

**Elżbieta Gabis**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **ZRÓWNOWAŻONA KARTA WYNIKÓW W INTERNETOWEJ SPRZEDAŻY BEZPOŚREDNIEJ**

### **1. Wstęp**

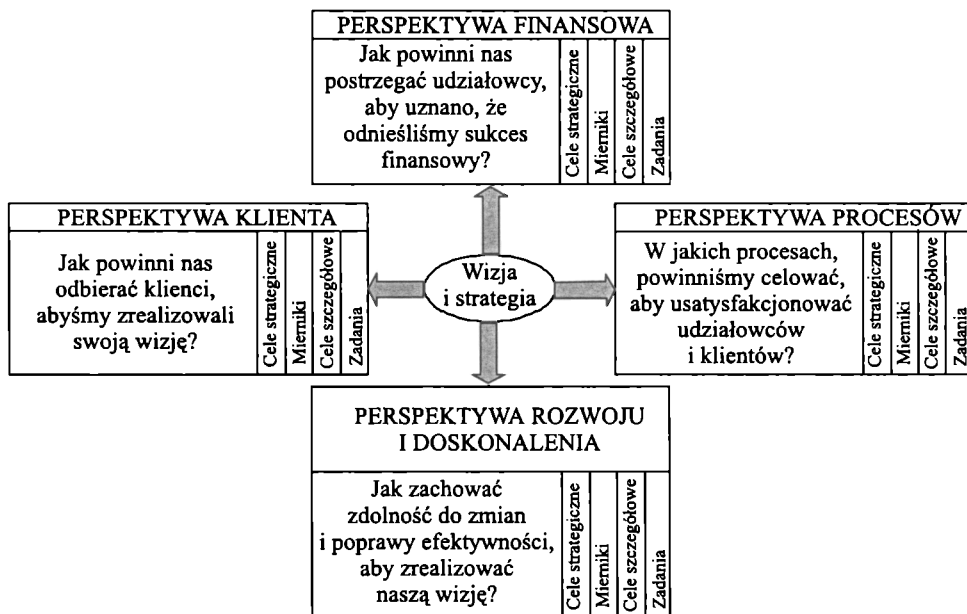
Koncepcja controllingu wciąż ewoluje, kolejne wdrożenia świadczą o szerokich możliwościach zastosowań. Niemożliwe jest funkcjonowanie jakiegokolwiek jednostki gospodarczej, która nie określiłaby swojej misji, strategii, celów, nie zna otoczenia i nie umie ocenić efektów swoich działań, a są to typowe elementy controllingu. Jednocześnie *controlling* staje wobec nowych możliwości i wyzwań współczesnej gospodarki: nowoczesnych technologii, rozwoju rynku internetowego, dynamiki otoczenia, globalizacji, wzrostu znaczenia konkurencji, szybkości podejmowania decyzji. Obecnie *controlling* jest traktowany jako nowoczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, który ułatwia jego adaptację w konkurencyjnym i zmiennym otoczeniu [*Controlling w działalności...* 2004, s. 11]. Ważnym celem controllingu strategicznego jest dostarczanie i analiza informacji istotnych dla sformułowania, wdrożenia i monitorowania realizacji strategii firmy. Ciekawym narzędziem controllingu strategicznego, pomocnym do osiągnięcia tego celu, jest zrównoważona karta wyników (*balanced scorecard*) opracowana przez Roberta Kaplana i Davida Nortona.

### **2. Zrównoważona karta wyników jako narzędzie controllingu strategicznego**

Na początku lat dziewięćdziesiątych w USA zaczęło się rozwijać nowe podejście do zarządzania strategicznego, określone jako *balanced scorecard* (BSC), strategiczna karta wyników lub zrównoważona karta wyników. Twórcami tej koncepcji są: Robert S. Kaplan, profesor rachunkowości w Harvard Business School,

oraz David P. Norton, prezes Renaissance Solutions Inc., międzynarodowej firmy konsultingowej specjalizującej się w systemach mierzenia efektywności i doskonalenia organizacji. Zaproponowali oni narzędzie oceniające działalność przedsiębiorstwa z czterech perspektyw:

- finansowej,
- klienta,
- procesów wewnętrznych,
- rozwoju.



Rys. 1. Cztery perspektywy strategicznej karty wyników

Źródło: [Lewandowska, Likierski 2005, s. 32].

Każdy z tych obszarów obejmuje pomiar zdefiniowanej grupy mierników poprzez podanie dla każdego z nich [Żeliński, Internet, s. 1]:

- celu (np. zwiększenie lojalności klientów),
- wskaźnika (np. *churn*),
- założeń (np. zmniejszenie wskaźnika do ustalonej wartości, np. 5%),
- działań (np. wprowadzenia programów lojalnościowych).

Występujące w nazwie określenie „zrównoważona” (*balanced*) powinno odnosić się do [Lewandowska, Likierski 2005, s. 33]:

- celów krótko- i długoterminowych,
- mierników finansowych i niefinansowych,
- wskaźników wynikowych będących wypadkową zdarzeń mających miejsce w przeszłości i wskaźników prognozujących, zorientowanych na przyszłe wyniki przedsiębiorstw,

- celów skwantyfikowanych i celów miękkich (subiektywnych),
- wskaźników zewnętrznych (akcjonariuszy i klientów) oraz wskaźników wewnętrznych (procesów i pracowników).

Twórcy BSC w centrum procesu zarządzania umieszczają misję i strategię, które przekładają na mierzalne cele; proponują tworzenie map strategicznych, stanowiące graficzny szkic zdefiniowanych celów w poszczególnych płaszczyznach oraz powiązań przyczynowo-skutkowych. Cele są opisywane przez takie wymiary, jak: zamiar (kierunek dążeń), miernik, wartość docelowa i termin realizacji. Dzięki połączeniu celów strategicznych siecią zależności mapa strategii staje się zbiorem hipotez zakładających, że realizacja jednego celu (przyczyna) wpłynie na osiągnięcie innego celu (skutek). Mapa strategii to zbiór hipotez na temat wpływu [*Controlling w przedsiębiorstwie...* 2003, s. 21-22]:

- celów z perspektywy wiedzy i rozwoju (np. poprawa satysfakcji pracowników) na cele z perspektywy procesów,
- celów z perspektywy procesów (np. skrócenie czasu dostawy, zmniejszenie liczby braków) na cele z perspektywy klientów definiujące założoną propozycję wartości dla klienta,
- celów z perspektywy klientów definiujących założoną propozycję wartości dla klienta (np. poziom obsługi dostawczej, jakość, dostępność, cena) na cele wynikowe z perspektywy klienta,
- celów wynikowych z perspektywy klienta (np. satysfakcja klientów, lojalność klientów, udział w rynku) na cele z perspektywy finansowej, np. przychody z dotychczasowych klientów, przychody z pozyskanych klientów, ekonomiczna wartość dodana (*economic value added* – EVA).

Koncepcja BSC może być wykorzystywana nie tylko do pomiaru efektywności działań firmy, ale także w procesie usprawniania zarządzania, przy wdrażaniu strategii jako narzędzie do stałego monitorowania skuteczności realizacji planów rozwoju firmy. Może mieć zastosowanie w różnych jednostkach gospodarczych oraz w organizacjach *non-profit*, zarówno w wielkich firmach, jak i w małych, gdzie można wdrożyć i śledzić kilka kluczowych dla organizacji wskaźników.

Tabela 1. Różnice w metodach wdrożeniowych BSC

| Nurt amerykański – R. Kaplan, D. Norton                                                                                                                                                                                   | Nurt europejski – H. Friedag, W. Schmidt                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Tworzenie map strategicznych</p> <p>Najważniejsze znaczenie ma kapitał finansowy</p> <p>Uwzględniane cele strategiczne długookresowe, krótkookresowe lub operacyjne</p> <p>Kaskadowanie SKW na poszczególne działy</p> | <p>Tworzenie macierzy domku "SKW"</p> <p>Najważniejsze znaczenie ma kapitał intelektualny</p> <p>Uwzględniane tylko cele o znaczeniu strategicznym</p> <p>Rozróżnienie zarządczej i sprawozdawczej karty wyników</p> <p>Tworzenie ponadwydziałowych zespołów</p> |

Źródło: opracowanie własne.

Idea BSC ewoluuje, pojawiają się nowe adaptacje i rozwinięcia, metody wdrożeniowe można podzielić na dwa nurty [Lewandowska, Likierski 2005, s. 39].

– „amerykański” – R. Kaplan, D. Norton,

– „europejski” – H. Friedag, W. Schmidt.

„Niezależnie od wymienionych rozbieżności w poglądach cel jest ten sam: chodzi o to, aby przedsiębiorstwo stosujące strategiczną kartę wyników było przygotowane na spotkanie z przyszłością!” [Lewandowska, Likierski 2005, s. 48].

### 3. Wykorzystanie zrównoważonej karty wyników w e-biznesie

Nowoczesne technologie zmieniają otaczający świat w zawrotnym tempie, przemiany dotyczą wszystkich sfer życia: pracy, nauki, zakupów oraz biznesu. Internet stwarza niespotykane dotąd możliwości, nowe wyzwania, ale i stawia wymagania. Aktywność internetowa firm powoduje konieczność wyznaczania nowych własnych celów, przyjęcia strategii umożliwiającej ich osiągnięcie, zainwestowania w technologię, która umożliwi uczestnictwo w przestrzeni wirtualnej. BSC może stać się pomocnym narzędziem wdrażania skutecznej strategii prowadzenia biznesu w sieci oraz pomiaru działań e-biznesowych. Opracowana przez Kaplana i Nortona metoda doczekała się różnych wersji, których istota polega na przystosowaniu oryginalnej koncepcji do pewnych szczegółowych uwarunkowań danego obszaru zastosowania. Jedną z takich adaptacji jest zaproponowana przez H. Hasona, H. Tibbitsa, W. van Grembergena i I. Amelinckxa wersja zrównoważonej karty wyników przeznaczona do wykorzystania w dziedzinie *electronic commerce* [Niedźwiedziński 2004, s. 124].

Przewiduje ona zastąpienie:

- płaszczyzny finansowej płaszczyzną gospodarczą, która obejmuje szerszy zakres spraw – poza analizą *costs/benefit* uwzględnia analizę ryzyka związanego z inwestowaniem w gospodarkę elektroniczną,
- płaszczyzny klienta płaszczyzną zależności obejmującą relacje firmy nie tylko z klientami, ale także z innymi podmiotami, takimi jak dostawcy, partnerzy itp.,
- płaszczyzny procesów wewnętrznych płaszczyzną elastyczności procesów i struktur, która eksponuje kwestię zapewnienia elastyczności prowadzenia całej działalności gospodarczej w wyniku zastosowania nowej technologii,
- płaszczyzny rozwoju płaszczyzną kapitału intelektualnego, który decyduje o długofalowej konkurencyjności organizacji na rynku [Niedźwiedziński 2004, s. 124-125].

H. Friedag oraz W. Schmidt, nie negując zasadności formułowania czterech płaszczyzn strategicznych, wprowadzają nowe perspektywy, będące uzupełnieniem modelu i jego uszczegółowieniem. Niemieccy specjaliści zalecają szczegółową analizę potrzeb i dopasowanie SKW do konkretnej organizacji, jej profilu, struktury i strategii [Lewandowska, Likierski, Internet, s. 5].

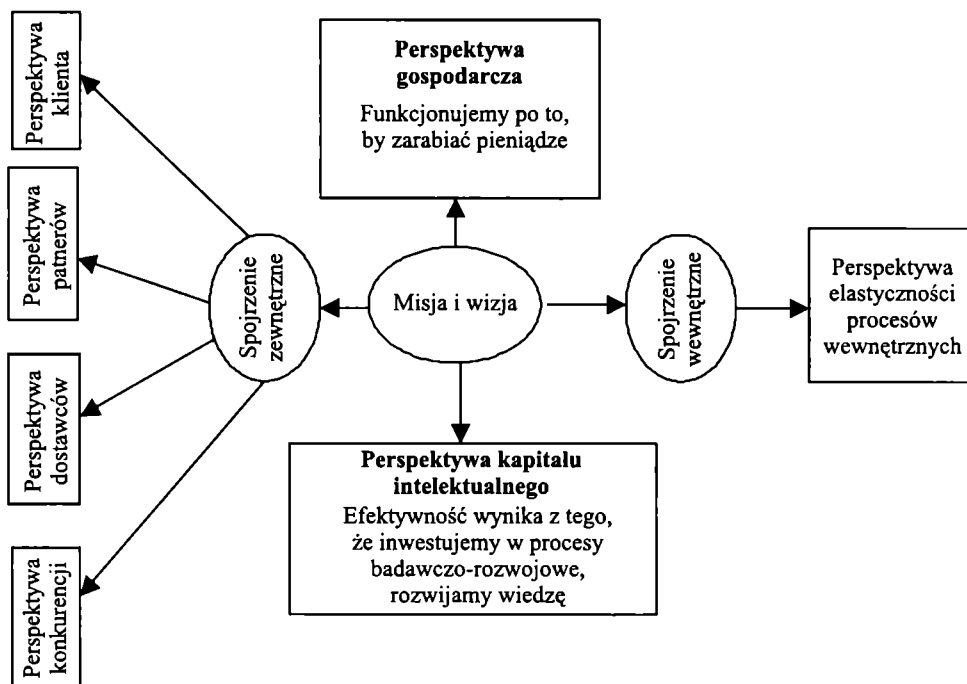
Tabela 2. Zrównoważona karta wyników dla e-gospodarki

| Płaszczyzna                         | Zagadnienia szczegółowe /przykładowe kryteria                                                                                                                               | Przykłady mierników dotyczących poszczególnych kryteriów                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gospodarcza                         | koszty<br>korzyści<br>ryzyko<br>skala działania                                                                                                                             | koszty operacyjne<br>wynik operacyjny<br>zwrot z inwestycji<br>rentowność produktów<br>wskaźniki obrazujące przejście od rynku lokalnego do globalnego                                                                                            |
| Zależności                          | rynek docelowy<br>klienci<br>dostawcy<br>partnerzy<br>konkurenci                                                                                                            | udział w rynku<br>dynamika sprzedaży<br>wskaźnik rotacji klientów<br>poziom satysfakcji klientów<br>poziom zagrożenia przez konkurencję                                                                                                           |
| Elastyczności procesów wewnętrznych | procesy projektowe<br>procesy wytwórcze<br>procesy marketingowe<br>procesy logistyczne<br>elastyczność<br>skalowalność<br>efektywność<br>integracja procesów informacyjnych | czas opracowania projektu<br>czas obsługi klienta<br>czas obsługi zamówień<br>efektywność cyklu produkcyjnego<br>poziom dostosowania produktów do indywidualnych życzeń klientów<br>poziom interakcji nowych systemów z już istniejącymi w firmie |
| Kapitału intelektualnego            | procesy badawczo-rozwojowe<br>zbiorowa wiedza pracowników<br>stosunki interpersonalne                                                                                       | rotacja kluczowych pracowników<br>nakłady na szkolenia<br>nakłady na badania i rozwój                                                                                                                                                             |

Źródło: [Niedzwiedziński 2004, s. 125].

Strategia e-biznesu powinna odpowiadać na pytanie, co przedsiębiorstwo chce osiągnąć, wkraczając na ścieżkę e-biznesu. Cele powinny być definiowane w kontekście potrzeb rynku i klienta. Największe sukcesy w Internecie odnoszą firmy, których wspólną cechą jest patrzenie na zewnątrz oraz zdają sobie sprawę z faktu, że w sieci nikt nie jest w stanie wszystkiego zrobić sam i wchodzi w programy partnerskie, zawierają umowy dystrybucyjne i wzbogacające zawartość witryn [Carpenter 2001, s. 19]. E-biznes opiera się na sieci relacji pomiędzy organizacją, klientami, partnerami i dostawcami; coraz większego znaczenia nabierają analizy benchmarkingowe. Z tego względu w sprzedaży internetowej płaszczyznę zależności można podzielić na:

- płaszczyznę klienta,
- płaszczyznę partnerów,
- płaszczyznę dostawców,
- płaszczyznę konkurencji.



Rys. 2. Perspektywy strategicznej karty wyników w internetowej sprzedaży bezpośredniej  
Źródło: opracowanie własne.

Każde zaplanowane przedsięwzięcie powinno mieć narzędzia do mierzenia stopnia osiągnięcia swoich planów, wszelka działalność powinna się rozpoczynać od nakreślenia strategii, przełożenia jej na cele i mierniki, a w trakcie jej wdrażania należy monitorować postępy i reagować na odchylenia od planu – do tego właśnie służy zrównoważona karta wyników. Jej wykorzystywanie w e-biznesie może przynieść wiele wymiernych korzyści.

#### 4. Podsumowanie

E-menedżerowie, aby przystosować się do działania w wysoce zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu, powinni posługiwać się efektywnymi instrumentami zarządzania, a do takich należy *controlling*. Jest to nowoczesna koncepcja zarządzania, umożliwiającą szybką reakcję na zmiany zachodzące w otoczeniu, na podejmowanie optymalnych decyzji i dostosowanie się do wymagań klienta. Jednym z instrumentów controllingu strategicznego jest zrównoważona karta wyników. Jej wdrożenie w internetowej sprzedaży bezpośredniej może być pomocne przy szacowaniu efektywności działań e-biznesu oraz w przejściu od założonych celów do działań powodujących osiągnięcie planowanych wartości mierników.

## Literatura

- Afuah A., Tucci Ch., *Biznes internetowy, strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Blattberg R.C., Getz G., Thomas J.S., *Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, MT Biznes, Warszawa 2004.
- Carpenter P., *E-brands. Kreowanie marki w Internecie*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Friedag H.R. i in., *My Balanced Scorecard. Moja strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Lewandowska A., Likierski M., *Pod presją czasu. Strategiczna karta wyników w praktyce*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Lewandowska A., Likierski M., *Perspektywy strategii karty wyników i ich wzajemne powiązanie*, [www.balanced-scorecard.pl](http://www.balanced-scorecard.pl).
- Marciniak S., *Controlling, filozofia, projektowanie*, Difin, Warszawa 2001.
- Niedźwiedziński M., *Globalny handel elektroniczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Controlling w działalności przedsiębiorstw*, red. E. Nowak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, red. E. Nowak, ODDK, Gdańsk 2003.
- Pietrzak M., *Opracowanie koncepcji biznesowej balances scorecard – mapa strategii*, [w:] *Controlling i rachunkowość zarządcza*, Infor, Warszawa (luty) 2006.
- Tyrała P., Stęplewski B., *Controlling nowoczesną metodą zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2003.
- Żeliński J., *Zrównoważona karta wyników – po co? i dla kogo?* <http://www.it-consulting.pl>

## BALANCED SCORECARD IN THE INTERNET DIRECT SALE

### Summary

Controllershship faces new possibilities and challenges in the contemporary economy: modern technologies, development of the internet market, dynamism of its environment, globalization, increasing competition, fast rate of making decisions. Balanced Scorecard is an interesting tool of the strategic controllershship worked out by Robert Kaplan and David Norton. The aim of this article is to present and evaluate this concept as well as the possibility of using it in e-business. Applying BSC in the internet direct sale can be helpful in estimating the efficiency of e-business actions and transition from the established goals to the actions causing the achievement of the planned value of measures.