywny wizerunek firmy
- ✓ zwiększyć lojalność klienta oraz jakość usług obsługi klienta
- ✓ zwiększyć udział w rynku

## Mierniki:

- ✓ satysfakcja klienta, ilość zgłaszanych reklamacji, skarg
- ✓ udział w rynku, udział w portfelu

R.S. Kaplan, D.P. Norton, Strategiczna karta wyników, WN PWN, Warszawa 2001.

# Perspektywa procesów wewnętrznych



## Cele:

- ✓ zwiększyć wartość firmy poprzez innowację
- ✓ zoptymalizować działania na poziomie operacyjnym
- ✓ zapewnić wysoką jakość obsługi posprzedażnej

## Mierniki:

- ✓ wydajność, standardy jakości wyrobu,
- ✓ integracja procesowa, marnotrawstwo czasu, zasobów pracy

R.S. Kaplan, D.P. Norton, Strategiczna karta wyników, WN PWN, Warszawa 2001.

# Perspektywa rozwoju



## Tezy (cele):

- ✓ osiągnąć większy potencjał kadrowy – kapitał ludzki
- ✓ wykorzystać indywidualność pracowników
- ✓ zwiększyć poziom motywacji, decentralizacji, zbieżności celów

## Mierniki:

- ✓ zadowolenie pracowników, poziom stresu i konfliktu
- ✓ dostępność szkoleń, indywidualny rozwój

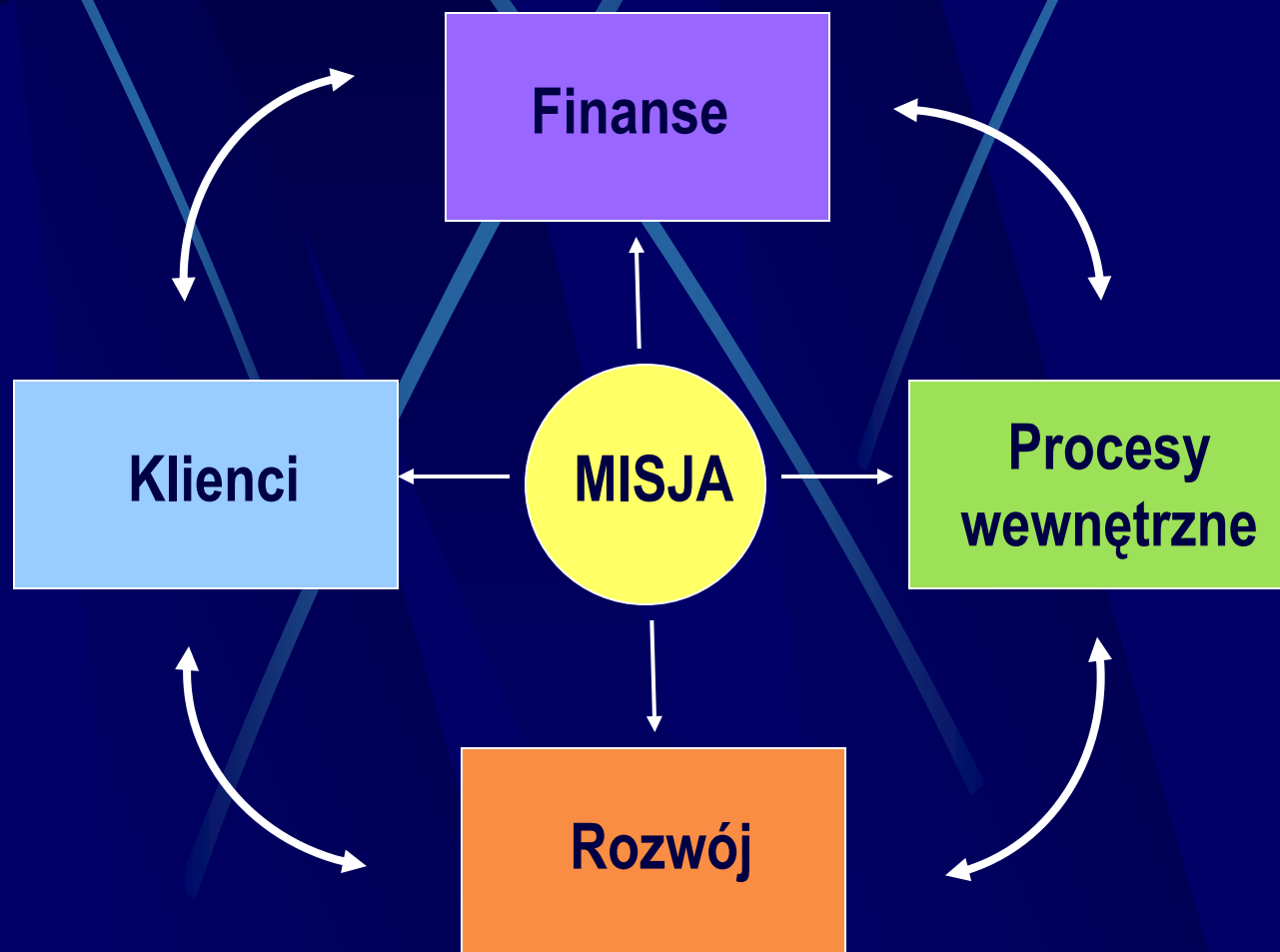
R.S. Kaplan, D.P. Norton, Strategiczna karta wyników, WN PWN, Warszawa 2001.



# Strategiczna karta wyników – budowanie STRATEGII



**Strategiczna  
karta  
wyników jako  
narzędzie  
zarządzania  
strategicznego**



Źródło: R.S. Kaplan, D.P. Norton,  
*Strategiczna karta wyników*,  
Warszawa 2001, s. 28.



# Strategiczna karta wyników

**Strategiczna karta wyników jako narzędzie zarządzania strategicznego**



Źródło: R.S. Kaplan, D.P. Norton,  
*Strategiczna karta wyników*,  
Warszawa 2001, s. 28.

# Strategiczna karta wyników – INETGRACJA



CELE	MIERNIKI
Wzrost sprzedaży	+30%
Obniżenie kosztów zarządu	-5%
Wzrost wydajności organ.	+5%

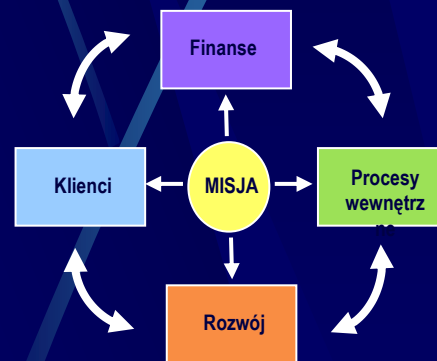
CELE	MIERNIKI
Maksymalizacja wartości	ROCE = 20%
Satysfakcja klientów	8 pkt. (skala od 0-10)
Optymalizacja procesów	Brak marnotrawstwa
Zadowolenie pracowników	8 pkt. (skala od 0-10)

CELE	MIERNIKI
Obniżenie kosztów oper.	-10%
Optymalizacja procesów	Ocena auditu ISO
Innowacyjność/ liczba proj.	+5%

CELE	MIERNIKI
Kompetentni pracownicy	Profil zawodowy
Dobre warunki pracy	10 pkt. (skala od 0-10)
Szkolenia	Liczba szkoleń

CELE	MIERNIKI
Terminowość	Dostawa na czas
Jakość	10 pkt. (skala od 0-10)
Obsługa	Brak skarg i reklamacji

# Przykłady





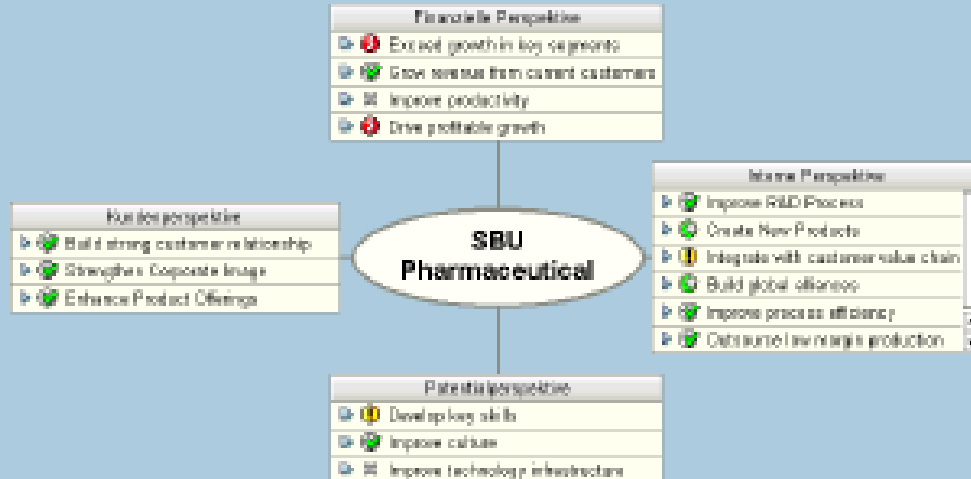
### Scorecard Übersicht

Übersicht Strategie-Übersicht | Übersicht Kennzahl | Analyse | Dynamischer Aufbau

- Umsatz Scorecard
- Organisationsstruktur
- Corporate
  - Shared Services
  - Financial
  - SBU Pharmaceutical
- Strategische Geschäftseinheit
  - SBU Pharmaceutical**
  - SBU Services
  - SBU Chemical
- Legal Entities
- WFO Tiers
- Non-a-MicroBIA

AM Punkte 100.000

Show Legend



# Balanced Scorecard Screens: Analysis

Bilder Elemente Dynamik Manügestaltung System Hilfe

SAP SEM

POI

Current Date 6/1 999 Target Date 12/1 999

Perspective / Objective / Measure	Actual	Plan	Forecast	Target	Owner
<b>FINANCIAL PERSPECTIVE</b>					
Drive Profitable Growth					
Profit (\$)	XX	XX	XX	XX	XX
EVA (\$)	XX	XX	XX	XX	XX
Exceed Growth in Key Segments					
Revenue Growth vs. Segment Average	XX	XX	XX	XX	XX
Profit % vs. Segment Average	XX	XX	XX	XX	XX
Grow Revenue from Current Customers					
Revenue from Current Customers	XX	XX	XX	XX	XX
Improve Productivity					
Expenses total	XX	XX	XX	XX	XX
<b>CUSTOMER PERSPECTIVE</b>					
Build Stronger Customer Relationship					
Bundle Services					
<b>INTERNAL PERSPECTIVE</b>					
Identify & Capture New Business Opportuni					
Improve R & D Process					
Create New Products					
Integrate with Customer Value Chain					
<b>LEARNING &amp; GROWTH PERSPECTIVE</b>					
Develop Key Skills					
Improve Culture					
Improve Technology Infrastructure					

B20 (1) (000) hs0328 OVR 10:32

**SAP SEM**

Bilder Elemente Dynamik Manügestaltung System Hilfe

**Cause-Effect-Chain**

Scorecard: Pharmaceutical

Current Date: 3 1999

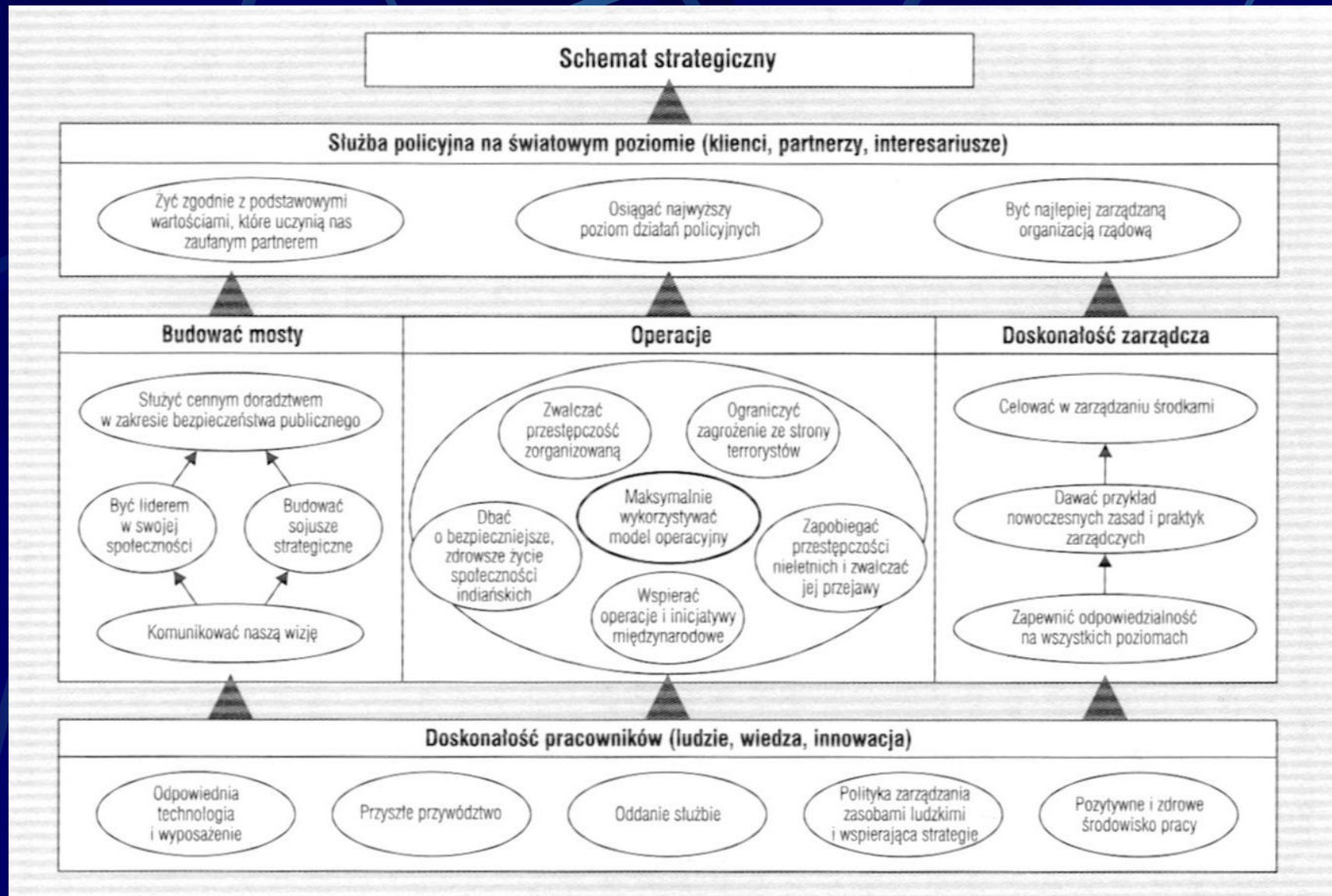
Target Date: 12 1999

00%

	Drive Innovation	Enhance Customer Management	Maximize Operational Efficiency
<b>Financials</b>	Exceed Growth in Key Segments (✓)	Drive Profitable Growth (⚠)	Improve Productivity (⚠)
<b>Customer</b>	Build Strong Cust. Relationship (⚠)	Grow Revenue from Curr. Cust. (⚠)	
<b>Internal</b>	Ident./Capt. New Bus. Opportunities (⚠)	Bundle Services (✓)	
<b>Learning</b>	Improve R&D Process (✓)	Integrate w. Cust. Value chain (⚠)	
	Create New Products (✓)	Build Global Alliances (⚠)	Improve Process Efficiency (⚠)
	Develop Key Skills (⚠)	Develop Key Skills (✓)	Outsource Low Margin Production (✓)
	Improve Culture (⚠)		Improve Technology Infrastructure (⚠)

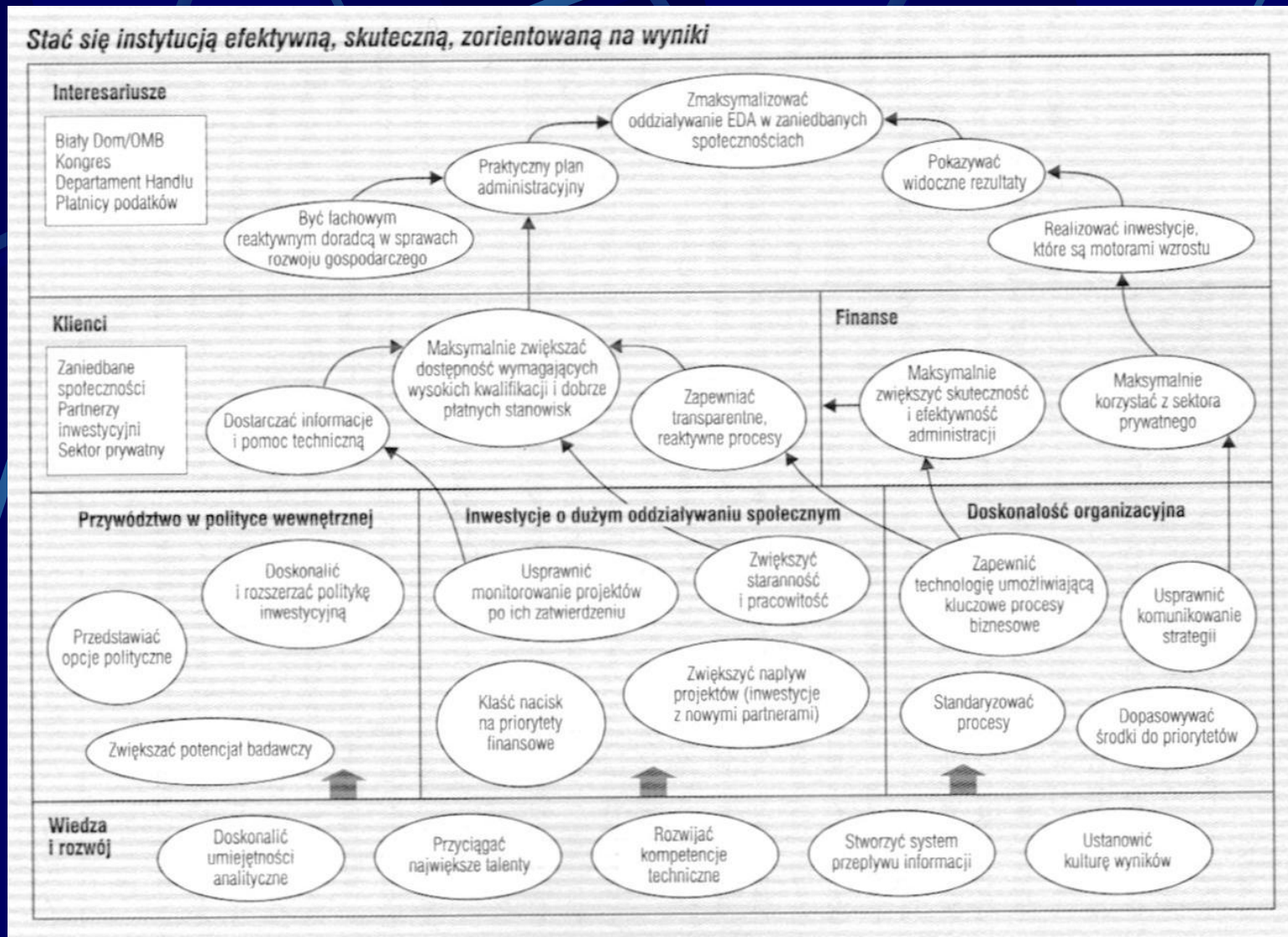
B20 (1) (000) hs0328 DVR 10:32

# Mapa strategii Kanadyjskiej Królewskiej Policji Konnej

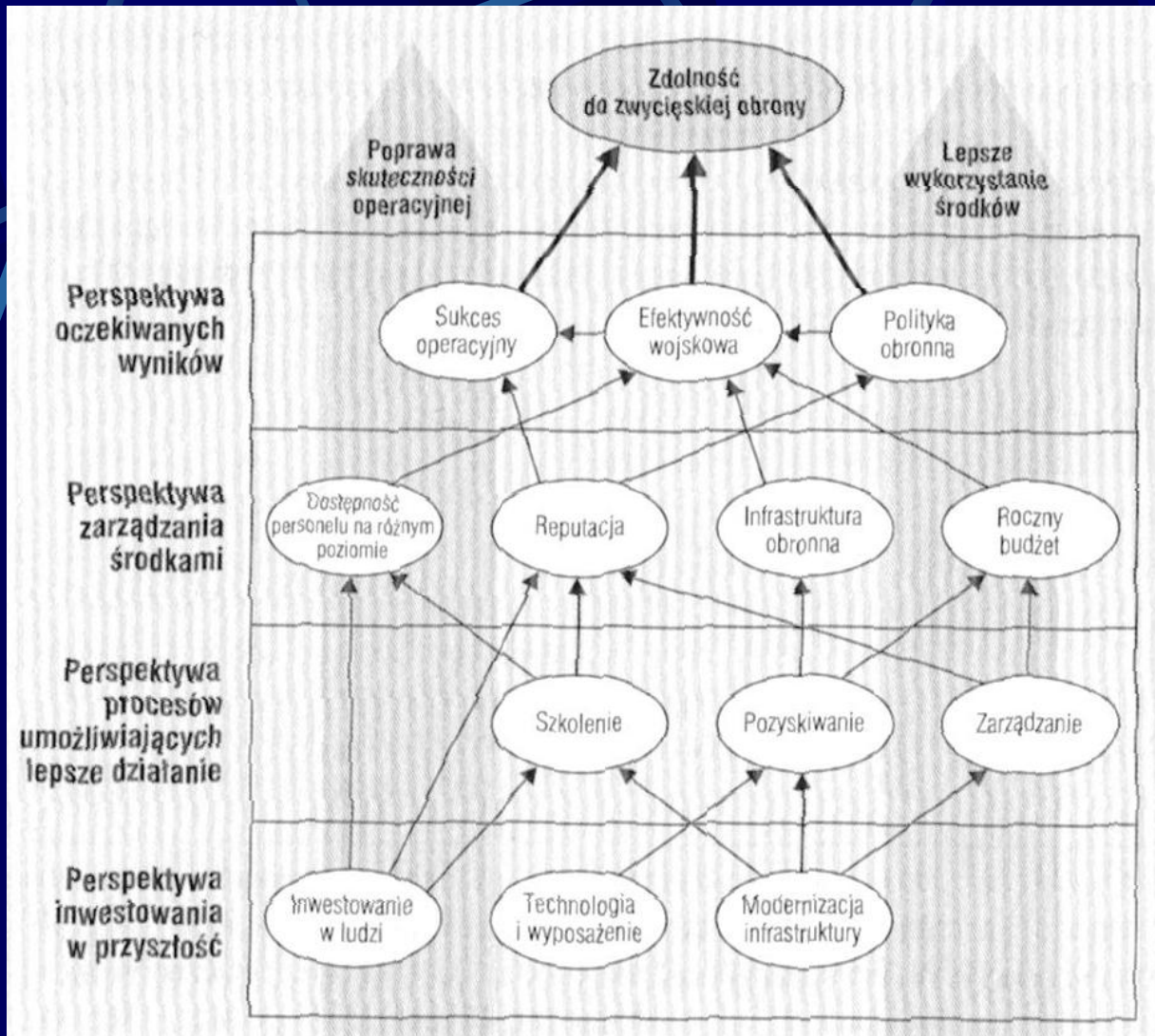




# Mapa strategii Agencji Rozwoju Gospodarczego Departamentu Handlu USA



# Mapa strategii Ministerstwa Obrony Wielkiej Brytanii



# PYTANIA?

