



AKADEMIA GÓRNICZO-HUTNICZA

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA



Zarządzanie strategiczne

kierunek: Zarządzanie

WYKŁAD V

dr Rafał Kusa

Plan wykładu

Proces planowania strategicznego
Elementy planu strategicznego
Implementacja strategii
Controlling strategiczny
Strategiczna karta wyników jako narzędzie monitorowania realizacji strategii

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

2

Zarządzanie strategiczne

Zarządzanie strategiczne – proces złożony z trzech etapów: analizy, planowania i realizacji.

Analiza strategiczna

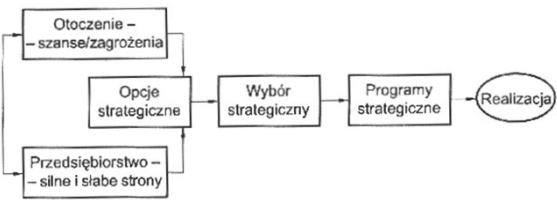
Projektowanie strategii

Realizacja strategii

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

3

Schemat zarządzania strategicznego



dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

4

Elementy planowania strategicznego

- budowa opcji strategicznych organizacji
- przyjęcie założeń strategicznych określających hipotetyczne kierunki przewidywanych zmian w otoczeniu organizacji
- ocena opcji strategicznych i wybór wariantu zapewniającego najwyższy stopień osiągnięcia głównych celów organizacji
- opracowanie planu implementacji strategii

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

5

Zadania planu operacyjnego

- detalizacja planowania strategicznego do konkretnych planów działania w przestrzeni i czasie
- zabezpieczenie podstawowych warunków bytu organizacji: rentowności i płynności finansowej
- określenie poziomu produkcji, zbytu, zatrudnienia, zaopatrzenia, urządzeń oraz prac badawczo-rozwojowych (plany procesów rzeczowych)
- określenie wpływów, kosztów, wyniku kalkulacyjnego (plan procesów finansowych)

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

6

1

Zarządzanie strategiczne
podstawowe pytania strategiczne

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

7

Fundamentalnymi pytaniami strategicznymi, które pomagają zrozumieć, czy i jak firma oferuje odbiorcom zaspokojenie ich potrzeb są pytania o:

- sens istnienia firmy dzisiaj i jej wizję funkcjonowania w przyszłości
- rynki i produkty
- dominujący model działania

źródło: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE 2001

Ciągłość i elastyczność planowania

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

8

Ciągłość planowania – planowanie operacyjne musi zabezpieczać realizację obowiązującej strategii

Elastyczność planowania – gwarantuje szybką weryfikację planu, jeśli zmiany w otoczeniu i samym przedsiębiorstwie powodują niewydolność obowiązującej strategii

źródło: A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, str. 60

Planowanie strategiczne
parametry systemu planowania strategicznego

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

9

- *charakter narzędzi* wspomagających sformalizowane myślenie strategiczne
- *częstotliwość ponawiania planowania*, tzn. jego aspekt czasowy
- *powiązanie planowania ze strukturą organizacyjną* (jak w organizacji przebiegają procesy planowania)
- *rola dyirekcji*, którą określa sposób inicjowania i stymulowania działań planistycznych
- *obszary planowania* (jak szeroki zakres działalności przedsiębiorstwa jest oficjalnie objęty planowaniem strategicznym)

źródło: Strategor, *Zarządzanie firmą*, str. 426

Planowanie strategiczne
częstotliwość planowania

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

10

- **planowanie cykliczne** – planowanie obejmuje zawsze taki sam okres (np. 5 lat), a stworzony plan jest corocznie poddawany rewizji
- **planowanie ewolucyjne (kroczące)** – plany budowane są poprzez modyfikacje wcześniej przyjętych, będących w trakcie realizacji planów
- **planowanie pobudzone** – raz zatwierdzony plan nie jest modyfikowany aż do czasu, gdy pojawi się taka potrzeba

por.: Strategor, *Zarządzanie firmą*, str. 427

Planowanie strategiczne
potencjalne funkcje planowania

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

11

- funkcje decyzyjne
 - formalizowanie procesów podejmowania decyzji strategicznych
 - tworzenie zapasowych baz danych, prognoz i kompetencji
 - koordynowanie decyzji
- funkcje pilotażowe wobec zmian strategicznych
 - umożliwienie pracownikom partycypacji w procesach decyzyjnych
 - wspieranie komunikacji i dostarczanie „wspólnego języka” strategicznego
 - planowanie jako narzędzie wdrażania strategii
- planowanie jako narzędzie władzy
 - upowszechnianie strategii oficjalnej
 - tworzenie narzędzia władzy

źródło: Strategor, *Zarządzanie firmą*, str. 436-440

Planowanie strategiczne
modele planowania strategicznego według J. Brabeta i M. Klema

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

12

The diagram is a 2x2 matrix. The vertical axis represents the level of participation, with 'mała partycypacja' (low participation) at the top and 'wysoka partycypacja' (high participation) at the bottom. The horizontal axis represents the orientation, with 'kultura' (culture) on the left and 'strategia' (strategy) on the right. The four quadrants are labeled as follows:

- Top-Left (Low participation, Culture): **menadżerskie ukierunkowanie na organizację**
- Top-Right (Low participation, Strategy): **menadżerskie ukierunkowanie na otoczenie**
- Bottom-Left (High participation, Culture): **identyfikacja z organizacją (wartościami)**
- Bottom-Right (High participation, Strategy): **identyfikacja ze strategią**

źródło: Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*, str. 340

Planowanie strategiczne

podstawowe podejścia

formalizacja		
centralizacja	niska	wysoka
wysoka	model przedsiębiorczy	model planujący
niska	model negocjacyjny	model partycypacyjny

źródło: Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne, str. 341

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

13

Planowanie strategiczne

formowanie strategii

Formowanie strategii to stopniowe określanie jej treści w trakcie procesów zachodzących w ramach ograniczeń wewnętrznych i zewnętrznych. Zwykle nie ma on wyraźnie określonego początku i końca.

W jego trakcie bieżące działania strategiczne są częściowo określone przez poprzednie, same zaś warunkują działania przyszłe.

Dokonana alokacja zasobów jest faktem w znacznym stopniu nieodwracalnym. Podjęcie jednego projektu oznacza wyrzeczenie się innych, chociaż w ostateczności zasoby wytworzone przez ten projekt mogą zostać wykorzystane do podjęcia innych.

źródło: Strategor, Zarządzanie firmą, str. 485-488

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

14

Planowanie strategiczne

formowanie strategii

źródło: Strategor, Zarządzanie firmą, str. 489

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

15

Planowanie strategiczne

intencje strategiczne i strategia realizowana

Intencje strategiczne można odczytać z planów strategicznych, ogłaszanych projektów i programów oraz dyskusji prowadzonych w gronie kierownictwa.

Strategia realizowana jest wypadkową różnych trajektorii i sumą wielu współzależnych posunięć.

źródło: Strategor, Zarządzanie firmą, str. 485-488

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

16

Plan strategiczny

elementy i informacje

ELEMENTY	INFORMACJE
- wizja - misja - wartości - kluczowe czynniki sukcesu - główne cele	- produkty - rynki - sposoby konkurowania - sposób podziału zasobów pomiędzy podstawowe obszary działania

źródło: Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne, str. 106

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

17

Plan strategiczny

wizja

Wizja - przyszły obraz miejsca i roli naszej organizacji w otaczającym nas świecie.

Według T. Petersa „*wizja jest tworem paradoksalnym: jest względnie stała, ale też i dynamiczna, w tym zakresie, że zawiera konieczność prowadzenia stałej korekty i stałego wybróbowywania (dostosowywania) cykli, które powodują, że umiejętności / możliwości utrzymują się wciąż na poziomie bieżącym*”

por.: Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne, str. 106

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

18

Plan strategiczny

misja

Misja jest precyzyjnym wyrażeniem – w języku zrozumiałym dla pracowników i otoczenia organizacji – dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji organizacji.

[Obłój, s.235]

Misja – przedmiot aspiracji, czyli trwałych dążeń organizacji, określony zwykle w akcie erekcyjnym lub statucie, jako zakres jej społecznie pożądanej działalności.

[Peszko, str. 41]

Misja odpowiada na pytania:

- po co istniejemy?
- do czego dążymy?
- co mamy osiągnąć?
- czyje i jakie potrzeby zaspokajamy?
- jakie jest nasze społeczne przeznaczenie?

[Krupski, s.109]

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

19

Plan strategiczny

przykłady misji

Komatsu: „Maru-Cat” („Pobić Caterpillara”)

GE: „Będziemy numerem jeden lub dwa na każdym obsługiwanym rynku”

Johnson&Johnson: „Wierzmy, że odpowiadamy nade wszystko przed lekarzami, pielęgniarkami, pacjentami, matkami i wszystkimi, którzy korzystają z naszych produktów i usług”

Exxon: „zaspokajając światowe potrzeby konsumentów na energię”

Walt Disney: „czynić ludzi szczęśliwymi”

Wal-Mart: „dać zwykłym ludziom szansę kupowania tych samych rzeczy, co bogacze”

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

20

źródło: Obłój, Strategia organizacji, str. 232, 242; Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne, str. 107

Plan strategiczny

przykład misji – FedEx

FedEx.

FedEx przyniesie ponadprzeciętne zyski finansowe akcjonariuszom poprzez dostarczający wysokiej wartości dodanej łańcuch dostaw, transport, usługi biznesowe i związane z nimi informacje poprzez wyspecjalizowane spółki operacyjne. Wymagania klienta zostaną spełnione na najwyższym poziomie w każdym z obsługiwanych segmentów. FedEx będzie starać się rozwijać wzajemnie satysfakcjonujące relacje z pracownikami, partnerami i dostawcami. Bezpieczeństwo będzie na pierwszym miejscu we wszelkich działaniach. Firmowe działania będą prowadzone zgodnie z najwyższymi standardami etycznymi i zawodowymi.

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

21

Plan strategiczny

przykład strategii – FedEx

FedEx.

Unikalna strategia działania FedEx działa płynnie jednocześnie na trzech poziomach.

Wspólnie konkurować jako jedna światowa marka i mówiąc jednym głosem.

Działać niezależnie poprzez skupienie się na naszych niezależnych sieciach aby zaspokoić wszelkie potrzeby klientów.

Wspólnie zarządzać poprzez współpracę w celu utrzymania lojalnych stosunków z naszymi pracownikami, klientami i inwestorami.

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

22

Plan strategiczny

przykład wartości – FedEx

FedEx.

Ludzie: Cenimy naszych ludzi i promujemy różnorodność w naszym miejscu pracy i w naszym myśleniu.

Usługi: Nasi klienci znajdują się bezwarunkowo w centrum wszystkich naszych działań.

Innowacje: Wynajdujemy i doskonalimy usługi i technologie, które poprawiają sposób pracy i życia.

Integralność: Prowadzimy nasze działania, finanse i usługi w sposób uczciwy, wydajny i niezawodny.

Odpowiedzialność: Promujemy bezpieczne i zdrowe środowisko dla społeczności, w których żyjemy i pracujemy.

Lojalność: Zdobywamy szacunek i zaufanie naszych pracowników, klientów i inwestorów każdego dnia, we wszystkim co robimy.

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

23

Cele i zadania

Cel – określony przedmiotowo i podmiotowo, przyszły, pożądany stan lub rezultat działania organizacji, możliwy i przewidziany do osiągnięcia w terminie lub okresie mieszczącym się w przedziale czasu objętym wieloletnim lub krótkookresowym planem działania

Zadanie – wyodrębniona przedmiotowo, podmiotowo, przestrzennie, czasowo i na ogół też proceduralnie część celu przewidziana do wykonania w ustalonym okresie lub terminie mieszczącym się w przedziale czasu przewidzianym na osiągnięcie tego celu

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

24

źródło: A. Peszko, Podstawy zarządzania organizacjami, str. 41

Obszary celów strategicznych

```
graph TD; Misja([Misja]) --> StrategiaBiznesu([Strategia biznesu]); StrategiaBiznesu --> StrategiaWytwarzania([Strategia wytwarzania]); StrategiaBiznesu --> StrategiaSprzedazyMarketingu([Strategia sprzedaży/marketingu]); StrategiaBiznesu --> StrategiaFinansowoKsiegowa([Strategia finansowo-księgowa]);
```

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

25

Controlling

definicja kompleksowa

Controlling – system wzajemnie powiązanych przedsięwzięć, zasad, metod i technik służących wewnętrznemu systemowi sterowania i kontroli, zorientowanemu na osiągnięcie planowanego celu.

Główne kryteria charakteryzujące myślenie controllingowe:

- orientacja na cele
- orientacja na „wąskie gardła”
- orientacja na przyszłość (z ang. *feed forward*)

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

26

Controlling strategiczny

definicja

Controlling strategiczny – proces sterowania zorientowany na wzrost długookresowego potencjału przedsiębiorstwa, a jednocześnie niezbędne instrumentarium zwiększające strategiczną elastyczność organizacji.

Controlling strategiczny stanowi podstawę przekształcania systemu reagującego na zmiany środowiska w zintegrowany, antycypujący te zmiany system, umożliwiający przedsiębiorstwu odpowiedź na dokonujące się zmiany w jego zewnętrznym i wewnętrznym otoczeniu.

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

27

Controlling

cechy controllingu operacyjnego i strategicznego

Controlling operacyjny (taktyczny):

- krótkoterminowość (horyzont czasowy: od 1 do 3 lat)
- zadania:
 - sterowanie wynikami
 - planowanie płynności
 - kontrola rentowności
- istniejące zasoby, tj. punktem wyjścia jest obecny stan zasobowy, wyposażenie i możliwości kapitałowe organizacji

Controlling strategiczny:

- długo- i średnioterminowość
- oparcie się na szansach
- przy planowanych w przyszłości zasobach (tj. w odniesieniu do nowego lub szkolonego personelu, nowych urządzeń i technologii, odmiennych warunków kapitałowych itp.)

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

28

Controlling strategiczny

funkcje

- wspieranie / zapewnienie funkcjonowania organizacji w długim okresie
- lepsze rozpoznanie problemów oraz odchyłeń od wyznaczonych celów
- wspólnie z controllingiem operacyjnym (jako pełny system controllingu) wskazuje następstwa strategicznych decyzji oraz umożliwia ich ocenę

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

29

Controlling strategiczny

etapy wdrażania

- operacjonalizacja celów strategicznych organizacji
- dekompozycja celów strategicznych na cele cząstkowe
- wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności za realizację zadań cząstkowych według obszarów informacyjno-decyzyjnych przedsiębiorstwa
- ustalenie zakresu odpowiedzialności dla wymienionych jednostek za osiągane rezultaty w postaci norm finansowych (budżetów)
- monitorowanie realizowanych zadań przez rejestrację osiągniętych wielkości rzeczywistych, porównywanie ich z normami, ustalanie odchyłeń i analiza przyczyn odchyłeń
- podejmowanie działań korekcyjnych przeciwdziałających odchyleniom

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

30

Strategiczna karta wyników

podstawowe funkcje

- wprowadzanie założeń strategicznych w życie
- przekształcanie wizji i strategii w konkretne mierzalne cele i wskaźniki**
- monitorowanie realizacji rozpisanej w ten sposób strategii**
- pomoc w zmotywowaniu pracowników poprzez czynienie ich odpowiedzialnymi za część strategii przedsiębiorstwa
- pokazuje zależności pomiędzy:
 - miarami finansowymi i niefinansowymi,
 - perspektywą strategiczną i operacyjną,
 - przeszłością i przyszłością,
 - czynniki wewnętrzne i zewnętrzne

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

31

Strategiczna karta wyników (SKW)

Balanced Scorecard (BSC)

Strategiczna Karta Wyników to narzędzie do kierowania organizacją, które umożliwia przełożenie strategii na konkretne cele i mierniki i dostarcza kadry kierowniczej zestawu wskaźników potrzebnych do nawigacji firmy.

Strategiczna karta wyników:

- zakłada przedstawienie strategii w postaci zestawu mierzalnych celów niezbędnych do realizacji misji firmy wyrażonych poprzez spójny system wskaźników finansowych i pozafinansowych.
- opisuje strategię prostym i precyzyjnym językiem mierników jej realizacji, dzięki czemu realizacja strategii koncentruje się na osiągnięciu wyznaczonych wartości mierników
- pozwala spojrzeć na firmę kompleksowo z różnych punktów widzenia i pomaga zrównoważyć różne interesy i często sprzeczne cele
- została zaproponowana w 1992r. przez R. Kaplana i D. Nortona

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

32

Strategiczna karta wyników

implementacja strategii

IMPLEMENTACJA STRATEGII

OCENA STOPNIA REALIZACJI STRATEGII

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

33

Strategiczna karta wyników

istota

Wartości firmy

Perspektywa klienta, finansowa, procesów wewnętrznych oraz rozwoju

Misja
Wizja
Wartości

Strategia
Koncepcja strategiczna

SKW –
Perspektywy karty

Mapa strategii
Cele, działania, miary, cele szczegółowe, inicjatywy

Kaskadowanie celów określonych przez SKW

Pozycja strategiczna
Kompetencje

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

34

Strategiczna karta wyników

wdrażanie

Dopracowanie wizji i strategii

- Dopracowanie wizji
- Zdobycie poparcia dla realizacji wizji i strategii

Strategiczna karta wyników

Monitorowanie realizacji strategii i uczenie się

- Prezentowanie wspólnej wizji
- Dostarczanie informacji o stopniu realizacji strategii
- Wspomaganie procesów analizy realizacji strategii i uczenia się organizacji

Planowanie i wyznaczanie celów

- Wyjaśnianie celów szczegółowych
- Powiązanie inicjatyw strategicznych
- Alokacja zasobów
- Wyznaczanie terminów realizacji

Wyjaśnianie i integracja

- Wyjaśnianie i edukacja
- Ustalanie celów ogólnych
- Powiązanie systemu wynagradzania z miernikami efektywności

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

35

Strategiczna karta wyników

4 podstawowe założenia

- cztery perspektywy: finansowa, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju
- w każdej z czterech perspektyw można wyróżnić bardziej szczegółowe cele
- między poszczególnymi celami i zadaniami zachodzą związki przyczynowo-skutkowe
- współudział pracowników wszystkich szczebli

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

36

Strategiczna karta wyników
perspektywy

Finanse

Klienci

MISJA

Procesy wewnętrzne

Rozwój

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

37

źródło: Kaplan, Norton, Strategiczna karta wyników: Jak przełożyć strategię na działanie, PWN, 2001

Strategiczna karta wyników
struktura

Finanse

Klienci

MISJA

Procesy wewnętrzne

Rozwój

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

38

źródło: Kaplan, Norton, Strategiczna karta wyników: Jak przełożyć strategię na działanie, PWN, 2001

Strategiczna karta wyników
perspektywa finansowa (akcjonariusza)

Funkcje:

- określenie efektów finansowych
- określenie, czy wdrożenie i realizacja strategii przyczyniają się do poprawy wyników ekonomicznych firmy

Przykładowe miary:

- wartość akcji
- zysk operacyjny
- wysokość dywidendy
- wartość sprzedaży
- udział w rynku
- stopa zwrotu z inwestycji
- przychód na 1 pracownika
- udział przychodów ze sprzedaży nowego produktu w przychodach ogółem

Pozostałe wskaźniki przedsiębiorstwa powinny być zasadniczo powiązane ze wskaźnikami finansowymi.

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

39

Strategiczna karta wyników
perspektywa klienta (odbiorców)

Funkcje:

- określa kategorie klientów, ich oczekiwania i potrzeby
- określa w jakim stopniu działalność organizacji sprzyja osiągnięciu sukcesu / satysfakcji przez klientów

Przykładowe miary:

- liczba nowych klientów
- procent klientów ponawiających zakup
- poziom satysfakcji klientów
- czas dostawy
- atraktywność produktów (ich cena, jakość i funkcjonalność)
- relacje z klientami (kompetencje personelu, dostęp do informacji, czas obsługi)
- wizerunek i reputacja

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

40

Strategiczna karta wyników
perspektywa procesów wewnętrznych (zarządu)

Funkcje:

- umożliwia ocenę sprawności procesów wewnętrznych, w szczególności wpływających na realizację celów strategicznych
- umożliwia identyfikację i ocenę procesów, które bezpośrednio wpływają na poziom satysfakcji klientów i sukces finansowy przedsiębiorstwa

Przykładowe miary:

- liczba nowych produktów wprowadzonych na rynek
- liczba nowo uruchomionych procesów
- poziom jakości produkcji
- czas obsługi / realizacji zamówienia
- liczba klientów przypadająca na jednego doradcę

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

41

Strategiczna karta wyników
perspektywa rozwoju (pracowników)

Funkcje:

- ocena elementów, które mają decydujący wpływ na utrzymanie / poprawę pozycji konkurencyjnej
- ocena aktywności pracowników w doskonaleniu organizacji
- obejmuje cele i mierniki, które determinują osiągnięcie sukcesu w pozostałych trzech płaszczyznach

Przykładowe miary:

- liczba zgłoszonych inicjatyw przypadająca na jednego pracownika
- wskaźniki dostępu do systemów informacyjnych, umożliwiających natychmiastowe dostarczenie decydentom odpowiedniej informacji
- liczba odwiedzin strony internetowej
- wydatki na szkolenia na 1 pracownika
- wydatki na badania i rozwój
- udział pracowników z wyższym wykształceniem zawodowym
- satysfakcja i umiejętności pracowników

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

42

Strategiczna karta wyników mapa strategii

Misja	Tworząc innowacyjną ofertę naukowo-badawczą i dydaktyczną budujemy pozycję Akademii jako lidera w kształceniu profesjonalnych kadr dla gospodarki i administracji		
Perspektywa klienta	wszechstronny rozwój umiejętności i wiedzy studentów	wysoka jakość badań naukowych	uznanie u pozostałych klientów (interesariuszy)
Perspektywa procesów wewnętrznych	właściwe wsparcie dla procesów dydaktycznych	właściwe wsparcie dla badań naukowych	wysoka jakość procesu dydaktycznego
Perspektywa rozwoju i uczenia się	rozwój kadr naukowych	wzmocnienie pozycji jako ośrodka opiniotwórczego	wysokie oceny zewnętrzne jakości działania Wydziału
Perspektywa finansowa	sprawne pozyskiwanie źródeł finansowania		efektywna kontrola wydatków i kosztów

źródło: Strategia Wydziału Zarządzania AGH 2009-2015

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

43

Strategiczna karta wyników zalety

- prostota i przejrzystość – w jej skład wchodzi prosty i logicznie dobrane wskaźniki
- uniwersalność – możliwa do zastosowania w różnych typach przedsiębiorstw i we wszystkich segmentach firmy
- ułatwia precyzowanie, komunikowanie i monitorowanie realizacji strategii
- pomaga koncentrować się na czynnikach będących źródłem wartości w długim okresie
- pozwala zachęcić potencjalnych inwestorów do długoterminowego zaangażowania w organizację
- poprawia motywację pracowników i pomaga zrozumieć jak ich starania wpływają na realizację strategii całej organizacji
- umożliwia wskazanie odpowiedzialności za realizację strategii na wszystkich poziomach organizacji
- powoduje spadek kosztów
- integruje w jedno podejście różne koncepcje zarządzania (zarządzanie wartością, zarządzanie wartością dla klienta, zarządzanie łańcuchem dostaw i efektywnością procesów, zarządzanie zasobami ludzkimi)

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

44

Strategiczna karta wyników wady

- trudności we wskazaniu wartości
- jej przygotowanie i wdrożenie zajmuje dużo czasu
- koszty
- w zależności od liczby kart w organizacji bieżące zbieranie danych i ich raportowanie może stać się niezwykle pracochłonnym procesem wymagającym automatyzacji
- aby mieć pewność poprawnego wdrożenia SKW dobrze jest zatrudnić konsultanta

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

45

Źródła i zalecana literatura

Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997

Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999

Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996

Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998

Obiół K., *Strategia organizacji*, PWN, Warszawa, 2002

Pierścioneł Z., *Strategie rozwoju firmy*, WN PWN, Warszawa 1996

Rokita J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE 2004

Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004

Strategia Wydziału Zarządzania AGH 2009-2015

STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

46

Przykładowe pytania

1. Elementy planu strategicznego
2. Parametry systemu planowania strategicznego
3. Funkcje i cechy misji organizacji
4. Istota i funkcje controllingu strategicznego
5. Etapy wdrażania controllingu strategicznego
6. Istota, perspektywy analizy i struktura strategicznej karty wyników

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład V

47