B A D A N I A O P E R A C Y J N E I D E C Y Z J E

Nr 2 2008

Dorota KUCHTA*,
Radosław RYŃCA*

ZRÓWNOWAŻONA KARTA DZIAŁANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE – STUDIUM PRZYPADKU

W artykule przedstawiono studium przypadku wykorzystania zrównoważonej karty działania (ZKD), będącej przeniesieniem idei BSC na poziom procesów i działań. ZKD byłaby budowana dla tych procesów i działań, których koszt wyliczony za pomocą metody rachunku kosztów działań jest wysoki. ZKD byłaby także narzędziem wspierającym poprawę efektywności procesów i działań zachodzących w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: *zrównoważona karta wyników, zrównoważona karta działania, pomiar efektywności procesów, studium przypadku*

Wstęp

Obecnie, aby przetrwać na rynku, coraz więcej firm koncentruje swój wysiłek na usprawnieniu procesów i działań zachodzących w przedsiębiorstwie. Konieczne zatem wydaje się wykorzystanie metod wspierających poprawę efektywności procesów i działań zachodzących w przedsiębiorstwie, zgodnie z przyjętą wcześniej strategią. Metodą taką mogłaby być zrównoważona karta działania, będąca rozszerzeniem koncepcji R. Kaplana i D.P. Nortona na procesy działania. W artykule przedstawiono przykładowe wykorzystanie zrównoważonej karty działania.

* Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, ul. Smoluchowskiego 25, 50-372 Wrocław, e-mail: Dorota.Kuchta@pwr.wroc.pl, Radosław.Rynca@pwr.wroc.pl

1. Wybrane informacje o zrównoważonej karcie wyników i zrównoważonej karcie działania

Zrównoważona karta wyników (z ang. *Balanced Scorecard* – BSC) wspomaga realizację strategii firmy [2]. Jest metodą, która w ramach czterech perspektyw zawiera cele, będące przełożeniem strategii, na konkretne działania. BSC pozwala także w sposób zrównoważony dokonać pomiaru realizacji celów, uwzględniając zarówno aspekt finansowy firmy, jak i potrzeby właścicieli, klientów oraz pracowników przedsiębiorstwa.

BSC może być kaskadowana[1] na poszczególne komórki organizacyjne, dla których również formułowane są cele z odpowiednimi miernikami [1]. We wcześniejszej pracy autorzy zaproponowali przeniesienie BSC na działania/procesy w postaci Zrównoważonej Karty Działania (ZKD) [3]. ZKD byłaby traktowana jako narzędzie monitorowania i kontroli realizacji procesów i działań zachodzących w przedsiębiorstwie. Dzięki dokonywaniu pomiaru realizacji celów na poziomie procesów i działań możliwa byłaby analiza przyczyn ewentualnych rozbieżności oraz podjęcie odpowiednich działań naprawczych, które przyczyniłyby się do doskonalenia procesów i działań. Budowa ZKD byłaby opracowana dla działań, których koszt wyliczony za pomocą metody ABC byłby wysoki, lub tych, które są szczególnie istotne z punktu widzenia realizacji założeń strategicznych.

ZKD jest narzędziem, które mogłoby być wykorzystywane do oceny efektywności procesów i działań zachodzących w przedsiębiorstwie. Konieczne wydaje się stosowanie odpowiedniego narzędzia, które w sposób zrównoważony (z uwzględnieniem kilku perspektyw) pozwalałoby na dokonywanie pomiaru, w jakim stopniu poszczególne procesy i działania realizują główne cele przedsiębiorstwa.

ZKD nie byłaby tym samym co BSC, kaskadowana na niższe poziomy przedsiębiorstwa. Po pierwsze, opracowana byłaby dla procesów i działań zachodzących w przedsiębiorstwie, a nie dla komórek organizacyjnych. Po drugie, mogłaby zawierać także inne perspektywy niż tradycyjne karty BSC dla komórek organizacyjnych. Oprócz spojrzenia top down – będącego uszczegółowieniem celów przedsiębiorstwa na procesy i działania – uwzględniałaby również kierunek bottom up, w którym karty ZKD dla działań powstałyby samodzielnie, niezależnie od pozostałych. Dzięki takiemu spojrzeniu można by uchwycić aspekty istotne dla realizacji strategii, które w tradycyjnym podejściu (top down) mogłyby zostać niezauważone.

W niniejszym artykule przez BSC dla procesów i działań należy rozumieć budowę karty uwzględniającej spojrzenie top down na procesy i działania, przez ZKD natomiast budowę karty uwzględniającej kierunek bottom up.

---

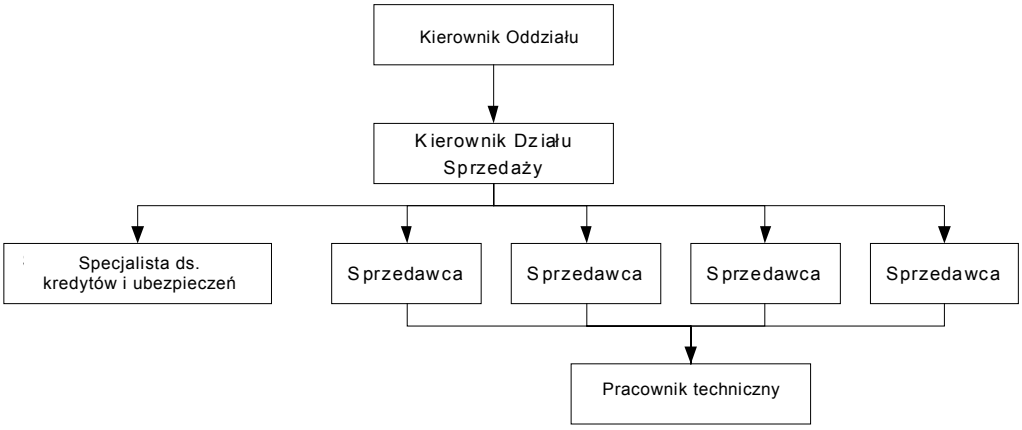
[1] Kaskadowanie – proces przełożenia kart BSC na niższe szczeble w hierarchii przedsiębiorstwa.

2. Studium przypadku

W artykule omówiono zbudowanie karty BSC (spojrzenie top down na procesy i działania) oraz ZKD (spojrzenie bottom up) dla jednego z procesów działu sprzedaży przedsiębiorstwa, które zajmuje się sprzedażą i obsługą techniczno-serwisową samochodów marki Škoda na Dolnym Śląsku.

Misja firmy to osiągnięcie pozycji lidera w sprzedaży aut osobowych na rynku lokalnym oraz zapewnienie klientom najwyższego poziomu zadowolenia dzięki dostarczeniu szerokiej gamy wysokiej jakości produktów, dopasowanych do potrzeb polskiego rynku oraz najlepszej obsługi.

Uwzględniając rozmowy z kierownictwem oraz wywiady z pracownikami, podjęto się próby zbudowania BSC dla działu sprzedaży oraz ZKD dla jednego z procesów działu sprzedaży firmy. Punktem wyjścia było zapoznanie się z funkcjonowaniem działu sprzedaży. W wyniku wywiadu z kierownikiem działu sprzedaży opracowano strukturę organizacyjną, która została przedstawiona na rysunku 1.



Rys. 1. Struktura działu sprzedaży firmy X
Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

Na rysunku 1 pokazano, że dział sprzedaży przedsiębiorstwa nie ma zbyt rozbudowanej struktury organizacyjnej. Kierownik działu sprzedaży bezpośrednio podlega kierownikowi oddziału. Dział sprzedaży składa się z czterech sprzedawców i specjalisty ds. kredytów i ubezpieczeń, podlegających bezpośrednio kierownikowi działu sprzedaży, natomiast pracownik techniczny podlega bezpośrednio sprzedawcom.

Analiza procesów i działań firmy

Na podstawie rozmów z kierownictwem oraz pracownikami zidentyfikowano procesy, działania oraz zadania, które przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Klasyfikacja procesów działań i zadań firmy X

Procesy działania i zadania firmy X	
P1	**Pozyskiwanie klienta**
P1D1	**Prowadzenie działań marketingowych**
P1D1Z1	Opracowywanie reklam radiowych i prasowych
P1D1Z2	Opracowywanie materiałów promocyjnych
P1D1Z3	Organizowanie i prowadzenie promocji
P1D1Z4	Opracowanie kartek okolicznościowych i listów
P1D1Z5	Przygotowywanie targów i wystaw
P1D2	**Utrzymywanie kontaktów z klientami**
P1D2Z1	Zidentyfikowanie potrzeb klienta
P1D2Z2	Przygotowanie dla klientów oferty sprzedaży
P1D2Z3	Przekazywanie klientom podstawowych informacji o kredytach, leasingu i ubezpieczeniach
P1D2Z4	Ustalanie warunków sprzedaży klientom zbiorowym
P1D2Z5	Ankietowanie klientów
P2	**Realizowanie zamówień od klienta**
P2D1	**Przygotowywanie i obsługiwanie zamówień**
P2D1Z1	Sporządzanie zamówienia
P2D1Z2	Przygotowanie umów kredytowych, leasingowych
P2D1Z3	Sprawdzenie dostępności modelu w magazynie
P2D1Z4	Zamawianie auta poprzez system komputerowy
P2D1Z5	Informowanie klienta o statusie zamówienia
P2D2	**Obsługiwanie dostaw**
P2D2Z1	Przyjmowanie dostawy
P2D2Z2	Sprawdzenie pojazdu zgodnie z zamówieniem
P2D2Z3	Kontrola pojazdu pod względem jakości (czy pojazd ma uszkodzenia fabryczne, transportowe)
P2D2Z4	Wprowadzenie faktur zakupu do systemu komputerowego
P2D2Z5	Przyjmowanie samochodów na stan do magazynu
P2D3	**Przygotowywanie samochodu do wydania**
P2D3Z1	Sprawdzenie pojazdu pod względem technicznym
P2D3Z2	Przygotowanie dokumentów do rejestracji
P2D3Z3	Montowanie dodatkowego wyposażenia na życzenie klienta
P2D4	**Rozliczenie sprzedaży samochodu klienta ze Škoda Auto Polska**
P3	**Rozwijanie i zarządzanie zasobami ludzkimi**
P3D1	**Planowanie i organizowanie szkoleń w dziale sprzedaży**
P3D2	**Uczestniczenie w szkoleniach własnych**
P3D3	**Planowanie i organizowanie pracy działu sprzedaży zgodnie z Certyfikatem VW i programem LEX**
P4	**Zarządzanie informacją**
P4D1	**Analizowanie działu sprzedaży firmy dla potrzeb Škoda Auto Polska**
P4D1Z1	Sporządzanie okresowych raportów dla Škoda Auto Polska
P4D2	**Analizowanie działu sprzedaży firmy dla potrzeb kierownictwa**
P4D2Z1	Sporządzanie analiz z działalności działu sprzedaży
P4D2Z2	Sporządzanie raportów kasowych i fiskalnych sprzedaży
P5	**Zarządzanie zasobami rzeczowymi i finansowymi**

cd. tab. 1

P5D1	**Zarządzanie zasobami rzeczowymi**
P5D1Z1	Dbanie o wyposażenie techniczne działu sprzedaży
P5D1Z2	Zakupy paliwa do samochodów sprzedawanych i demonstracyjnych
P5D1Z3	Dbanie o czystość samochodów
P5D1Z4	Przygotowanie cenników oraz literatury
P5D1Z5	Prowadzenie inwentaryzacji
P5D2	**Zarządzanie zasobami finansowymi**
P5D2Z1	Rozliczanie kasowe klienta
P5D2Z2	Przyjmowanie wpłat związanych z ubezpieczeniem
P5D2Z3	Kontrola wpływów pieniężnych od klientów

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

Tabela 1 przedstawia pięć procesów działu sprzedaży: P1 – pozyskanie klienta, P2 – realizowanie zamówień od klienta, P3 – rozwijanie i zarządzanie zasobami ludzkimi, P4 – zarządzanie informacją oraz P5 – zarządzanie zasobami rzeczowymi i finansowymi. Każdy z procesów zawiera działania, które zostały uszczegółowione w postaci zadań. Przykładowo w skład procesu P5 – zarządzanie zasobami rzeczowymi i finansowymi wchodzą dwa działania: P5D1 – zarządzanie zasobami rzeczowymi i P5D2 – zarządzanie zasobami finansowymi. W skład działania P5D1 – zarządzanie zasobami rzeczowymi wchodzą zadania: P5D1Z1 – dbanie o wyposażenie techniczne działu sprzedaży, P5D1Z2 – zakupy paliwa do samochodów sprzedawanych i demonstracyjnych, P5D1Z3 – dbanie o czystość samochodów, P5D1Z4 – przygotowanie cenników oraz literatury oraz P5D1Z5 – prowadzenie inwentaryzacji.

ZKD oraz BSC dla przedsiębiorstwa

Zgodnie ze strategią przedsiębiorstwa i wraz kierownikiem działu sprzedaży zbudowana została BSC dla działu sprzedaży, którą przedstawiono na rysunku 2.

BSC DLA DZIAŁU SPRZEDAŻY			
PERSPEKTYWA FINANSOWA	PERSPEKTYWA KLIENTA	PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH	PERSPEKTYWA WZROSTU I UCZENIA SIĘ
Zwiększenie sprzedaży samochodów. Zmniejszenie kosztów związanych z funkcjonowaniem działu sprzedaży	Zwiększenie udziału na rynku lokalnym. Zwiększenie lojalności klienta	Zapewnienie klientom wysokiej jakości produktów i usług na czas	Kultura zorientowana na klienta

Rys. 2. BSC dla działu sprzedaży przedsiębiorstwa
Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

Jak już wcześniej wspomniano, celem przedsiębiorstwa jest zapewnienie klientom wysokiej jakości produktów i obsługi. Postulaty te zostały zawarte w BSC dla działu sprzedaży. Rysunek 2 pokazuje, że jednym z celów w perspektywie procesów wzrostu i uczenia się jest kultura zorientowana na klienta. Dzięki skoncentrowaniu uwagi na

kliencie możliwe jest zapewnienie wysokiej jakości produktów i usług (perspektywa procesów wewnętrznych), co z kolei znajdzie swoje odzwierciedlenie w udziale na rynku lokalnym oraz stopniu lojalności klienta (perspektywa klienta). Efektem finalnym będzie zwiększenie sprzedaży samochodów oraz zmniejszenie kosztów, związanych z funkcjonowaniem działu sprzedaży dzięki efektywniejszemu wykonywaniu procesów i działań.

Gdy opracowano BSC dla działu sprzedaży, można było sporządzić BSC dla procesów i działań (spojrzenie top down).

Na potrzeby niniejszego artykułu budowę BSC dla procesów (a następnie dla działań) zawężono jedynie do procesu 2 (P2) – realizowanie zamówień od klienta (patrz tab. 1).

Punktem wyjścia do budowy BSC procesów było przeprowadzenie kaskadowania BSC działu sprzedaży, z zastosowaniem niektórych metod, które przedstawiono w pracy [1].

Na rysunku 3 opisano BSC dla procesu P2 – realizowanie zamówień od klienta.

BSC DLA PROCESU P2 - REALIZOWANIE ZAMÓWIEŃ OD KLIENTA			
PERSPEKTYWA FINANSOWA	PERSPEKTYWA KLIENTA	PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH	PERSPEKTYWA WZROSTU I UCZENIA SIĘ
Redukcja kosztów procesu: realizowanie zamówienia o 7% w ciągu roku; Zwiększenie wartości pakietu lojalnościowego od S.A.P.	K.Z. Zwiększenie zadowolenia klientów poprzez sprawniejszą realizację zamówień; K.W. Uzyskanie szybkiej i pełnej informacji przez S.A.P.	Sprawne przygotowanie i obsługiwanie zamówień oraz obsługa dokumentacji; Sprawne przygotowanie pojazdu do wydania	Kultura zorientowana na klienta

Rys. 3. BSC dla procesu P2 – realizowanie zamówień od klienta. W celu rozróżnienia celów dla różnego klienta na potrzeby studium przypadku wprowadzono oznaczenia: K.Z. – dla klienta zewnętrznego oraz K.W. – dla klienta wewnętrznego
Źródło: Opracowanie własne.

Cele BSC dla procesu P2 – realizowanie zamówień od klienta – zostały opracowane z wykorzystaniem metody kaskadowania – samodzielne formułowanie celów oraz ścisłe przekazanie celów (więcej patrz w [1]).

Perspektywa wzrostu i uczenia BSC dla procesu P2 zawiera cel identyczny z celem BSC dla działu sprzedaży – kultura zorientowana na klienta (wykorzystanie metody – ścisłe przekazanie celów). Cel – zwiększenie wartości pakietu lojalnościowego od S.A.P. (perspektywa finansowa) oraz cel – uzyskanie szybkiej i pełnej informacji przez S.A.P. (perspektywa klienta wewnętrznego) powstały niezależnie od celów zawartych w BSC działu sprzedaży. Wykorzystano tu metodę kaskadowania – samodzielne formułowanie celów. Pozostałe cele w perspektywach procesu P2 są uszczegółowieniem celów z nadrzędnej karty wyników BSC działu sprzedaży. Cele zawarte w BSC dla procesu P2 zostały opracowane po konsultacjach z kierownikiem działu sprzedaży. Podczas konstrukcji celów BSC dla procesu P2 zachowano związek przyczynowo-skutkowych relacji pomiędzy celami w poszczególnych perspektywach.

DZIAŁANIE **P2D1**: PRZYGOTOWANIE I OBSŁUGIWANIE ZAMÓWIEŃ			
PERSPEKTYWA FINANSOWA	PERSPEKTYWA KLIENTA	PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH	PERSPEKTYWA WZROSTU I UCZENIA SIĘ
Redukcja kosztów działania o 5% Zwiększenie wartości pakietu lojalnościowego od S.A.P.	K.Z. Dostarczenie klientowi penej informacji dot. zamówienia; K.Z. Zwiększenie zadowolenia klientów poprzez sprawniejsze przygotowanie i obsługiwanie zamówień	Skrócenie czasu przygotowania i realizacji zamówienia; Bardziej celowe rozmowy z klientami	Personel posiadający umiejętności obsługi klienta w zakresie przyjmowania i obsługiwania zamówienia

ZADANIE **P2D1Z1:** SPORZĄDZANIE ZAMÓWIENIA			
PERSPEKTYWA FINANSOWA	PERSPEKTYWA KLIENTA	PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH	PERSPEKTYWA WZROSTU I UCZENIA SIĘ
Ilość przekazanych zamówień do relizacji powyżej 60000zł	K.Z. Dostarczenie klientowi pełnych informacji o produktach, specyfikacji techncznej itp.	Zwiększenie liczby zamówień przekazanych do realizacji	Szkolenie w zakresie umiejetności negocjowania warunków umowy

ZADANIE **P2D1Z2:** PRZYGOTOWANIE UMÓW KREDYTOWYCH, LEASINGOWYCH			
PERSPEKTYWA FINANSOWA	PERSPEKTYWA KLIENTA	PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH	PERSPEKTYWA WZROSTU I UCZENIA SIĘ
Zwiększenie liczby podpisanych umów z VW Bank Polska o 15%	K.Z. Dostarczenie klientowi pełnych informacji o warunkach umowy	Skrócenie czasu przygotowania wniosku Znajomość przepisów bankowych	Personel posiadający umiejętności sporządzania symulacji rat kredytowych i leasingowych

ZADANIE **P2D1Z3:** SPRAWDZENIE DOSTĘPNOŚCI MODELU W MAGAZYNIE			
PERSPEKTYWA FINANSOWA	PERSPEKTYWA KLIENTA	PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH	PERSPEKTYWA WZROSTU I UCZENIA SIĘ
Redukcja kosztów zadania o 3% w ciągu roku	K.Z. Dostarczenie aktualnych informacji klientowi o dostępności modelu w magazynie	Aktualizowanie stanu magazynu	Szkolenie w zakresie obsługi programu „Autostacja”

ZADANIE **P2D1Z4:** ZAMAWIANIE AUTA PRZEZ SYSTEM SKODA AUTO POLSKA			
PERSPEKTYWA FINANSOWA	PERSPEKTYWA KLIENTA	PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH	PERSPEKTYWA WZROSTU I UCZENIA SIĘ
Redukcja kosztów zadania o 10% w ciągu roku	K.W.Dostarczenie pełnych informacji o zamówieniu do S.A.P.; K.W. Szybka realizacja zamówienia - dostawy (skrócenie czasu obsługi dostawy)	Skrócenie czasu zamawiania pojazdu w S.A.P.	Personel posiadający umiejętność kontaktów z S.A.P.

ZADANIE **P2D1Z5:** INFORMOWANIE KLIENTA O STATUSIE ZAMÓWIENIA			
PERSPEKTYWA FINANSOWA	PERSPEKTYWA KLIENTA	PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH	PERSPEKTYWA WZROSTU I UCZENIA SIĘ
Redukcja kosztów zadania o 4% w ciągu roku	K.Z. Dostarczenie pełnej informacji odnośnie fazy realizacji zamówienia na czas	Budowa bazy danych tele-adresowych klienta	Personel posiadający umiejętności kontaktu z klientami

Rys. 4. BSC dla działania P2D1 – przygotowanie i obsługiwanie zamówień oraz zadań P2D1Z1, P2D1Z2, P2D1Z3, P2D1Z4 oraz P2D1Z5
Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

Kolejny etap pracy polegał na budowie BSC dla działań i zadań wchodzących w skład procesu P2 – realizowanie zamówień od klienta. Zbudowane karty BSC dla działań i zadań procesu P2 zostały przedstawione kierownikowi działu sprzedaży do weryfikacji.

Na rysunku 4 przedstawiono BSC dla działania P2D1 – przygotowanie i obsługiwanie zamówień wraz z zadaniami: P2D1Z1 – sporządzanie zamówienia, P2D1Z2 – przygotowanie umów kredytowych i leasingowych, P2D1Z3 – sprawdzenie dostępności modelu w magazynie, P2D1Z4 – zamawianie auta przez system Škoda Auto Polska oraz zadaniem P2D1Z5 – informowanie klienta o statusie zamówienia.

BSC dla działania P2D1 powstała w wyniku zastosowania metody kaskadowania – samodzielne formułowanie celów i strategii (wyjątek stanowi cel zawarty w perspektywie finansowej – zwiększenie wartości pakietu lojalnościowego od S.A.P., będący efektem zastosowania metody kaskadowania – ścisłe przekazanie celów). W wyniku dalszego kaskadowania P2D1 zostały opracowane karty BSC dla zadań: P2D1Z1, P2D1Z2, P2D1Z3, P2D1Z4 oraz P2D1Z5. Podczas budowy karty P2D1Z4 autorzy napotkali na trudności, wynikające ze sformułowania celów w perspektywie klienta. W związku z tym, że zadanie P2D1Z4 wykonuje między innymi kierownik działu sprzedaży, zaproponował on własny cel. Przedstawione na rysunku 4 cele, podobnie, jak to miało miejsce między BSC działu sprzedaży a BSC procesu P2, zachowują związek przyczynowo-skutkowych relacji. Przykładowo zadanie P2D1Z3 – szkolenie w zakresie obsługi programu „Autostacja" (cel w perspektywie wzrostu i uczenia się), pozwala na sprawne dokonywanie aktualizacji stanu magazynu (perspektywa procesów wewnętrznych), co ma swój wpływ na dostarczenie klientowi aktualnych informacji o dostępności modelu w magazynie (perspektywa klienta), a w konsekwencji na obniżkę kosztów związanych z ilością czasu poświęconego na zadanie – sprawdzanie dostępności modelu w magazynie. Wszystkie cele, zarówno w BSC działania P2D1, jak i zadań: P2D1Z1, P2D1Z2, P2D1Z3, P2D1Z4 oraz P2D1Z5, zostały przedłożone do weryfikacji kierownikowi działu sprzedaży.

Kolejny etap polegał na budowie ZKD dla zadań, działań i procesu P2.

Poniżej przedstawiono elementy składowe ZKD jedynie dla zadania P2D1Z1 – sporządzanie zamówienia.

Zadanie P2D1Z1 – sporządzanie zamówienia

• *Opis zadania*

Sporządzenie zamówienia polega na dostarczeniu klientowi informacji dotyczących warunków umowy, sposobu kredytowania, warunków ubezpieczenia. W trakcie sporządzania zamówienia klient często pyta o dane techniczne pojazdu oraz dodatkowe wyposażenie i cenę. Konieczne jest zatem dostarczenie klientowi wiadomości technicznych oraz informacji z zakresu możliwości łączenia wyposażenia dodatkowego w już istniejące pakiety; wyposażenia, jakie posiada konkretny model samochodu. Przed przystąpieniem do sporządzania zamówienia proponuje się

klientowi napoje zimne lub gorące. Efektem zadania jest złożenie zamówienia na wybrany pojazd.

1. *Czynności składające się na działanie, ze wskazaniem ewentualnych zależności przyczynowo-skutkowych między nimi*
   1. Odpowiednie ugoszczenie klienta.
   2. Dostarczenie klientowi informacji o warunkach umowy.
   3. Dostarczenie informacji w zakresie wyposażenia i danych technicznych pojazdu.
   4. Złożenie zamówienia na wybrany pojazd.
2. *Lista osób wykonujących działanie*

Zadanie to wykonuje czterech pracowników z numerami: 5, 6, 7, 8.

3. *Lista wejść i wyjść (produktów) działania*

Na wejściu	Na wyjściu
Potrzeba sporządzenia zamówienia	Złożone zamówienie
Niedoinformowany klient	Dostarczenie klientowi informacji dotyczących warunków umowy, wyposażenia i danych technicznych pojazdu

4. *Lista dostawców wejść dla działania (zwłaszcza wejść kluczowych dla wykonania działania)*

Zadanie P2D1Z1 – sporządzanie zamówienia jest poprzedzone działaniem P1D2 – utrzymanie kontaktów z klientami, w którego skład wchodzą między innymi zadania: P1D2Z1 – zidentyfikowanie potrzeb klienta, P1D2Z2 – przygotowanie dla klientów oferty sprzedaży, P1D2Z3 – przekazywanie klientom podstawowych informacji o kredytach, leasingu i ubezpieczeniach, P1D2Z4 – ustalanie warunków sprzedaży klientom zbiorowym. Dostawcami dla zadania P2D1Z1 – sporządzanie zamówienia są pracownicy wykonujący działanie poprzedzające.

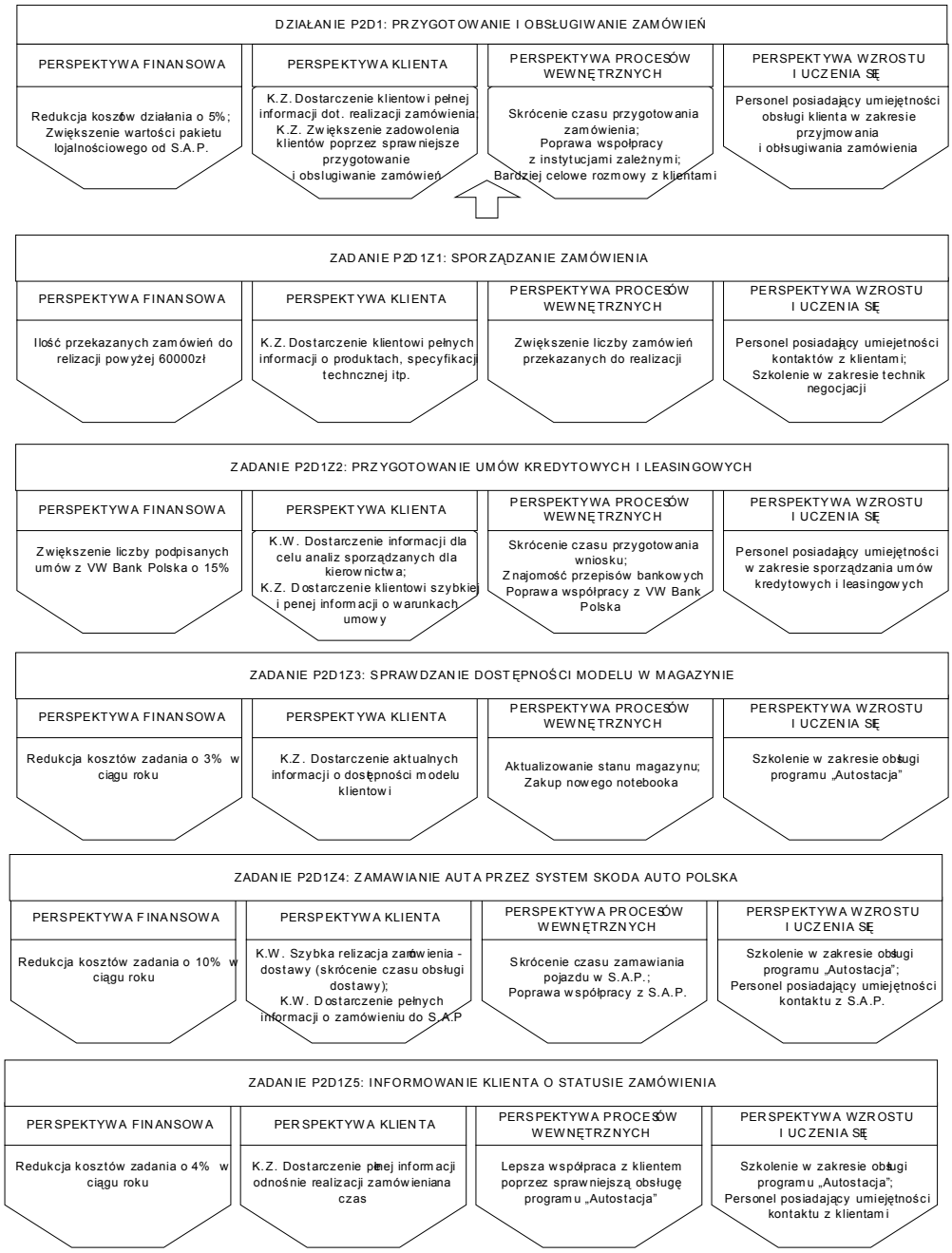
5. *Lista odbiorców produktów działania (klientów wewnętrznych), zwłaszcza odbiorców realizujących działania kluczowe z punktu widzenia strategii firmy*

Zadanie P2D1Z1 – sporządzanie zamówienia ma wpływ na działanie P2D2 – obsługiwanie dostaw. Klientami wewnętrznymi są pracownicy z numerami: 5, 6, 7, 8.

6. *Lista odbiorców zewnętrznych*

Odbiorcą zewnętrznym jest klient nabywający samochód. Dzięki usprawnieniu zadania – sporządzanie zamówienia – możliwe jest dostarczenie klientowi niezbędnych informacji w zakresie warunków umowy.

Na rysunku 5 przedstawiono ZKD dla działania P2D1 – przygotowanie i obsługiwanie zamówień oraz dla zadań: P2D1Z1, P2D1Z2, P2D1Z3, P2D1Z4 oraz P2D1Z5.



Rys. 5. ZKD dla działania P2D1 – przygotowanie i obsługiwanie zamówień oraz zadań: P2D1Z1, P2D1Z2, P2D1Z3, P2D1Z4 i P2D1Z5
Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonych rozmów z pracownikami działu sprzedaży sformułowano (wspólnie z autorami) cele w poszczególnych perspektywach ZKD. Na rysunku 5 pokazano, że perspektywy ZKD działań i zadań zawierają także nowe cele, które nie zostały zidentyfikowane podczas formułowania celów za pomocą metod kaskadowania BSC działania na zadania (patrz rys. 4). W wyniku zastosowania podejścia bottom up[2] wspólnie z pracownikami odpowiedzialnymi za realizację zadań zidentyfikowano nowe cele, które byłyby niezauważone podczas zastosowania jedynie podejścia top down[3]. Przykładowo zadanie P2D1Z4 – zamawianie auta przez system Škoda Auto Polska w perspektywie wzrostu i uczenia się zawiera nowy cel – szkolenie w zakresie obsługi programu „Autostacja" oraz cel w perspektywie procesów wewnętrznych – poprawa współpracy z S.A.P. Zadanie P2D1Z2 – przygotowanie umów kredytowych i leasingowych zawiera nowy cel w perspektywie procesów wewnętrznych – poprawa współpracy z Volkswagen Bank Polska.

Zadanie P2D1Z5 w perspektywie wzrostu i uczenia się zawiera nowy cel – szkolenie w zakresie obsługi programu „Autostacja" oraz inny cel w perspektywie procesów wewnętrznych – lepsza współpraca z klientem dzięki sprawniejszej obsłudze programu „Autostacja". Efektem zdefiniowania nowych celów w ZKD dla zadań jest także nowy cel w ZKD działania P2D1 – przygotowanie i obsługiwanie zamówień – czyli poprawa współpracy z instytucjami zależnymi (perspektywa procesów wewnętrznych). Zdefiniowane cele dla zadań zostały przedstawione, podczas kolejnego spotkania, kierownikowi działu sprzedaży do weryfikacji.

Wnioski

Z uwagi na coraz większe zainteresowanie metodą *Balanced Scorecard* można przypuszczać, że jej zmodyfikowana postać dla procesów i działań także wzbudzi zainteresowanie menedżerów oraz naczelnego kierownictwa. Budowa BSC dla procesów, działań i zadań oraz ZDK pokazuje, że niektóre cele zawarte w kartach BSC zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i procesu i działania mogą się różnić od celów zawartych w kartach ZKD. Oznacza to, że zespół podczas konstrukcji kart BSC dla procesów i działań może nie być w stanie zauważyć celów, które są widoczne w przypadku konstrukcji kart ZKD (i odwrotnie). Opracowana koncepcja wspierająca poprawę efektywności procesów i działań zachodzących w przedsiębiorstwie wydaje

[2] Metoda identyfikacji procesów i działań polegająca na zidentyfikowaniu i nazwaniu zadań, w dalszej kolejności działań realizowanych przez przedsiębiorstwo lub jego jednostkę, a następnie powiązaniu je w procesy. Więcej patrz w: [4, s. 67].

[3] Metoda identyfikacji procesów i działań polegająca na wyodrębnieniu procesów głównych, a następnie kluczowych działań. Więcej patrz w: [4, s. 67].

się być łatwa w zastosowaniu. Można zatem przypuszczać, że w przyszłości zainteresuje nie tylko naukowców, ale także praktyków, chcących wykorzystać ją jako przydatne narzędzie w walce konkurencyjnej.

Bibliografia

[1] HORVATH & Partner, *Metody kaskadowania Zrównoważonej Karty Wyników*, Balanced Scorecard umsetzen, Schaffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2001 [w:] Controlling i rachunkowość zarządcza, nr 2 i 3 i 4 /2003.

[2] KAPLAN R.S., NORTON D.P., *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.

[3] KUCHTA D., RYŃCA R., *Zrównoważona karta działania – połączenie rachunku kosztów działań i zarządzania kosztami działań ze zrównoważoną kartą wyników*, Badania Operacyjne i Decyzje, 2006, nr 1, s. 85–103.

[4] MILLER J., PNIEWSKI K., POLAKOWSKI M., *Zarządzanie kosztami działań*, WIG-Press, Warszawa 2000.

Balanced Scorecard and *Balanced Scorecard* for processes and activities – case study of a car dealer

The article presents a case study of balanced scorecard for processes and activities in a car dealer company. This method (ZKD) could be cascaded not on the functional structure of the organization but on processes and activities. ZKD may help solve problems with flexibility. It could be used for expensive processes and activities. It can also help improve the competitiveness of the company. The article also presents the processes and activities which were identified in the company and can be used in building ZKD in other similar firms. Once made, ZKD is used in the firm as a tool which helps improve the effectiveness of processes and activities in the company. The article presents ZKD for a service company but it can be also used in a manufacturizing firms or nonprofit organizations.

Keywords: *balanced scorecard, balanced scorecard for processes and activities, efficiency process measurement, case study*