

**Krzysztof Grochowski\***

## **STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW NARZĘDZIEM WSPIERANIA KONKURENCYJNOŚCI W BRANŻY LOGISTYCZNEJ**

### **BALANCED SCORECARD AS THE IMPORTANT FACTOR OF COMPETITION IN THE LOGISTICS MARKET**

#### **Summary**

*Each enterprise is looking for the ways and methods thanks to which they will become more competitive on the given market. The organization, which wants to be the best among its rivals, should, above all, manage the company at a high level. Effective management means the realization of the set short-term and long-term goals which influence the effectiveness of the company. Balanced Scorecard as the concept of system management is, among others, the effective communication tool which informs of connecting the planned goals with the whole company's strategy. Generally speaking, Balanced Scorecard combines long-term and short-term goals, financial and non-financial measures, the rates of activities effects and the efficiency in strategy and operation in a balanced way.*

#### **1. Uwagi wstępne**

W chwili obecnej konkurencja przyjmująca tendencję rosnącą i zmieniające się otoczenie makroekonomiczne wpływają jednocześnie na podjęcie działań zmierzających ku właściwemu a zarazem skutecznemu zarządzaniu firmą. Właściciele przedsiębiorstw szukają sposobów, aby zarządzanie jednostką organizacyjną było na wysokim poziomie, co później przełoży się na wyniki końcowe, tzn. zysk z działalności. Coraz większą popularnością cieszy się narzędzie

---

\* mgr, Katedra Transportu, Spedycji i Logistyki, Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy..

zarządzania strategicznego zwane Strategiczną Kartą Wyników (SKW). Każda firma, która pragnie odnosić sukcesy, musi posiadać nie tylko dobrą strategię, ale przede wszystkim zdolność do rzeczywistej jej realizacji. Strategiczna Karta Wyników to koncepcja efektywnego wdrażania strategii i zarządzania nią na każdym poziomie organizacyjnym poprzez łączenie celów, inicjatyw i środków z polityką przedsiębiorstwa. Metoda SKW nie polega na mierzeniu czy firma i jej pracownicy dobrze wykonują swoje zadania, ale daje szansę sprawdzania czy zrealizowane zadania wspomagają realizację strategii organizacji.

W zasadzie każdy system mierzenia wydajności i efektywności motywuje do realizacji zadań. System motywacji stosowany na bazie Strategicznej Karty Wyników zachęca do osiągnięcia założonych celów strategicznych.

## **2. Wybrane elementy wspierające konkurowanie**

Kształtowanie czy też stan konkurencji w danym sektorze uzależnione jest od pięciu sił. Wszystkie te siły razem wyznaczają ostateczny potencjał rentowności. Do tych sił zaliczamy [Porter 2001, s. 23]:

- rywalizację o pozycję wśród obecnych konkurentów,
- groźbę nowych wejść,
- groźbę substytucyjnych wyrobów lub usług,
- siłę przetargową dostawców,
- siłę przetargową dla klientów.

Nie zważając na poziom natężenia tych sił, przedsiębiorstwo będzie szukało takiego rozwiązania, w którym wystąpi jako firma broniąca się przed nowymi wejściami na obsługiwany rynek. W innej sytuacji, również ważnej, jednostka organizacyjna próbuje w pełni korzystać z wszystkich pięciu obszarów określonych przez Portera, dzięki czemu staje się konkurencyjna wobec innych jednostek.

Chcąc konkurować o najlepsze miejsce wśród przedsiębiorstw danego sektora, należy korzystać z odpowiednich instrumentów, do których zaliczamy:

- różnicowanie produktów,
- jakość produktów lub usługi,
- markę produktu,
- wizerunek firmy,
- szerokość asortymentu,
- dostępność do oferty (odpowiedni przepływ informacji),
- kształtowanie potencjału ludzkiego,
- kształtowanie systemu zarządzania,
- skuteczną realizację potrzeb klientów poprzez właściwie stawiane cele w organizacji.

Powyższa lista zawiera wybrane formy konkurowania, mniej lub bardziej znane.

W dalszej części referatu przedstawione są możliwości zastosowania tych instrumentów.

W ramach potencjału konkurencyjności wydzielić można 11 sfer funkcjonalno – zasobowych, wśród których znajduje się sfera logistyki. Wyróżniamy w niej następujące składniki [Godziszewski 1999, s.79]:

- dostęp do zasobów,
- sposoby powiązania z dostawcami,
- możliwość optymalizacji dostaw (just – in – time),
- jakość kadr zajmujących się logistyką,
- jakość transportu,
- dogodność lokalizacji w stosunku do źródeł zaopatrzenia.

Wyżej wymienione składniki zostaną częściowo zaprezentowane na przykładzie obecnie działających firm branży logistycznej.

### **3. Strategiczna Karta Wyników formą sprawnego zarządzania i skutecznym instrumentem konkurowania**

Strategiczna Karta Wyników to system zarządzania organizacją zarówno w obszarze strategicznym, jak i operacyjnym, który dostarcza metodologii opisu strategii, umożliwiając w ten sposób przełożenie wizji oraz strategii firmy na zbiór konkretnych celów strategicznych, monitorowanych za pomocą precyzyjnie zdefiniowanych mierników. Cele i mierniki są pogrupowane według czterech perspektyw, tzn.: perspektywy procesów wewnętrznych, perspektywy potencjału innowacji i wzrostu, perspektywy klientów, perspektywy finansowej. Osiągnięcie spójności i zbilansowania celów, działań i wyników w czterech obszarach pozwala na wytyczenie i realizację strategii organizacji jako całości.

Filozofia Strategicznej Karty Wyników wg R. S. Kaplana i D. P. Nortona wskazuje na pytania stawiane w każdej z czterech perspektyw o kluczowym znaczeniu. Perspektywa wzrostu i rozwoju zawiera mierniki innowacyjności i doskonalenia z punktu widzenia rynku i firmy, które odpowiadają na pytanie: czy jesteśmy coraz lepsi? Są to miary dotyczące nowych produktów i usług, motywacji i wyszkolenia pracowników, dostępności informacji niezbędnej do podejmowania decyzji. Z kolei w perspektywie procesów mierniki dotyczą wewnętrznych procesów biznesowych mających największy wpływ na satysfakcję klienta i konkurencyjność, odpowiadając na pytanie: jakie czynniki wpływają na efektywność działalności? Miary te pozwalają nadzorować jakość, czas i koszt procesów operacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem obsługi klienta. Perspektywa klientów prezentuje mierniki dotyczące firmy widzianej oczami klientów, odpowiadające na pytanie: jak spełniamy oczekiwania klientów?

Miary te koncentrują się wokół satysfakcji, utrzymania i zdobywania klientów w wybranych segmentach rynku. Perspektywa finansowa zawiera mierniki dla użytkowników wewnętrznych i zewnętrznych, z punktu widzenia udziałowców firmy, odpowiadające na pytanie: jak realizujemy oczekiwania udziałowców? W tej perspektywie dobiera się mierniki, biorące pod uwagę długoterminowy wzrost wartości ekonomicznej firmy [Marciniak 2001, s. 104].

Stosowanie Strategicznej Karty Wyników jest szczególnie korzystne i ważne [Friedag, Schmidt 2004, s.59]:

- w przypadku, gdy przedsiębiorstwo działa na szybko zmieniających się rynkach,
- w przypadku dużej dynamiki wzrostu przedsiębiorstwa,
- w przypadku budowania jednolitej, wspólnej kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie,
- w przypadku, gdy w firmie nastąpiła zmiana zarządu, a wraz z nią ewentualna zmiana priorytetów firmy,
- w przypadku, gdy w firmie szykowane jest przejęcie sterów przez następców.

Zarządcza Karta Wyników jak już wiadomo ukierunkowana jest na działania definiowane w zakresie obszaru strategicznego przedsiębiorstwa, który należy rozwijać celem zagwarantowania rynkowego sukcesu jednostki gospodarczej. Sprawozdawcza Karta Wyników jest kierowana szczególnie do odbiorców zewnętrznych: właścicieli, akcjonariuszy, kredytodawców oraz wszystkich tych, którym chce zaprezentować swoje osiągnięcia z działalności. Partnerzy zewnętrzni, którzy chcą współpracować z daną jednostką, chcą znać stopień jej efektywności funkcjonowania. Poziom efektywności można pełniej zaprezentować korzystając nie tylko z wyników finansowych, ale również niefinansowych, co daje stosowanie SKW. W środowisku gospodarczym, które cechuje wysoka dynamika zmian i poziom konkurencyjności, Sprawozdawcza Karta Wyników staje się cennym źródłem dla partnerów biznesowych przedsiębiorstwa [Lewandowska, Likierski 2004, s.48].

Skuteczność realizacji założonych celów, a przede wszystkim celów ukierunkowanych na funkcjonowanie z klientami ma wpływ na to, że firma staje się konkurencyjna. Dlatego warto zwrócić uwagę, aby wszystkie cele spełniały kryteria określone metodą SMART. Oznacza to, że powinny być [www.gazeta-it.pl, 04.02.2005]:

- Specific – jasno określone,
- Measurable – mierzalne w celu określenia, w jakim stopniu je osiągnęliśmy,
- Ambitious – ambitne, aby osiągać więcej niż standardowym działaniem,
- Realistic – możliwe do osiągnięcia (w ocenie realizujących),
- Time bound – mające termin osiągnięcia.

Z chwilą, w której SKW stanie się codziennością we wszystkich działaniach firmy, pracownikom dostarcza się szczegółowych informacji na temat funkcjonowania Strategicznej Karty Wyników. Na każdym stanowisku pracy należy umożliwić dostęp do systemu informatycznego, dzięki któremu każdy, w dowolnym czasie, będzie mógł uzyskać informacje o tym, jak kształtują się interesujące go wartości mierników czy poziom realizacji celów.

H. R. Friedag i W. Schmidt - praktycy o największym w Europie doświadczeniu z zakresu Strategicznej Karty Wyników - uważają, iż każde przedsiębiorstwo może tworzyć więcej niż cztery podstawowe perspektywy. Organizacja powinna SKW traktować jak garnitur szyty na miarę, co oznacza, że nie ma dwóch przedsiębiorstw, które miałyby identycznie sformułowane i działające perspektywy. Dlatego też w organizacji może się pojawić perspektywa konkurencji. Według naszych europejskich praktyków konkurencja to swego rodzaju katalizator do sięgania coraz wyżej. Wiele firm traktuje konkurencję jako partnera na drodze do osiągnięcia wytyczonych celów, z którym dzielą się mniej czy bardziej swoimi doświadczeniami [Friedag, Schmidt 2004, s.178].

**Tabela 1.** Przykład perspektywy konkurencji

Wskaźniki z objaśnieniem:	
Dzielenie się doświadczeniami z konkurencją: - ilość konkurentów, z którymi następuje regularna wymiana informacji, - ilość konkurentów w sumie.	
Przesłanie	Dlaczego nie mielibyśmy dzielić się informacjami z konkurencją, szczególnie wtedy, gdy nasz produkt nie jest w stanie spełnić specyficznych życzeń naszego wspólnego klienta.
Droga strategiczna	Konsekwentna orientacja na klienta.
Cel działania	Poznanie oferty konkurencji.
Działanie	Regularna wymiana informacji z konkurencją, celem poznania własnych silnych i słabych stron, ale również po to, aby dobrze doradzać klientowi.
Wskaźnik	Wymiana doświadczeń z konkurencją.
Sposób pomiaru	Liczone były tylko te rozmowy z konkurentami, które były pisemnie udokumentowane.

Źródło: H. R. Friedag, W. Schmidt, *Moja Strategiczna Karta Wyników*, C.H Beck, Warszawa 2004.

Polscy przedsiębiorcy chcący wdrażać SKW powinni korzystać z rozwiązań proponowanych przez H.R. Friedag i W. Schmidt. Model ten został dostosowany do możliwości małych i średnich przedsiębiorstw europejskich. Z kolei koncepcja R. Kaplana i D. Nortona jest adresowana przede wszystkim do dużych przedsiębiorstw, bo przecież budowano ten system na bazie firm ame-

rykańskich. Równie ważną informacją decydującą o stosowaniu SKW według koncepcji H.R. Friedag i W. Schmidt jest fakt, iż w Polsce sektor MSP stanowi około 90 % ogółu przedsiębiorstw.

Kolejną z perspektyw, równie ważną dla przedsiębiorstwa, jest perspektywa pracownika, ukierunkowana na kształtowanie jego rozwoju np. poprzez podnoszenie kwalifikacji. Dbanie o rozwój zasobów ludzkich to inaczej budowanie kapitału intelektualnego. Kapitał intelektualny jest czymś niematerialnym, nakierowanym na funkcjonowanie z klientem, jest ściśle związany z wiedzą i doświadczeniem pracowników, a także ze stosowanymi w organizacji technologiami. Jak już wiadomo opracowano metody pomiaru kapitału intelektualnego dla potrzeb wewnętrznego zarządzania firmą, jak i zewnętrznego raportowania, np. dla inwestorów. Zasadniczo metody te dzielą się na [Urbanek 2005, s.263]:

- niefinansowe – mierzące składowe kapitału intelektualnego w ramach całościowych modeli za pomocą wskaźników, które dostarczą informacji na temat stanu posiadanych zasobów niematerialnych i ewentualnych zmian w poziomie ich kształtowania,
- finansowe – mające na celu określenie w kategoriach finansowych wartości kapitału intelektualnego lub jego składowych.

Traktując Strategiczną Kartę Wyników jako metodę zarządzania kapitałem intelektualnym nie należy koncentrować się na szczegółowej wycenie wartości poszczególnych składników kapitału intelektualnego, ale na włączeniu ich do strategii firmy w połączeniu z ogólną wizją rozwoju przedsiębiorstwa [Jasińska 2005, s. 280].

Patrząc w ten sposób na istotę kapitału intelektualnego upatrujemy wartości zasobów ludzkich, które mają ogromny wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej. Przy wykorzystaniu Strategicznej Karty Wyników można zaoferować wiele możliwości wykorzystania potencjału intelektualnego do kształtowania organizacji wśród firm konkurujących.

#### **4. Branża TSL (transport, spedycja, logistyka) a konkurencyjność**

Strategiczna Karta Wyników jako system, który m.in. wspiera budowanie przewagi konkurencyjnej, może być wykorzystany w przedsiębiorstwach, organizacjach non – profit, sektorze publicznym. Szpitale w USA, norweskie siły powietrzne, brytyjskie ministerstwo obrony, kanadyjska policja konna używają Zrównoważonej Karty Wyników. Małe i średnie firmy również mogą z niej korzystać, w nieco okrojonej wersji. Na pewno też korzystają z tego narzędzia polskie firmy, w tym przedsiębiorstwa z branży TSL.

Wśród organizacji należących do branży logistycznej są firmy kurierskie. Popyt na usługi firm kurierskich ma rosnąć głównie dzięki przewidywanemu

wzrostowi produkcji przemysłowej i dobrym prognozom makroekonomicznym. Żeby wykorzystać tę koniunkturę, firmy zabiegają o nowe technologie na potrzeby jakości obsługi klienta. W dalszej części zaprezentowany zostanie sposób funkcjonowania firm kurierskich zorientowanych na klienta, na bazie którego zbudować można perspektywę klienta w SKW [Stefańska 2007, s. 24].

Największe firmy kurierskie podzieliły rynek między siebie. TNT specjalizuje się w usługach skierowanych do sektora motoryzacyjnego i medyczo – farmaceutycznego, DPD Masterlink koncentruje się na branżach: telekomunikacyjnej, odzieżowej, kosmetycznej, bankowo – finansowej, elektronicznej i wydawniczej. DHL walczy o zwiększenie sprzedaży usług kierowanych do kluczowych klientów. Wszyscy jednak podkreślają, że muszą dostosowywać się do potrzeb klienta. Chcąc od początku zacząć budować perspektywę, na pewno należy zacząć od określenia celów - np. TNT dla swoich klientów postanowiło uruchomić centra koordynacyjne [Stefańska 2007, s. 24].

Budując perspektywę klienta, równie ważnym celem może być stworzenie idealnego wizerunku firmy TSL z punktu widzenia zleceniodawcy. Wizerunek ten może być kształtowany w różnych obszarach, np.:

- usługa i jej ogólna jakość,
- terminal i jego jakość,
- obsługa klienta (rozumiana jako kontakt klienta z kierowcami i pozostałym personelem),
- działalność promocyjna prowadzona przez firmę,
- cena i ogólny poziom,
- wiarygodność przedsiębiorstwa.

Podstawowym źródłem pozycji konkurencyjnej nie jest sprawność funkcjonalna przedsiębiorstwa jako całość, lecz sprawność różnych rodzajów działań, jakie podejmują firmy dostarczając swój produkt na rynek. Taki sposób pozwala na rozpatrywanie sprawności na dwóch płaszczyznach [Radziejowska, Kruczek, Żebrucki 2006, s. 24]:

- sprawności operacyjnej, rozumianej jako doskonalenie czynności, czyli wykonanie ich lepiej niż konkurenci,
- sprawności strategicznej, rozumianej jako kombinacja tych czynności, czyli stworzenie wyjątkowej i kluczowej pozycji wiążącej się z działaniami długookresowymi i rozwiązaniami logistycznymi, prowadzającymi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Sprawność operacyjna jest istotnym czynnikiem oceny realizowanych procesów logistycznych i pojedynczych ogniw łańcucha dostaw, podczas gdy sprawność strategiczna odgrywa podstawową rolę w ocenie całego łańcucha dostaw.

Strategiczna Karta Wyników łączy w sposób zrównoważony: długo- i krótkookresowe cele, mierniki finansowe i niefinansowe, wskaźniki efektów dzia-

łań logistycznych oraz sprawność w zakresie strategicznym i operacyjnym. Dzięki niej można określić główne relacje między perspektywami, które zostały zdefiniowane na potrzeby łańcucha dostaw oraz ich wpływ na poprawę sprawności pojedynczych ogniw i całego łańcucha. Można również wprowadzić w przedsiębiorstwie perspektywę współpracy partnerskiej, która umożliwi ocenę sprawności łańcucha dostaw. Perspektywa ta służy odzwierciedleniu skutków międzyorganizacyjnej kooperacji w łańcuchu dostaw, w którym uczestniczy przedsiębiorstwo, przy uwzględnieniu czynników, które z jednej strony zabezpieczają, a z drugiej oceniają jego sukcesy. Pomiar sprawności strategicznej na poziomie łańcucha dostaw możliwy jest poprzez zastosowanie systemu mierników i wskaźników zdefiniowanych we wszystkich perspektywach SKW [Radziejowska, Kruczek, Żebrucki 2006, s. 25].

## 5. Uwagi końcowe

Każde przedsiębiorstwo szuka sposobów i metod, dzięki którym będzie się stawało bardziej konkurencyjne na danym rynku. Organizacja, która chce być najlepsza wśród swoich rywali, powinna przede wszystkim zarządzać swoją firmą na wysokim poziomie. Skuteczne zarządzanie to realizacja założonych długo- i krótkookresowych celów, które mają wpływ na sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Strategiczna Karta Wyników jako koncepcja systemu zarządzania jest m.in. skutecznym narzędziem komunikacji, informującym o powiązaniu zaplanowanych celów z strategią całego przedsiębiorstwa. Ogólnie mówiąc, SKW łączy w sposób zrównoważony: długo- i krótkookresowe cele, mierniki finansowe i niefinansowe, wskaźniki efektów działań oraz sprawność w zakresie strategicznym i operacyjnym.

## Literatura

1. Friedag H. R., Schmidt W., *Moja Strategiczna Karta Wyników*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
2. Godziszewski B., *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania*, (w:) *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. Stankiewicz M. J., TNOiK Dom Organizatora, Toruń 1999.
3. Jasińska A., *Metody zarządzania kapitałem intelektualnym jako czynnik budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, (w:) *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, red. Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M. J., TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005.



4. Lewandowska A., Likierski M., *Metodyka implementacji Strategicznej Karty Wyników*, „Monitor rachunkowości i finansów” 2004, nr 11.
5. Marciniak S., *Controlling – filozofia, projektowanie*, Difin, Warszawa 2001.
6. Porter M. E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
7. Radziejowska G., Kruczek M., Żebracki, *Koncepcja badania sprawności strategicznej w łańcuchu dostaw*, „Logistyka” 2006, nr 6.
8. Stefańska A., *Coraz szybciej i z pełną kontrolą klienta*, „LTS – logistyka, transport, spedycja” 2007, nr 1
9. Urbanek G., *Wycena kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa metodą bieżącego wykorzystania*, (w:) *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, red. Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J., TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005
10. [www.gazeta-it.pl](http://www.gazeta-it.pl), 04.02.2005