

KRAKOWSKA SZKOŁA CONTROLLINGU

1

Janusz Nesterak
Michał J. Kowalski
Barbara Czerniachowicz

CONTROLLING STRATEGICZNY

W PRAKTYCE PRZEDSIĘBIORSTW
DZIAŁAJĄCYCH W POLSCE

**CONTROLLING STRATEGICZNY
W PRAKTYCE PRZEDSIĘBIORSTW
DZIAŁAJĄCYCH W POLSCE**

JANUSZ NESTERAK
MICHAŁ J. KOWALSKI
BARBARA CZERNIACHOWICZ

**CONTROLLING STRATEGICZNY
W PRAKTYCE PRZEDSIĘBIORSTW
DZIAŁAJĄCYCH W POLSCE**

Stowarzyszenie Krakowska Szkoła Controllingu

KRAKÓW 2016

Zespół autorski:

Janusz Nesterak
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Michał J. Kowalski
Politechnika Wrocławska

Barbara Czerniachowicz
Uniwersytet Szczeciński

Recenzent:

Prof. UEK dr hab. Bernard Ziębicki

Opracowanie redakcyjne i projekt okładki:

Janusz Nesterak

Zdjęcie na okładce:

Aleksandra Litak i Magdalena Nesterak

© Copyright by

Stowarzyszenie Krakowska Szkoła Controllingu
Kraków 2016

ISBN 978-83-946066-0-2

Licencja Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0



Wydane przez:

Stowarzyszenie Krakowska Szkoła Controllingu

Stowarzyszenie Krakowska Szkoła Controllingu
ul. Świętego Filipa 17
31-150 Kraków

Liczba arkuszy wydawniczych: 8,2

Mojej Rodzinie
Janusz Nesterak

Najbliższym
Michał J Kowalski

Rodzicom
Barbara Czerniachowicz

SPIS TREŚCI

O AUTORACH	7
WSTĘP.....	9
ROZDZIAŁ 1 ISTOTA I ZADANIA CONTROLLINGU STRATEGICZNEGO.....	13
1.1. EWOLUCJA PODEJŚCIA DO ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO.....	13
1.2. CONTROLLING STRATEGICZNY W PROCESIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM	37
ROZDZIAŁ 2 NARZĘDZIA CONTROLLINGU STRATEGICZNEGO	46
2.1. INSTRUMENTY ANALIZY RELACJI PRZEDSIĘBIORSTWA Z MIKRO I MAKROOTOCZENIEM	47
2.2. KONCEPCJA WIELOWYMIAROWEGO POMIARU WYNIKÓW - PERFORMANCE MANAGEMENT	68
2.3. MODELE ZRÓWNOWAŻONYCH KART WYNIKÓW: BALANCED SCORECARD, SKANDIA NAVIGATOR, TABLEU DE BORD	76
2.4. PODEJŚCIE PROCESOWE - ACTIVITY BASED MANAGEMENT	84
2.5. SYSTEMY ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ - VALUE BASED MANAGEMENT	91
ROZDZIAŁ 3 CONTROLLING STRATEGICZNY W ŚWIETLE BADANIA ANKIETOWEGO	96
3.1. ZESTAW PYTAŃ CHARAKTERYZUJĄCYCH RESPONDENTA BADAŃ ANKIETOWYCH	96
3.2. ZESTAW PYTAŃ MERYTORYCZNYCH W OBSZARZE CONTROLLINGU STRATEGICZNEGO	98
3.3. CHARAKTERYSTYKA PODMIOTÓW I RESPONDENTÓW BADANIA ANKIETOWEGO	100
3.4. WYNIKI BADANIA ANKIETOWEGO W OBSZARZE CONTROLLINGU STRATEGICZNEGO	102
ROZDZIAŁ 4 DIAGNOZA WYKORZYSTANIA CONTROLLINGU STRATEGICZNEGO W PRAKTYCE PRZEDSIĘBIORSTW	117
4.1. SKŁONNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW DO FORMUŁOWANIA STRATEGII I HORYZONT CZASOWY FORMUŁOWANIA STRATEGII.....	118
4.2. WYKORZYSTANIE NARZĘDZI CONTROLLINGU STRATEGICZNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWACH	125
4.3. NARZĘDZIA CONTROLLINGU STRATEGICZNEGO A SYSTEMY INFORMATYCZNE I SYSTEMY MONITOROWANIA STRATEGII	133
4.4. WYKORZYSTANIE STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH	137
PODSUMOWANIE.....	142
LITERATURA	145
SPIS TABEL.....	161
SPIS RYSUNKÓW.....	162

O autorach

Prof. UEK dr hab. Janusz Nesterak, absolwent Cybernetyki Ekonomicznej i Informatyki Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Obecnie zatrudniony na stanowisku profesora nadzwyczajnego w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Doktor habilitowany nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Inicjator i opiekun merytoryczny kierunku uniwersyteckiego: Rachunkowość i Controlling. Założyciel i Prezes Stowarzyszenia Krakowska Szkoła Controllingu. Specjalizuje się w zagadnieniach związanych z controllingiem, Performance Management, modelowaniem oraz optymalizacją procesów biznesowych, wspieraniem procesów zarządzania informatycznymi narzędziami klasy Business Intelligence, rachunkowością zarządczą, budżetowaniem, zarządzaniem finansami, analizą finansową oraz procesami zarządzania strategicznego. Jest autorem ponad 200 publikacji, głównie z zakresu finansów przedsiębiorstw oraz controllingu. Jest autorem lub współautorem m.in. takich książek jak: „Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie”, „Controlling – system oceny centrów odpowiedzialności”, „Finanse firm - długoterminowe zarządzanie finansami”, a także współredaktorem m.in. „Performance Management. Concepts and methods” oraz „Performance Management. Implementation in business and non-profit organisations”. Kierownik kilku i wykonawca kilkunastu projektów badawczych finansowanych ze środków Unii Europejskiej, Narodowego Centrum Nauki oraz Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Posiada bogate doświadczenie praktyczne. Jako konsultant, uczestniczy w opracowywaniu koncepcji i wdrażaniu do firm systemu controllingu i nowoczesnych metod zarządzania finansami. Realizuje projekty doradcze między innymi w zakresie: opracowywania i wdrażania rozwiązań organizacyjnych w różnych obszarach funkcjonalnych, wdrożenia controllingu zarządczego, konstrukcji budżetów controllingowych, przygotowania instrukcji budżetowania w firmie, wdrożenia systemu oceny centrów odpowiedzialności, budowy wskaźników oceny wyodrębnionych organizacyjnie centrów, koncepcji systemów motywacyjnych opartych na controllingu. Jest także współautorem wielu ekspertyz ekonomiczno-finansowych, studiów wykonalności projektów inwestycyjnych, *due diligence* oraz wycen przedsiębiorstw w kontekście prywatyzacji a także wprowadzenia spółek na rynek papierów wartościowych.

Dr inż. Michał J. Kowalski, adiunkt w Katedrze Systemów Zarządzania na Wydziale Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Specjalizuje się w zagadnieniach związanych z finansami korporacyjnymi, zarządzaniem systemami finansowymi przedsiębiorstw, rachunkowością zarządczą, projektowaniem systemów controllingu w tym bazujących na działaniach, wyceną i zarządzaniem wartością oraz controllingiem wartości. Jest autorem kilkudziesięciu publikacji naukowych głównie

z zakresu z controllingu, systemów kalkulacji kosztów i zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Kierownik i wykonawca kilku projektów badawczych finansowanych ze środków UE i Narodowego Centrum Nauki. Ekspert Ministerstwa Gospodarki w Programie Operacyjnym Inteligentny Rozwój. Autor i opiekun merytoryczny studiów Controller finansowy i Dyrektor finansowy. Posiada szerokie doświadczenie praktyczne. Autor wielu opracowań i ekspertyz z zakresu projektowania systemów controllingu, planów finansowych i studiów wykonalności, wycen przedsiębiorstw i aktywów niematerialnych, systemów zarządzania wartością w tym realizowanych dla dużych spółek giełdowych i instytucji publicznych.

Dr Barbara Czerniachowicz, adiunkt w Katedrze Ekonomiki Przedsiębiorstw w Instytucie Zarządzania i Inwestycji Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. Działalność naukowa i dydaktyczna związana jest m.in. z naukami o przedsiębiorstwie, zarządzaniem strategicznym, współczesnymi koncepcjami zarządzania, kapitałem ludzkim, przedsiębiorczością i innowacjami. W swoim dorobku naukowym posiada ponad 100 publikacji, w tym jest współautorem 12 książek, z zakresu między innymi zarządzania strategicznego oraz nowoczesnych metod zarządzania. Kierownik cyklicznej Międzynarodowej Interdyscyplinarnej Konferencji Naukowej Młodych Pracowników Nauki i Organizacji Studenckich WNEiZ „Gospodarka, zarządzanie, środowisko”. Kierownik Studiów Podyplomowych „Zarządzanie kapitałem intelektualnym” w Szczecinie i Gorzowie Wielkopolskim. Współzałożyciel i członek Stowarzyszenia "Instytut Badań nad Innowacjami i Przedsiębiorczością”. Zajmuje się doradztwem, wykonywaniem ekspertyz, prowadzi szkolenia, warsztaty z zakresu zarządzania, przedsiębiorczości, psychologii biznesu. Współpracowała jako konsultant m.in. z PwC Sp. z o.o., prowadziła projekty doradcze dla urzędów administracji publicznej oraz podmiotów gospodarczych. Posiada doświadczenie w realizacji projektów unijnych, uczestniczy w międzynarodowych konferencjach, sympozjach naukowych oraz realizuje badania z innymi ośrodkami akademickimi.

Wstęp

Najefektywniejsze narzędzia udostępnione controllerowi to te, które pozwalają planować strategię przedsiębiorstwa i kontrolować stopień jej realizacji poprzez ocenę wykonania zadań taktycznych i operacyjnych. Przez wiele lat podejmowano próby stworzenia instrumentów pozwalających na pełną koordynację sfery strategicznej. Efektem tych prac są metody, które służą nie tylko wizualizacji strategii, ale są wysoce użytecznymi narzędziami usprawniającymi codzienną pracę controllerów. Lata badań rozpowszechniły takie narzędzia, jak przykładowo: Balanced Scorecard, hoshin kanri, model SMART, Performance Prism, Skandia Nawigator czy tableau de bord.

Rozwój controllingu przejawia się przede wszystkim w tym, że koncepcja ta wnika w coraz to nowe obszary zarządzania i działalności przedsiębiorstwa. Krótkoterminowe planowanie i analizę odchyleń systematycznie uzupełniano koncepcjami wspierającymi obszar strategiczny.

Jak wygląda wykorzystanie dorobku badaczy w zakresie controllingu strategicznego w praktyce gospodarczej, które narzędzia są implementowane przez przedsiębiorstwa i jakie przysparzają im faktycznych korzyści w zarządzaniu? Głównym celem publikacji jest diagnoza stopnia wykorzystania koncepcji i narzędzi controllingu strategicznego w polskich przedsiębiorstwach. Opracowanie podejmuje zagadnienie oceny powiązań pomiędzy opisanymi w literaturze narzędziami controllingu strategicznego a zakresem zastosowania ich w praktyce gospodarczej. Zaprezentowane w publikacji wyniki badań wskazują które narzędzia controllingu strategicznego znajdują zastosowanie oraz czy formułowane w literaturze przewagi poszczególnych instrumentów znajdują odzwierciedlenie w materiale empirycznym.

Na potrzeby pozyskania wiedzy na temat stanu controllingu w przedsiębiorstwach działających w Polsce przeprowadzono rozbudowane badania ankietowe¹, które poszerzono o zastosowanie metody delfickiej. Wykorzystano praktyczną wiedzę menedżerów różnych szczebli zarządzania. Bardzo cenne były także informacje i sugestie przekazane przez controllerów przedsiębiorstw działających w kraju.

W publikacji dokonano analizy uzyskanych odpowiedzi w obszarze controllingu strategicznego oraz dodatkowo opracowano zestawienia wyników odpowiedzi na 15 pytań, które zostały zaprezentowane w przekroju sześciu cech ankietowanych przedsiębiorstw. Cechami tymi była: liczba pracowników zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach, okres prowadzenia przez nie działalności gospodarczej, rodzaj przedsiębiorstwa (prywatne lub publiczne), konkurencja na rynku w podziale na małą, średnią i dużą, rodzaj prowadzonej działalności (handel produkcja, usługi) oraz branża, w której działa ankietowane przedsiębiorstwo.

Opracowane zestawienia umożliwiają głęboką analizę i pozwalają wykorzystać je do dalszego wnikliwego wnioskowania przez badaczy controllingu. Zgromadzony materiał, w zakresie w jakim było to możliwe, poddano analizie i wnioskowaniu statystycznemu. Pozwoliło to między innymi na określenie cech przedsiębiorstw, które są liderami w stosowaniu controllingu strategicznego i tych, które dopiero zaczynają wykorzystanie jego instrumentów. Badania umożliwiły zweryfikowanie czy stosowanie formalnych metodyk zapewnia przewagi w realizacji zadań wyznaczonych przez controlling strategiczny.

Praca składa się z czterech zasadniczych części. W rozdziale pierwszym przedstawiono przegląd istniejącego stanu wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego, controllingu i controllingu strategicznego. Omówiono ewolucję systemów zarządzania w obszarze planowania długoterminowego i wsparcia myślenia strategicznego. Scharakteryzowano controlling jako system zarządzania oraz przedstawiono cele i zadania controllingu strategicznego na tle controllingu operacyjnego i controllingu funkcji.

¹ Respondenci otrzymywali kwestionariusz ankietowy składający się z sześciu obszarów tematycznych o zróżnicowanej objętości. Badaniami objęto controlling: strategiczny, projektów, procesów, finansowy i personalny, a także specyfikę wdrażania i funkcjonowania controllingu w badanych podmiotach. W ankiecie postanowiono wykorzystać także formułę pytań otwartych, pozwalających respondentom wypowiedzieć się szerzej na temat określonego problemu. Komentarz uzupełniał odpowiedź na zadane pytanie o bardzo cenne, z punktu widzenia badań, doświadczenie praktyczne ankietowanych. Na ankietę odpowiedziało 266 przedsiębiorstw, co stanowiło 30,9% ogółu wysłanych ankiet.

W rozdziale przedstawiono także nowe podejście do postrzegania controllingu, takie jak koncepcja controllingu zarządczego czy koncepcja controllingu wartości.

Celem rozdziału drugiego była prezentacja wybranych instrumentów i koncepcji wykorzystywanych przez controlling strategiczny. Przedstawiono klasyfikację narzędzi controllingu strategicznego oraz omówiono najczęściej stosowane. Przedstawiono klasyczne narzędzia wywodzące się z obszaru zarządzania strategicznego, jak i nowoczesne koncepcje inspirowane potrzebami controllingu strategicznego.

W rozdziale trzecim przedstawiono zgromadzony materiał empiryczny oraz przeprowadzono jego wstępną analizę. Szczegółowo została zaprezentowana metodologia prowadzenia badania ankietowego, omówiono pytania merytoryczne dotyczące diagnozy zastosowania controllingu strategicznego w przedsiębiorstwach oraz przedstawiono opis cech, które służyły opracowaniu charakterystyki respondentów. W rozdziale tym zestawiono także szczegółowe wyniki prezentujące informacje dotyczące funkcjonowania controllingu strategicznego w badanych podmiotach. Przedstawiono oraz omówiono szczegółowe wyniki dotyczące poszczególnych obszarów merytorycznych.

Celem rozdziału czwartego była diagnoza wykorzystania controllingu strategicznego w polskiej praktyce gospodarczej. Przedstawiono wnioski z analiz zależności w zgromadzonym materiale badawczym. W pierwszej kolejności zaprezentowano wyniki analiz statystycznych dotyczące tworzenia strategii i horyzontu planowania strategicznego. Na podstawie przeprowadzonych badań przedstawiono, które przedsiębiorstwa (o jakich cechach) wykorzystują dorobek controllingu strategicznego i zarządzania strategią oraz, które z nich wybierają długo a które krótkoterminowe horyzonty planowania. Następnie przedstawiono zakres wykorzystania narzędzi controllingu strategicznego. Zaprezentowano statystyki związane z zastosowaniem narzędzi controllingu przedstawionych w rozdziale drugim. W związku z tym, że część z instrumentów była wskazywana przez respondentów bardzo rzadko i nie mogła podlegać odrębnemu wnioskowaniu, w dalszych badaniach pogrupowano narzędzia w trzy kategorie, wyodrębniając: zrównoważoną kartę wyników jako najczęściej wybierane przez przedsiębiorstwa formalne narzędzie controllingu, narzędzia niesformalizowane, indywidualnie wypracowywane przez przedsiębiorstwa a trzecią grupę stanowiły ujmowane łącznie pozostałe narzędzia. Przedstawiono wyniki badań dotyczące wykorzystania poszczególnych grup narzędzi. Dalsza część analiz przedstawia wsparcie jakie poszczególne

grupy zapewniają w zarządzaniu strategią od etapu jej formułowania do monitorowania. Ostatnią część rozdziału czwartego poświęcono wykorzystaniu zrównoważonej karty wyników. Poddano weryfikacji czy wskazywane przez badaczy przewagi tego narzędzia we wsparciu zarządzania strategią znajdują odzwierciedlenie w danych empirycznych pozyskanych z przedsiębiorstw działających w Polsce.

Pracę kończy podsumowanie, w którym sformułowano syntetyczną diagnozę wykorzystania koncepcji controllingu strategicznego w polskiej praktyce gospodarczej oraz wskazano obszary, które na podstawie przeprowadzonych badań należy uznać za wymagające dalszego wsparcia metodycznego i poszukiwań badawczych.

Autorzy dziękują w tym miejscu uczestnikom badań, przedstawicielom przedsiębiorstw i organizacji, którzy w wydatny sposób przyczynili się do uzyskania materiału źródłowego. Stanowił on podstawę do wykorzystania ich w badaniach statystycznych i uzyskania dzięki nim interesujących wniosków badawczych.

Autorzy wyrażają nadzieję, że niniejsza publikacja może stanowić źródło wiedzy i inspiracji dla badaczy z innych ośrodków naukowych, a dla praktyków gospodarczych stanowić będzie źródło do podjęcia wyzwań w zakresie rozpoczęcia lub rozszerzenia prac wdrożeniowych controllingu.

Kraków – Wrocław - Szczecin, 31 grudnia 2016 roku

Rozdział 1 ISTOTA I ZADANIA CONTROLLINGU STRATEGICZNEGO

1.1. Ewolucja podejścia do zarządzania strategicznego

Ciągłe zmiany warunków prowadzenia działalności gospodarczej przez organizacje, zarówno występujące w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnątrz przedsiębiorstw, a także występujące ryzyko gospodarowania, wymagają właściwego zarządzania. Koncepcja zarządzania strategicznego jest odpowiedzią na pojawiające się współcześnie problemy w podmiotach gospodarczych, gdyż podstawowym, rozpoczynającym elementem tego procesu jest przeanalizowanie warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Badanie uwarunkowań umożliwia podjęcie decyzji strategicznych, dzięki którym organizacja może budować i utrzymać przewagę konkurencyjną, zapewnić przetrwanie oraz rozwój w odpowiednim czasie [Kaczmarek 2016, ss. 26-28; Kolegowicz 2016, ss.37-53]. Celem zarządzania strategicznego jest wzrost szans organizacji na prześcignięcie konkurencji, uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej nad rywalami, pomimo występowania uwarunkowań niesprzyjających. Kluczowym problemem zarządzania strategicznego jest zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, co wymaga wdrożenia skutecznej procedury, rozpoznania wiedzy na temat zarządzania strategicznego oraz analizy czynników wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw [Morgan, Levitt, Malek 2010].

Koncepcja zarządzania strategicznego jest następnym etapem w ewolucji teorii i praktyki zarządzania, również jest dyscypliną naukową oraz właściwą działalnością praktyczną. Może stanowić odpowiedź na zapotrzebowanie praktyki gospodarczej wobec skomplikowanych problemów rozwoju organizacji oraz nowoczesne zarządzanie powinno dać możliwość sprostania nowym wyzwaniom [Armstrong 1997, s.17 i dalsze; Penc, 1998, s.9 i dalsze; Brilman 2002, ss.122-123; Strużycki 2002].

W latach 50. XX wieku, zarządzanie strategiczne ukształtowało się jako dyscyplina o charakterze stosowanym, a do głównych przedstawicieli tego podejścia można zaliczyć: A.D. Chandlera, H.I. Ansoffa, P.F. Druckera. Przesłanki koncepcji zostały wcześniej opublikowane w pracach A. Marshalla, E.H. Chamberlina czy J.A. Schumpetera. Guru zarządzania strategicznego P.F. Drucker stwierdził: "Jeśli nowe przedsięwzięcie nie rozwinie się w przedsiębiorstwo, jeżeli nie zapewni sobie zarządzania, to

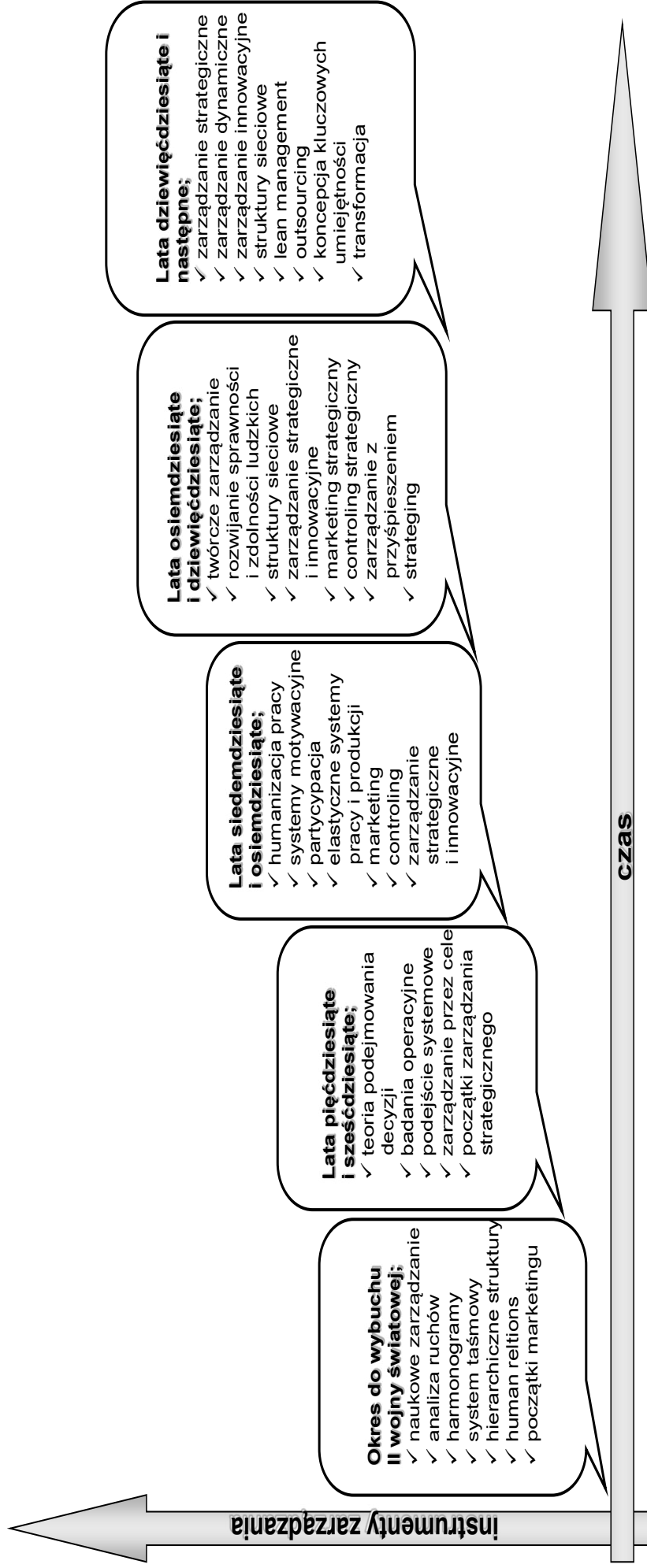
nie przeżyje, niezależnie od błyskotliwości pomysłu przedsiębiorcy, od ilości pieniędzy, które przyciągnie, od jakości wyrobów i wielkości popytu na nie.” [Drucker 1992].

Ewolucja zarządzania strategicznego odzwierciedla się w powstaniu wielu koncepcji, nurtów, szkół czy podejść [Griffin 2013, ss. 72-94; Stoner, Wankel 1992, ss. 46-68; Przybyła 2004, ss. 335-382; Piotrowski 2001, ss. 18-32; Romanowska 2001, ss. 14-30; Bielski 2002, ss. 10-14], a także ujęć generacji zarządzania, co może świadczyć o istotnych zmianach jakościowych odnoszących się do zarządzania. Podejście B. Glińskiego i W.M. Grudzewskiego, następnie rozwinięte przez A. Bednarskiego, prezentuje ewolucję zarządzania jako generacje (rys.1).

Na koniec XIX wieku i początek XX wieku datuje się powstanie pierwszej generacji zarządzania, która dała fundamenty pod dalszy rozwój zarządzania [Penc 1997, s.19]. Generacja ta ukierunkowana była na produktywność środków oraz wydajność pracy ludzkiej, dzięki czemu organizacja mogła spodziewać się nadzwyczajnych zysków [Gołębiowski 2001, ss.28-29]. Do prekursorów tej generacji można zaliczyć: F.W. Taylora, H. Fayola, H. Emersona, H. Le Chateliera, K.Adamieckiego, F.B. Gilbertha, H. Gantta, E. Mayo, H. Forda oraz innych.

Podczas drugiej wojny światowej zapoczątkowana zostaje druga generacja zarządzania, dając mocne podwaliny zarządzaniu strategicznemu, procesom podejmowania decyzji, menedżeryzmowi oraz badaniom operacyjnym. Teorie i koncepcje z tego okresu wpłynęły na spory skok jakościowy w zarządzaniu [Romanowska 2001, ss. 25-29]. Główni twórcy tej generacji to m.in.: H. A. Simon, P.F. Drucker, J.C. March, R.L. Ackoff, L.F. Forrester, G. Nadler, T. Kotarbiński.

Kolejna trzecia generacja zarządzania przypada na lata 1956-1980, a ukształtowała się przede wszystkim pod wpływem P.F. Druckera. Podejście zwróciło szczególną uwagę na kadre menedżerską, która kierowała pracą pracowników, nowoczesne systemy motywacyjne, a także na daleko idącą humanizację pracy. Generacja ta wpłynęła na rozwój teorii i praktyki informacyjnej systemów zarządzania, a wśród głównych przedstawicieli można wymienić oprócz P.F. Druckera, również P.R. Cateora, I.M. Hessa, K.M. Dunsta, S. Blumentala, J.O. Briena [Bednarski 1998, ss. 64-65].



Rys. 1. Generacje procesów zarządzania w XX wieku

Źródło: Białasiewicz, Czerniachowicz 2008, s. 303; Penc 1994, s. 19; Bednarski 1998, ss. 64-65; Romanowska 2001, ss. 25-29.

Czwarta generacja zarządzania zwróciła główną uwagę na ostatnią funkcję zarządzania – kontrolowanie oraz skupiła się na opracowaniu nowoczesnych zasad zarządzania organizacyjnego. Podejście to uwypukliło znaczenie kadry menedżerskiej w kształtowaniu oraz doskonaleniu pracowników, a także całych zespołów ludzkich. Do wybitnych twórców tej generacji zarządzania można zaliczyć R.A. Webbera oraz P.F. Druckera [Białasiewicz, Czerniachowicz 2008, s. 304].

W latach 90. XX wieku zapoczątkowana została piąta generacja zarządzania, która może być traktowana jako wyzwanie dla zarządzania w świetle bieżących oraz przewidywalnych trendów związanych z globalizacją oraz powstawaniem i rozwojem organizacji globalnych, megaorganizacji. W tej generacji zarządzania następuje rozwój zarządzania przedsiębiorstwami przyszłości oraz uwzględnia się atrybut innowacyjności, elastyczności, szybkości, odpowiedzialności, efektywności i adaptatywności. Koncepcja zarządzania dynamicznego (High Speed Management) spełnia już te wymogi [Bednarski 2001, s. 63-65].

Ewolucja zarządzania strategicznego jest wyrazem zmian organizacji oraz jej otoczenia. Wielość i różnorodność, bardziej lub mniej kompleksowych i zweryfikowanych koncepcji, zwanych również teoriami, czyni zasadnym ich systematykę. W trakcie procesu tworzenia oraz kształtowania strategicznego podejścia do zarządzania można wyróżnić trzy okresy (tabela 1): planowanie długoterminowe, planowanie strategiczne i zarządzanie strategiczne [Pierścionek 2006, ss. 23-24; Janasz i inni 2008, s.21 i dalsze; Kafel 2013, ss.83-102; Kiełczewski 1997, s. 12 i dalsze; Stabryła 2000, Tyrańska, Walas-Trębacz 2010].

Długookresowe planowanie skupiało się na planowaniu finansowym związanym z analizą otoczenia rynkowego przy uwzględnieniu ilościowych metod prognozowania popytu i cen. Natomiast planowanie strategiczne to koncepcja, która odnosi się do kompleksowego podejścia do funkcjonowania przedsiębiorstwa, z wydzielonymi jednostkami strategicznymi. Opiera się na nowych technikach, takich jak: analizie portfelowej, krzywej doświadczenia, metodach scenariuszowych, prognozowaniu społecznym oraz ocenie ryzyka politycznego. Analiza otoczenia uwzględnia analizę rynku oraz konkurencji, jak również aspekty społeczne czy też polityczne. Znacznie szerszą koncepcją jest zarządzanie strategiczne, które mocno różni się od planowania strategicznego i opiera się na założeniach:

1. Koncentracja na formułowaniu strategii oraz jej implementacji,
2. Szersze podejście do analizy otoczenia,

3. Skupienie się na kreowaniu odpowiednich warunków do opracowania skutecznych strategii i tworzenia warunków oraz mechanizmów efektywnego jej wdrażania do organizacji, a także korygowania warunków strukturalnych, organizacyjnych, kontrolnych, systemowych, kadrowych, kulturowych, komunikacyjnych.

Zarządzanie strategiczne jest koncepcją kreatywnego przedsiębiorstwa, które reaguje na zmiany otoczenia oraz kształtuje je w twórczy sposób. H.I. Ansoff [1995] prezentuje je jako swoisty proces tworzenia organizacji. Autor ten podkreśla, że warunkiem sukcesu jest harmonijne ujęcie elementów takich jak:

- otoczenie,
- kompetencje do zarządzania oraz logistyki,
- typ władzy,
- kultura i aspiracje, zwłaszcza kadry menedżerskiej,
- przywództwo strategiczne oraz wpływy polityczne,
- model procesu strategicznego wyboru,
- strategia działania.

Ujęcie zarządzania strategicznego organizacją w rozumieniu procesu przygotowania oraz dokonywania wyborów strategicznych, wdrożenia wyborów czyli implementacji strategii, a także kontrolowania, jest bazą przedstawianą przez stratega, która wpływa na jego sposób myślenia o metodach dopasowania jednostki organizacyjnej i jej otoczenia. Co w konsekwencji determinuje zachowania oraz decyzje stratega, natomiast za jego pośrednictwem, również spodziewane zachowania pracowników podmiotu i jego działalności jako całości [Podstawy wyborów 2011, s.34; Gadomska-Lila 2013; Czerniachowicz 2016b, ss.21-28].

Historyczne podejście do rozwoju wiedzy o zarządzaniu strategicznym prezentuje różne traktowanie poszczególnych teorii, nadawanie im większej bądź mniejszej wagi, do dnia dzisiejszego funkcjonują różne stanowiska względem wielu ujęć. Przykładowo historyczny przegląd ewolucji koncepcji zarządzania strategicznego według S. Segal-Horn wyróżnia [Segal-Horn 2004, ss.133-142]:

- kierunek klasyczny w zarządzaniu strategicznym, który obejmuje lata 60. i 70. XX wieku (Chandler, Ansoff, Andrews, Sloan, McKinsey, także Ohmae),
- kierunek związany z pozycjonowaniem konkurencyjnym oraz koncentrujący się na strukturze sektorów gospodarczych, który zakłada podejście oparte na zasobach,

największy rozwój przypada na lata 80. i 90. XX wieku, związany był z poszukiwaniem czynników wyróżnienia organizacji (Porter, Prahalad i Hamel, Grant),

- jednoczesne perspektywy ewolucyjne, procesowe i systemowe z lat 80. i 90. XX wieku (Nelson i Winter, Henderson, Barnett i Hansen, Mintzberg, Pettigrew, Geanovetter, Shrivastawa),
- kierunki badające dynamikę strategiczną z lat 90. XX wieku, aż po początek XXI wieku (D'Aveni, Ghemawat, Brandenburger i Nalebuff, Stacey, Brown i Eisenhard, von Krogh, Schwartz i Trigeorgis).

Wszystkie te kierunki nie mają całkowicie historycznego charakteru i każdy z nich posiada zwolenników do dziś. Ujęcia te koncentrują uwagę na różnych aspektach analitycznych, co oznacza, że akcentują odmienne procesy czy też zagadnienia. Zarządzanie strategiczne, a w zasadzie głównie przygotowanie oraz dokonanie wyborów strategicznych, należy do zadań strategów i wynika z ich ogólnych przekonań.

Klasyfikacja modeli i szkół myślenia o strategii zaproponowana przez M. Farjona [2002, ss.561-594] opiera się na paradygmatach zarządzania strategicznego. Autor ten wskazał dwa podejścia do zarządzania strategicznego: mechanistyczne oraz organiczne (tabela 1).

W literaturze przedmiotu można również znaleźć wyodrębnienie siedmiu szkół myślenia strategicznego według J.C. Mathe. Cztery wiodące warianty oparte na paradygmacie racjonalności strategicznej: [Stabryła 2000, s.25 i dalsze; Strategie s.22].

1. Szkoła harwardzka,
 2. Szkoła planowania strategicznego,
 3. Szkoła pozycjonowania macierzowego,
 4. Szkoła ilościowa,
- natomiast trzy warianty oparte są na paradygmacie zachowań strategicznych:
5. Szkoła behawioralna,
 6. Szkoła systemowa,
 7. Szkoła inkrementalistów.

Paradygmaty najbardziej znane, tak zwane wzorce zarządzania strategicznego, bazowały na myśleniu mechanistycznym. Można do nich zaliczyć:

- model SCP (struktura – realizacja – wyniki),
- model SSP (strategia – struktura - wyniki) oraz
- paradygmat zasobowy RBV.

Tabela 1. Podejście mechanistyczne i organiczne w zarządzaniu strategicznym

	PODEJŚCIE MECHANISTYCZNE	PODEJŚCIE ORGANICZNE
Istota i treść strategii	strategia to zespół określonych zamierzeń, celów, plan lub wzorzec (pozycja w otoczeniu, sektorze, na rynku, do której należy dążyć lub postulowany zakres działania); dobra strategia wymaga zwartości zewnętrznej i wewnętrznej firmy	strategia to planowe i faktyczne koordynowanie głównych celów i działań firmy w czasie i przestrzeni, umożliwiające jej nadążanie w sposób ciągły za zmianami w otoczeniu; Uwzględnia adaptację poprzez wpływ na otoczenie
Paradygmaty	model SCP, model SSW, paradygmat zasobowy RBV	model OESP
Kontekst, czas i relacje	relatywnie stabilne i przewidywalne otoczenie; nie uwzględnia się wpływu czasu; relacje cechuje liniowość, determinizm, sekwencyjność i przyczynowość	turbulentne otoczenie; uwzględnia się wpływ czasu; relacje cechuje interaktywność, integratywność, relewantność oraz informacyjne sprzężenie zwrotne
Proces formułowania oraz implementacji strategii	traktowane jako odrębne i następujące po sobie aktywności i jako proces jednorazowy; implementacja strategii postrzegana jako działanie administracyjne i organizatorskie, a nie analityczne	traktowane jako wspólne i ciągłe procesy; implementacja strategii staje się procesem zarządzania zmianami
Zalety	<ul style="list-style-type: none"> • ma charakter koncepcyjny, wyjaśniający i preskryptywny (normatywny) • prostota w założeniach • racjonalność • wypracowano wiele metod analizy strategicznej 	<ul style="list-style-type: none"> • integratywność, interdyscyplinarność i relewantność strategii • eklektyzm i ścisła współzależność pomiędzy strategią a innymi elementami myślenia i zarządzania strategicznego • czasowa i przestrzenna koordynacja działań • ciągła adaptacyjność i otwartość na zmiany otoczenia
Słabości	<ul style="list-style-type: none"> • statyczność i linearność • fragmentaryczność • unitarność stosowanych modeli • podejście nieadekwatne w warunkach turbulencji otoczenia 	<ul style="list-style-type: none"> • mała perspektywność • mały dorobek w zakresie metod, technik i instrumentów praktycznego wykorzystania podejścia organicznego

Źródło: Zakrzewska-Bielawska 2011, s. 94.

Podejście organiczne związane jest z jednym paradygmatem – modelem OESP (organizacja – otoczenie strategia – wyniki) [Jeżak 2002, ss.3-20; Lisiński 2008, ss.5-22].

Kolejną popularną typologią koncepcji zarządzania strategicznego jest ujęcie H. Mintzberga, który scharakteryzował dziesięć szkół myślenia strategicznego [Klasik 1993, ss.40-41]:

1. Szkołę projektową, związaną z identyfikacją strategii, która postrzegana jest jako nieformalny akt projektowania, myślowy proces formułowania polityki.
2. Szkołę planistyczną, która budowę strategii traktuje jako formalny, usystematyzowany proces, bazujący na procedurach planowania.
3. Szkołę pozycyjną, w której budowa strategii koncentruje się na wyborze właściwych strategii opartych na właściwych uwarunkowaniach opierając się na teorii taktyki w ujęciu militarnym.
4. Szkołę przedsiębiorczości, gdzie formułowanie strategii jest podporządkowane indywidualnej inwencji, a strategia jest wizją przedsiębiorcy.
5. Szkołę poznawczą, w której identyfikacja strategii jest traktowana jako proces dochodzenia do określonej koncepcji zarządzania i jej zmiany.
6. Szkołę uczenia się, opierającą się na założeniu, że formułowanie strategii jest rezultatem kreatywnego dostosowania się i „uczenia się” w kontekście zmienności otoczenia.
7. Szkołę polityczną, w której proces budowy strategii jest związany z władzą, stanowi konsekwencję „gry sił”, a więc relacji wewnątrz organizacji oraz jej stosunków z innymi podmiotami.
8. Szkołę kulturową, gdzie formułowanie strategii jest procesem zespołowym, podporządkowanym systemowi wartości akceptowanym w danej organizacji, czyli kulturze organizacyjnej oraz kulturze reprezentowanej przez otoczenie.
9. Szkołę środowiskową, w której budowa strategii ma charakter relatywny względem otoczenia organizacji i jest zgodna z jej ekologiczną wizją rozwoju.
10. Szkołę konfiguracyjną, w której formułowanie strategii jest procesem będącym konfiguracją „archetypów” lub zachowań wielu różnych szkół myślenia strategicznego.

Różne relacje jakie zachodzą pomiędzy powyżej wymienionymi dziesięcioma szkołami zarządzania strategicznego, a definicją strategii zostały ujęte w tabeli 2, zaś syntetyczne zestawienie kierunków i szkół zarządzania strategicznego zawiera tabela 3.

Istotnym kryterium klasyfikacji koncepcji zarządzania strategicznego mogą być założenia odnośnie źródeł przewagi konkurencyjnej. Biorąc to pod uwagę można wyróżnić koncepcje zarządzania strategicznego nastawione na zewnątrz (orientacja na otoczenie) i nastawione na wewnątrz organizacji (zasobowe).

Tabela 2. Podstawowe podejścia do tworzenia strategii

PROCES STRATEGICZNY			
ISTOTA STRATEGII		ZAMIERZONE PLANY	EMERGENTNE WZORCE
	KONKRETNA POZYCJA	Strategiczne planowanie (strategic planning)	Strategiczna odwaga i ponoszenie ryzyka (strategic venturing)
	OGÓLNA PERSPEKTYWA	Strategiczna wyobraźnia i wizjonerstwo (strategic visioning)	Strategiczne uczenie się (strategic learning)

Źródło: Zakrzewska-Bielawska 2011, s. 98

Tabela 3. Charakterystyka rozwoju zarządzania strategicznego

Kierunki i szkoły	Reprezentatywne modele	Reprezentatywni autorzy	Uwagi
Polityka ogólna (Corporate strategy)	SWOT (atuty, słabości, zagrożenia, szanse)	Andrews, zespół Harvardu 1960-1965	Podejście racjonalne („konceptyjne” wg Mintzberga)
Planowanie strategiczne	Modele planowania	Ansoff, Ackoff 1965-1975	Podejście systemowe i analityczne („formalne” wg Mintzberga)
Strategia operacyjna, (Business Strategy), Marketing strategiczny	Modele portfela, modele usytuowania, strategie ogólne	Levitt, Kotler, Henderson 1965-1980, Abell	Modele, schematy (proces „analityczny” wg Mintzberga)
Zarządzanie strategiczne	Strategiczne dziedziny działalności	Hofer, Schendel 1978	
Strategie rozwoju	Modele wzrostu: ekonomicznego, finansowego, organizacyjnego itp.	Ansoff, Marris, Penrose 1960-1970	Silne zróżnicowanie podejść
Kierunek związany z otoczeniem	Modele ekonomii i organizacji przemysłu, podejście ewolucyjne	Porter 1975-1990	Konflikt pomiędzy podejściem dedukcyjnym a empirycznym
Kierunek organizacyjny	Modele zdolności Modele niepewności Transakcje wew. i ekonomia organizacji	Mintzberg Lawrence, Lorsch Chandler, Cyret March 1960-1990	Duża różnorodność podejść (Mintzberg wyróżnia podejścia polityczne i kulturowe)
Kierunek decyzyjny	Heurystyczne modele decyzji. Procesy podejmowania decyzji indywidualnych i zespołowych.	Simon, Mintzberg, Crozier 1955-1990	Podejście empiryczne (Mintzberg wyróżnia podejścia poznawcze i doświadczalne)
Kierunek przedsiębiorczości	Typologie przedsiębiorców	Smith, Gasse 1960-1990	Podejście typologiczne, Procesy „wizjonerskie”

Źródło: Marchesnay 1994, s.24.

Pierwsza orientacja skierowana na otoczenie w podejściu strategicznym do zarządzania podmiotem gospodarczym związana jest z uwypukleniem stanowiska, iż otoczenie przedsiębiorstwa determinuje dokonywane w organizacji wybory strategiczne. Należy zatem rozpatrywać mocne strony ze względu na okazje w otoczeniu oraz unikać zagrożeń, przy równoczesnym neutralizowaniu słabych stron.

Bardziej znanym nurtem ukierunkowanym na zewnątrz w zarządzaniu strategicznym jest tak zwana szkoła pozycyjna, której prekursorem był M. Porter. Teoretyczne podstawy tego nurtu wynikają z ekonomii przemysłowej i przedsiębiorstw przemysłowych (Industrial Economics oraz Industrial Organizations). Podejście związane jest z analizą źródeł konkurencyjności organizacji, która to zależy od pozycji przedsiębiorstwa względem innych podmiotów danego sektora, producentów substytutów, dostawców, odbiorców czy też jednostek zamierzających wejść na rynek. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa uwarunkowana jest strukturą sektora (struktura pięciu sił konkurencyjnych), strukturą wewnętrzną sektora (grup strategicznych) oraz przewidywaną reakcją konkurentów. Szkoła pozycyjna zakłada, iż otoczenie jest punktem wyjścia tworzenia strategii podmiotu gospodarczego, która powinna korzystać ze stabilnej pozycji konkurencyjnej na rynku. Podejście to korzysta z różnorodnych narzędzi analitycznych, przykładowo: modeli portfelowych, krzywej doświadczeń, łańcucha wartości, analizy atrakcyjności inwestycyjnej sektorów, regionów czy krajów. W oparciu o wykorzystanie tych narzędzi, możliwe jest stworzenie dwóch fundamentalnych strategii, dzięki którym przedsiębiorstwo ma możliwość odnieść sukces tj: minimalizacji kosztów i zróżnicowania.

Charakterystyczne atrybuty nurtu pozycyjnego w zarządzaniu strategicznym są następujące [Pierścionek 2006, ss. 25-27; Stabryła 2000, ss. 27-28; Krupski 2005, s.49]:

1. Mocno akcentuje sferę badań diagnostycznych na polu oceny pozycji strategicznej i konkurencyjności podmiotu gospodarczego.
2. Dąży do znalezienia metod osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.
3. Strategia budowana jest od zewnątrz do wnętrza organizacji, zatem zajmuje się prognozowaniem zjawisk zewnętrznych, zarówno w otoczeniu bliższym, jak i dalszym.

Natomiast zasobowa szkoła myślenia strategicznego, czyli drugie podejście, była dominująca od lat 90. XX wieku i przyjmuje założenie, że bazą wyborów strategicznych są mocne i słabe strony przedsiębiorstwa, a zatem wyróżniające zasoby

i umiejętności oraz wzmocnienie tych składników, które są słabościami podmiotu. W tej orientacji zwraca się szczególną uwagę na fakt, że bez atutów i umiejętności przewyższania słabości organizacji, jednostka nie wykorzysta w pełni pojawiających się okazji i nie uniknie zagrożeń, by ostatecznie zdobyć przewagę konkurencyjną [Rokita 2005, ss.20-21]. Podejście zasobowe uznaje zasoby i umiejętności organizacji jako strategiczne, zatem ich dobór i alokacja są konieczne dla właściwej implementacji strategii, realizacji wizji, misji oraz celów strategicznych [Flaszewska, Zakrzewska-Bielawska 2013, ss.222-252]. Orientacja na otoczenie kładzie nacisk na weryfikowanie powiązań między elementami otoczenia podmiotu a jego wnętrzem, zaś orientacja na zasoby eksponuje relacje między wnętrzem organizacji, a jej otoczeniem [Czerniachowicz 2012]. Współczesna koncepcja zasobowa ma u swoich podstaw wcześniejsze badania, które odnoszą się do zagadnień: wyróżniających się kompetencji, ekonomii ricardiańskiej, jak również wzrostu przedsiębiorstwa. Zarówno badania, jak i ich dorobek łączy w spójną całość koncepcja „resource-basedview” (RBV), która ciągle jest rozwijana i zajmuje się przede wszystkim badaniem wpływu zasobów oraz umiejętności na wyniki organizacji i jej pozycję konkurencyjną [Skawińska 2002, s. 62 i dalsze].

W orientacji zasobowej do zarządzania strategicznego istnieje wiele nurtów takich jak: koncepcja kluczowych kompetencji organizacji (CoreCompetencies of the Corporation), której twórcami są G. Hamel i C. Prahalad, koncepcja wyróżniających przedsiębiorstwo zdolności autorstwa J. Kaya, koncepcja przewagi czasowej (Time-BasedCompetition) opracowana przez G. Stalka, koncepcja konkurowania na bazie zdolności podmiotu (Capability- BasedCompetition), której autorami są G. Stalk i Shulman, koncepcja organizacji uczącej się, która została zapoczątkowana przez P. Senga, jak również koncepcja zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie [Jashapara 2014; Czerniachowicz 2016a, ss.19-29].

Postępująca globalizacja doprowadziła w latach 90. XX wieku oraz na początku XXI wieku do globalizacji zarządzania, a zatem do przewidywania pojawiających się szans oraz zagrożeń na światowym rynku, a następnie dostosowywania do nich działalności organizacji. Globalne zarządzanie to zarządzanie dynamiczne (*high – speed management* – HSM), objawiające się w globalnych strukturach, globalnej kooperacji oraz wśród globalnej konkurencji [Kluziński 2004]. Na potrzebę ciągłego dostosowywania się podmiotów do permanentnych zmian powstała teoria stałych usprawnień w zarządzaniu, doskonalenia narzędzi strategicznych (*continuous improvement theory*).

W polskiej literaturze przedmiotu jedną z najbardziej znanych oraz cytowanych propozycji ewolucji oraz uporządkowania szkół myślenia strategicznego jest klasyfikacja według K. Obłoja [2007, ss.60-198]. W ujęciu tym wyróżniono sześć głównych szkół strategii: planistyczną, ewolucyjną, pozycyjną, zasobów, umiejętności i uczenia się, prostych reguł oraz realnych opcji, co zaprezentowano w tabeli 4. Autor wyodrębnia te szkoły ze względu na trzy podstawowe wymiary, czyli: wymiar swobody decyzyjnej, wymiar formalizacji strategii i wymiar punktu ciężkości strategii.

Tabela 4. Klasyfikacja szkół strategii według K. Obłoja

PRZEDSTAWICIELE	ISTOTA STRATEGII	GŁÓWNE PRZESŁANKI SZKOŁY
Szkoła planistyczna		
H.I.Ansoff, R.L.Ackoff, K.R.Andrews, C.R.Christiansen, E.P.Learned, W.S.Guth, J.L.Bowe	strategia to długookresowy plan działania (plan strategiczny), który powstaje na bazie ekstrapolacji przeszłości firmy i który ma zapewnić realizację jej celów, biorąc pod uwagę uwarunkowania tworzone przez zagrożenia, szanse, silne i słabe strony przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość racjonalnego i uporządkowanego kształtowania swej przyszłości dzięki budowie planów strategicznych; • najistotniejszym elementem budowy strategii staje się perspektywa prezesa firmy jako głównego stratega (lub szerzej perspektywa naczelnego kierownictwa); • tworzenie strategii przedsiębiorstwa to zdyscyplinowany, formalny proces; • efektem planowania jest gotowa do wdrożenia strategia, dokument mówiący kto, co, gdzie i jak ma robić
SZKOŁA EWOLUCYJNA		
E. Wrapp, J.G. March, H. Mintzberg, J.A. Waters, J.B. Quinn, R. Pascale, R.A. Burgelman	strategia jako spójny wzorzec decyzji i działań, kształtujący się ewolucyjnie w trakcie działania firmy	<ul style="list-style-type: none"> • strategia powstaje na drodze ewolucyjnej z bardzo wielu decyzji operacyjnych, których zbiór tworzy wzorzec działania i jednocześnie jest ona wypadkową zamierzonych i samorzutnie powstających działań strategicznych, • tworzenie strategii determinuje wiele czynników, jak: kultura organizacyjna, polityka głównych koalicji w ramach organizacji, historia oraz oddziaływanie otoczenia, przez co proces ten nie może być w pełni racjonalny
SZKOŁA POZYCYJNA		

M.E. Porter, D.E. Schendel, K.J. Hatten	strategia jako pozycja zajmowana przez organizację względem jej otoczenia konkurencyjnego, a proces formułowania strategii jest sformalizowany	<ul style="list-style-type: none"> • otoczenie jako punkt wyjścia do budowy i analizy strategii, • walka z konkurencją jako funkcja strategii, • minimalizacja kosztów i zróżnicowanie jako dwie drogi prowadzące do sukcesu firmy, • założenie, że warto być wielkim albo stosunkowo małym
SZKOŁA ZASOBÓW, UMIEJĘTNOŚCI I UCZENIA SIĘ		
M.A. Peteraf, J.B. Barney, C.K. Prahalad, G. Hamel, J. Kay, R.P. Rumelt, R. Ander, C. Helfat	strategia jako najlepszy sposób wykorzystania zasobów i zdolności (umiejętności)	<ul style="list-style-type: none"> • organizacja jest zbiorem aktywów (zasobów) i umiejętności, których konfiguracja w kluczowe kompetencje staje się źródłem jej sukcesu i przewagi konkurencyjnej, • zasoby, umiejętności i budowane na ich podstawie kluczowe kompetencje są tym cenniejsze jako tworzywo strategii, w im większym stopniu organizacja potrafi obronić je przed imitacją i substytucją ze strony rywali, • między zasobami oraz zamierzeniami firmy musi istnieć dynamiczne napięcie
SZKOŁA PROSTYCH REGUŁ		
R.A. Bettis, K. Prahalad, C. Christensen, K.M. Eisenhardt D.N. Sull	strategia jako innowacyjne wykorzystywanie okazji w otoczeniu według kilku prostych reguł powstałych wskutek zoperacjonalizowania procesu budowania i realizacji strategii oraz dominującej logiki kadry kierowniczej	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność korzystania z przelotnych szans, • konieczność budowania i realizacji innowacyjnych strategii, • budowanie procesów i określanie prostych reguł (słabo strukturalizowanych zasad postępowania), które regulują innowacyjne strategie korzystania z szans
SZKOŁA REALNYCH OPCJI		
F. Black, M. Scholes, T.A. Luehrman, M. Amram, N. Kulatilaki, R.G. McGrath, A. Nerkar	strategia postrzegana w kategoriach sekwencji realnych opcji, które pozostają ze sobą w różnych relacjach lub portfela opcji wykreowanych przez inwestycje ²	<ul style="list-style-type: none"> • racjonalne strategie w warunkach niepewności mają postać zbioru realnych opcji, • poszczególne typy opcji realnych (opcje typu call - kupna i typu put - sprzedaży, opcje odroczenia, schodkowe, zmiany skali działania, zaniechania, przełączenia, wzrostu, złożone i przedsiębiorcze) mają odmienną wartość dla różnych firm w zależności od konkretnej sytuacji w otoczeniu, zasobów, umiejętności i historii firmy, • strategia w kategorii sekwencji opcji realnych lepiej pozwala ocenić prawidłowości kierunków i wielkości inwestycji strategicznych niż klasyczne narzędzia budżetowania

Źródło: Zakrzewska-Bielawska 2011, ss. 100-101.

² Opcja realna to określona możliwość działania w sytuacji niepewności, jest to decyzja warunkowa, a nabycie jej ma swoją cenę, natomiast zbiór nie narzuca sztywnej rutyny decyzyjnej, a pozwala decydom działać w zgodzie ze swoimi wartościami, normami czy doświadczeniem, za: Zakrzewska-Bielawska 2011, s. 101.

Do interesujących i ważnych propozycji współczesnych nurtów myślenia i postrzegania strategii zaliczyć należy podejście zaproponowane przez M. Romanowską. W tym ujęciu wyróżnić można trzy działania [Romanowska 2009, ss.14-16]:

- ucieczkę w suboptymalizację, co wiąże się z rezygnacją z antycypowania przyszłości, odrzucenia możliwości tworzenia planu strategicznego, natomiast uwaga skupia się na procesach, projektach oraz optymalizacjach wycinkowych w organizacji, dzięki czemu szybko można przystosować przedsiębiorstwo do zmian, co wpłynie na osiągnięcie krótkotrwałych sukcesów rynkowych, czy też finansowych. Kierunek rozwoju organizacji nie jest tu jednoznacznie doprecyzowany, a wynika raczej z wykorzystania pojawiających się w przyszłości szans. Takie ujęcie wiąże się z budowaniem modelu biznesowego działalności (modelu zysku), mającego zastąpić strategię rozwoju przedsiębiorstwa, a także nastawienia na poszukiwanie sukcesu poprzez restrukturyzacje portfelowe za pomocą fuzji, przejęć czy aliansów kapitałowych. Główną cechą podejścia jest zaprzestanie czynnego i wyprzedzającego przystosowywania się do zmian, z powodu pewnej bezradności organizacji wobec przyszłości;
- poszukiwanie strategicznej perspektywy, oznaczające szukanie sposobu na racjonalne tworzenie strategii w otoczeniu, które jest nieprzewidywalne poprzez gruntowną analizę strategiczną [Zielony controlling 2016, ss.119-139; Kochalski, Nowicki 2016; Grant 2011] oraz planowanie scenariuszowe. Podejście to charakteryzuje się kompleksowością i umożliwia objęcie perspektywą strategiczną całej organizacji w długim czasie. Długookresowy plan powstaje w tym ujęciu poprzez częste oraz kosztowne zmiany, które są spowodowane korektami scenariuszy. Konieczne jest również posiadanie rozbudowanego systemu informacji, który będzie wspomagał podejmowanie decyzji strategicznych, korzystanie z systemu wczesnego ostrzegania oraz wywiadu gospodarczego, monitorowania otoczenia, a także profesjonalnego zespołu wykwalifikowanych pracowników oraz menedżerów gotowych czekać na odroczone efekty planu;
- poszukiwanie kamienia filozoficznego, co znaczy, że mądrość, skumulowana wiedza oraz doświadczenie wypiera skomplikowane techniki planistyczne, dzięki temu umożliwia wytyczanie kierunku rozwoju organizacji [Romanowska 2009, ss.14-16]. Na głównym planie tego ujęcia jest człowiek wraz ze swoimi kompetencjami, który przez wsparcie wywiadem gospodarczym i różnorodnymi zbiorami danych, ma

silną motywację do podejmowania skutecznych decyzji strategicznych [Gierszewska, Olszewska, Skonieczny 2013; Kaleta 2014].

Należy jeszcze zaznaczyć, iż budowa modelu działania (modelu biznesowego lub sfery zysku), wyróżniona przez M. Romanowską w powyższym podejściu: ucieczka w suboptymalizację, jako koncepcja pojawiła się wraz z pracą A.J. Slyvotzky, D.J. Morrisona i B. Andelmana [2000], a związana jest z migracją wartości, a szerzej z zarządzaniem wartością organizacji [Herman, Szablewski 1999].³ Najistotniejsze znaczenie dla kreowania wartości dla akcjonariuszy ma model działalności organizacji koncentrujący się na kliencie i opierający się na posiadanych zasobach i umiejętnościach przez przedsiębiorstwo [Kozmiński, Jemielniak, Latusek-Jurczak 2014].

Model biznesowy to inaczej sposób wypracowania zysku, korzyści lub miejsca budowania wartości przez organizację [Nogalski 2009, ss.33-48; Muszyński 2006, s11]. Model biznesu to sprecyzowanie tego, co dokładne oferuje podmiot gospodarczy swoim odbiorcom, jakimi drogami do nich dociera, jak podtrzymuje kontakt, jakimi zasobami gospodaruje, jakie aktywności podejmuje oraz przy pomocy jakich partnerów. Może być definiowany jako cecha charakterystyczna danej organizacji, odróżniająca ją od innych podmiotów, opisująca logikę biznesową, która wynika z sformułowanej wiązki wartości dostarczanej odbiorcom [Nogalski, Szpitter 2009, s.73]. W tym modelu znajdują się wszystkie wybory strategiczne oraz mieści się obszar zarządzania operacyjnego wraz ze wsparciem w funkcjach pomocniczych. Ta organizacja odniesie sukces, która odpowiednio rozpozna strefy zysków oraz wdroży taki model, który umożliwi wykorzystanie tych sfer. Zatem niezbędne okazuje się podjęcie trafnych decyzji w aspekcie istotnych dylematów skutecznego modelu biznesu, związanych z [Kozmiński 2005, s.126]:

- wyborem pomiędzy refleksją a działaniem,
- wyborem między różnorodnością a koncentracją,
- wyborem pomiędzy możliwościami a okazjami w otoczeniu.

Pojęcie model biznesu jest węższe od pojęcia strategii, nie uwzględnia bowiem istotnych decyzji rozwojowych (przykładowo dywersyfikacji, wchodzenia na nowe rynki geograficzne). Dodatkowo strategia jest długoterminowa, zawiera misję społeczną czy też uwarunkowania polityczne, a efektywność modelu biznesowego może być jedynie

³ Migrację wartości można zinterpretować jako przepływ wartości z jednej organizacji do innych. Zarządzanie wartością firmy (VBM - Value Based Management) jest to koncepcja ukazująca długoterminową strategię przedsiębiorstwa, której celem immanentnym jest trwały oraz długookresowy wzrost jego wartości.

weryfikowana dzięki reakcjom odbiorców, co ostatecznie odnosi się do zysku i wartości podmiotu na rynku [Romanowska 2009, s.21]. Jednakże model działania może być podstawą do budowania strategii organizacji.

Na początku XXI wieku pojawiło się wiele nowych koncepcji oraz kierunków badań w zarządzaniu strategicznym, w nauce sformułowano wiele paradygmatów, co było związane ze zjawiskami występującymi w praktyce gospodarczej [Janasz, Janasz, Kozioł, Szopik-Depczyńska 2010, s.58; Borowiecki, Rojek 2016; Gierszewska, Olszewska, Skonieczny 2013].

Tabela 5 zawiera zestawienie szkół zarządzania strategicznego w oparciu o wybrane klasyfikacje, które według ekspertów mogą być głównym podejściem do strategii w organizacjach wysoko technologicznych [Zakrzewska-Bielawska 2011, s. 109].

Tabela 5. Szkoły strategii o kluczowym znaczeniu dla firm HT

AUTORZY KLASYFIKACJI	SZKOŁA
M. Farjoun	podejście organiczne
D. Tecce, G. Pisano i A. Shuen	szkoła zasobowa, szkoła zdolności dynamicznych
H. Mintzberg, B. Ahlstrand i J. Lampel	szkoła przedsiębiorcza, szkoła poznania, szkoła uczenia się, szkoła kulturowa, szkoła konfiguracji
K. Obłój	szkoła zasobów i umiejętności uczenia się, szkoła ewolucyjna, szkoła prostych reguł, szkoła realnych opcji
A. Stabryła	nurt integratywny

Źródło: Zakrzewska-Bielawska 2011, s. 109.

Najistotniejsze szkoły myśli strategicznej i związane z nimi paradygmaty zarządzania zaprezentowano z kolei w tabelach 6 i 7.

W dobie permanentnych zmian w otoczeniu, nowoczesne zarządzanie organizacją powinno wspierać przedsiębiorczość wewnętrzną, odpowiedzialność oraz skłonność do podejmowania ryzyka, ale również umożliwiać rozwiązywanie problemów w obszarze stosunków międzyludzkich, komunikowania się, motywacji oraz relacji wewnątrz organizacji, jak również z jej otoczeniem [Janasz 2016, ss.13-27; Piwoni-Krzeszowska 2014; Czerniachowicz 2011a, ss. 197-206].

Tabela 6. Szkoły myśli strategicznej i związane z nimi paradygmaty zarządzania

RACJONALIZM SZKOŁA POZNAWANIA (CONGNITIVISM)	SZKOŁA ROZWOJU (DEVELOPMENTALISM)	DETERMINIZM WEWNĘTRZNY I ZEWNĘTRZNY	SZKOŁA ZACHOWAŃ STRATEGICZNYCH (PROBABILISM)	SZKOŁA CHAOSU
<ul style="list-style-type: none"> • Planowanie racjonalne. • Poznawanie i uzasadnianie, doświadczenie i intuicja, zorientowanie na organizację, analiza i planowanie • Modernizm. Znaczenie kontroli i dominacji, silna koncentracja na człowieka i jego możliwościach (antropocentryzm) liniowość i hierarchiczność w organizacji, mechaniczystyczne podejście do organizacji • Funkcjonalizm. Podział działalności organizacji na funkcje, koncepcja biurokracji Webera • Holizm. Filozofia holizmu, antyredukcjonizm. Konsument jest tylko jednym z elementów. Teoria interesariuszy, koncepcja sieci 	<ul style="list-style-type: none"> • Ewolucjonizm (Lamarcka). Przystosowanie się do zmian poprzez uczenie się organizacji • Proces jako podstawa rozwoju. Uczący się proces. Uczenie się przez działanie, eksperymentowanie i refleksję • Podejście zasobowe. Potrzeba pozyskiwania przez organizacje unikatowych, trudnych do naśladowania przez konkurencję zasobów (tzw. Zasoby strategiczne) oraz wykształcenia umiejętności rozwijania tych zasobów 	<ul style="list-style-type: none"> • Ewolucjonizm (Darwinizm). Determinizm genetyczny (wynikający z wnętrza organizacji) i środowiskowy (wynikający z otoczenia). Ekologia populacji przedstawiająca koncepcję bezwładności struktur (struktural inercia) • Koncepcja cyklu życia • Teoria strukturalnej zależności (structural contingency theory) • Klasyczna ekonomika przedsiębiorstw przemysłowych. Ignorowanie wewnątrzorganizacyjnych różnic 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekologia. Wyłączenie rywalizacji i koncepcja niwszy, dynamiczna interakcja z otoczeniem oraz koncepcja dynamicznej równowagi • Inkrementalizm. Powstały z procesu, interaktywny z otoczeniem, wyłaniający się • Teoria gier. Interakcje z innymi uczestnikami gry rynkowej • Szkoła behawioralna. Wpływ otoczenia (środowiska) na rynek, konkurencję i strategię, ograniczenia, sprzężenia zwrotne • Podejście socjologiczne. Interakcje ze społeczeństwem, społeczne ugruntowanie organizacji i struktury. Kulturowe uwarunkowanie 	<ul style="list-style-type: none"> • Postmodernizm. Postindustrializm, globalny indywidualizm, fragmentaryzacja społeczeństw. Konsument jest zmienny i nieprzewidywalny • Teoria chaosu. Nieliniowe mechanizmy wzmacniające reakcje (feedback) wrażliwe na warunki początkowe

Źródło: Combe 1999, s. 345; Lozano 2004, s. 88; Janasz, Janasz, Koziol, Szopik-Depczyńska 2010, s. 59..

Tabela 7. Charakterystyka szkół myśli strategicznej

	RACJONALIZM – SZKOŁA POZNAWANIA (CONGNITIVISM) 2	SZKOŁA ROZWOJU (DEVELOPMENTALISM) 3	DETERMINIZM WEWNĘTRZNY I ZEWNĘTRZNY 4	SZKOŁA ZACHOWAŃ STRATEGICZNYCH (PROBABILISM) 5	SZKOŁA CHAOSU 6
1. Fundamenty szkoły	Fundamentem jest zdolność poznawcza człowieka (pozytywna, organizowania i interpretowania informacji), zdolność do wyjaśniania, nadawania znaczenia zjawiskom zaistniałym w otoczeniu i ich rozważnego przewidywania	Fundamentem są wiedza, zasoby organizacji (materialne i niematerialne) i jej wewnętrzny potencjał oraz zdolność do uczenia się przez działanie i dostosowywanie się na podstawie zdobytych doświadczeń	Oparta na selekcji. Wydarzenia są uwarunkowane przeszłością (poprzednimi wydarzeniami)	Fundamentem są wzajemne oddziaływania (interakcje) – przestrzeganie otoczenia konkurencyjnego charakteryzującego się zmiennością wzajemnych oddziaływań	Fundamentem jest złożoność i nieprzewidywalność
Podstawowe założenia	Możliwość przewidywania i planowania	Możliwość zmiany u rozwoju człowieka	Brak możliwości (lub bardzo ograniczona możliwość) rozwoju i zmiany na poziomie organizacyjnym. Bierna rola zarządzania w rozwoju organizacji i jej przetrwania	Zależność od wewnętrznych i zewnętrznych czynników	Brak możliwości lub ograniczona możliwość przewidywania i planowania, dlatego ważna jest koncentracja na umiejętności organizacji, na zmiany i kreatywność
Postrzeganie przyszłości	Przewidywanie i planowanie przyszłości	Tworzenie wiedzy i umiejętności organizacji (wewnętrznego potencjału) koncentrując się na przyszłości	Przyszłość jest zdeterminowana przez zewnętrzne czynniki wpływające na czynniki wewnętrzne organizacji	Przyszłość zależy od interakcji z innymi czynnikami środowiska	Przyszłość jest niepoznawalna w wielu wymiarach
Czynniki ograniczające osiągnięcie sukcesu przez organizację	Posiadana informacja, zdolność poznawcza człowieka, kreatywność w analizowaniu i planowaniu. Błędna interpretacja zjawisk i informacji	Zasoby, wiedza, umiejętności i zdolność do uczenia się	Organizacja dopasowuje się do zewnętrznego otoczenia	Różne, np. luki na rynku, bariery uniemożliwiające zmianę (barriers to change)	Krak Kreatywności i szybkich działań dostosowawczych

Najważniejsze problemy organizacji wyróżnione przez szkołę	Ryzyko	Brak odpowiednich wewnętrznych zasobów w organizacji	Siły zewnętrzne (czynniki otoczenia), przetrwanie organizacji	Różne, np. uzyskanie udziału w wewnętrznych zasobach, aspekty polityki wewnętrznej	Nieprzewidywalne siły
Podstawowe cele realizowane przez strategię	Zmniejszenie ryzyka działania, maksymalizacja zysku, sprawność działania	Budowanie i tworzenie dla przyszłości	Różne	Różne, cele zmieniane przez różne czynniki, np. oferta konkurencji, bariery wewnętrzne uniemożliwiające zmiany	Stać się liderem lub nadążać za trendami i technologią
Zalety	Zakłada analizę poznawczą, proaktywne zarządzanie, możliwość wyboru sposobu działania przez firmę oraz odpowiedzialność przed interesariuszami	Zakłada, że zarządzanie i czynnik ludzki mają wpływ na zmianę adaptacyjną organizacji, jej wzrost i przetrwanie oraz uwzględnia znaczenie człowieka w do- starczaniu organizacji ważnych umiejętności i wiedzy	Pokazuje wpływ zmiany otoczenia organizacji na jej środowisko wewnętrzne	Uwypukla zagrożenia interakcji i nieuwzględniania (wykluczenia) w dynamicznym otoczeniu konkurencyjnym. Zaobserwowanie, że organizacja nie jest odizolowana od posunięć konkurencji, zachowania klientów oraz kontekstu społecznego. Uwzględnia zdolność otoczenia, prędkość reakcji na potrzeby klienta, posunięcia konkurentów	Koncentruje się na zagrożeniu nieprzewidywalności zmian
Wady	Założenie, że istnieje doskonała racjonalność, aby poznanie było efektywne, wymagany jest pewien poziom stabilności zarówno wewnątrz organizacji, jak i w otoczeniu	Problem w zbilansowaniu potrzeby odkrywania nowej wiedzy i umiejętności oraz potrzeby w ich wykorzystaniu. Niebezpieczeństwo przeoczenia pojawiających się możliwości na rynku poprzez odczucie ciągłego niedosytu posiadanej wiedzy	Podważanie możliwości dokonywania efektywnych racjonalnych wyborów, uczenia i aktywnego rozwoju przez zarządzanie	Brak przeprowadzania analiz (zarzut racjonalistów), spojrzenia długoterminowego na rozwój (szkoła rozwoju), małe prawdopodobieństwo w środowisku biznesowym zaistnienia równowagi w sensie ekologicznym (szkoła chaosu)	Brak rozwiązań, które umożliwiłyby menedżerom radzić sobie z chaosem
1	2	3	4	5	6

Źródło: Combe 1999, s. 345; Lozano 2004, s. 88; Janasz, Janasz, Koziol, Szopik-Depczyńska 2010, s. 59.

Według Ignacego i Wołczka zarządzanie strategiczne może być odpowiedzialnością dla organizacji na wyzwania turbulencji w wymiarze społecznym. Koncepcja powinna wtedy bazować na zindywidualizowanych relacjach oraz wiedzy, a zarządzanie strategiczne będzie społecznie odpowiedzialne [Ignacy, Wołek 2014, s. 21]. Zatem od organizacji można wymagać [Ansoff 1985, s. 54]:

1. zaprzestania lub powstrzymania aktywności, które uznaje się za społecznie szkodliwe,
2. oferowania produktów i usług, które mogą być niezyskowe, brania odpowiedzialności za pozytywny postęp społeczny.

W głównej mierze powinno koncentrować się na:

- kreowaniu otwartych postaw pracowników na zmiany.
- upowszechnianiu postawy, które są zorientowane na rozwój kompetencji.
- kształtowaniu postawy pracowniczej, która powinna być korzystna dla integracji celów indywidualnych z celami organizacji, a szerzej ujmując powinny realizować nowy paradygmat przedsiębiorstwa uczącego się. W takim przypadku występuje paradygmat „7F” zarządzania strategicznego (tabela 8) [Ludwicyński 1999, ss.46-49].

Według S. Scribner podejście do zarządzania strategicznego zawiera następujące zagadnienia [Podstawy wyborów 2011, ss.33-34] :

- związane jest z przyszłością i uwzględnia relatywnie szeroki zakres problemów, przyjmując, iż w przyszłości będą następowały zmiany. Istotne jest ich prognozowanie, a nie samo reagowanie na te czynniki, wymaga zatem budowania procesu dostosowania;
- dotyczy zajęcia stanowiska wobec otoczenia, bowiem w nim należy upatrywać szans i zagrożeń w realizacji własnych przedsięwzięć. Autonomiczność stratega wiąże się również z koniecznością wzięcia pod uwagę niekontrolowanych przez niego uwarunkowań, które dotyczą zewnętrznych procesów;
- wiąże się z poszukiwaniem przez konkretne wybory strategiczne dopasowania między wnętrzem a otoczeniem organizacji, podczas dużej zmienności zdarzeń zewnętrznych niezbędne staje się poradzenie sobie z utratą takiego dopasowania; podejście strategiczne winno umożliwiać modyfikowanie dostosowania;

- jest procesem, a nie atrybutem, zatem jego tworzenie w odniesieniu do wyborów strategicznych, ich wdrożenia oraz kontrolowania ma charakter ciągły i wymaga stałego doskonalenia, proces ten bowiem jest stale otwarty.

Tabela 8. Nowy paradygmat zarządzania

GLÓWNE TENDENCJE ZMIAN W ZARZĄDZANIU	KOMPO-NENTY	ZNACZENIE W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM
1. Podstawą strategii jest dobrze sformułowana misja. 2. Postrzeganie zmiany jako szansy. 3. Elastyczność i szybkość reagowania. 4. Konkurowanie wszystkimi czynnikami. 5. Identyfikacja strategii wielodyscyplinarnych. 6. Nastawianie pro aktywne prowadzące do nowych oryginalnych strategii. 7. Alianse jako powszechne i często konieczne rozwiązanie strategiczne. 8. Fuzje i przejęcia jako powszechne zjawisko.	FOCUS	Posiadanie przez przedsiębiorstwo koncepcji biznesu i sprawne zarządzanie nimi. Skupienie się na realizacji celów i funkcji firmy, dzięki wykorzystaniu wyróżniających się zdolności, skupienie się na potrzebach rynku.
	FIRST	Bycie pierwszym w zmianach i odpowiedziach na wyzwania otoczenia.
	FAST	Szybkie dostosowanie skutków, procedur, ludzi i relacji do otoczenia, szybkie wprowadzanie zmian poprzez wykorzystanie pomysłów innowacyjnych, szybkie uczenie się i pobudzanie edukacji upowszechniania najlepszych sposobów działania.
	FLEXIBILTY	Elastyczne myślenie i działanie, elastyczne dostosowanie celów firmy do potrzeb zmieniającego się otoczenia. Tworzenie elastyczności jako wartości organizacyjnej.
	FRIENDLY	Tworzenie organizacji służącej otoczeniu odpowiedzialnej społecznie, traktującej zysk jako jedną z celów biznesu, a nie jako rację bytu, dbałość o środowisko, prowadzenie wewnętrznych negocjacji, nastawienie na ludzi.
	FAIRNESS	Uczciwe, sprawiedliwe postępowanie wobec pracowników, partnerów biznesowych, konkurencji. Budowanie wizerunku firmy budzącej zaufanie i szacunek o kapitale reputacji i dużej autentycznej tożsamości. Dążenie do pokonania konkurencji i przewagi, wartości dla klienta.
	FEASIBILITY	Konstruowanie programów i strategii możliwych do osiągnięcia wspólnie, ustalenie wizji i misji, wypracowanie wspólnych koncepcji rozwoju, zapewnienie współdziałania pracowników w podejmowaniu decyzji, utrwalanie stosunków partnerskich, tworzenie układu optymalizującego osiągnięcia zespołów ludzkich i organizacji.

Źródło: Brilman 2002, s.122; Grudzewski, Hejduk 2002, ss. 46-49.

Zwolennicy zarządzania strategicznego opierającego się na planowaniu oraz pozycjonowaniu konkurencyjnym, przychylają się do zalecania strategii współpracy. Natomiast sprzymierzeńcy strategii emergentnych czy bazujących na zasobach, skłaniają się do polecenia strategii bazujących na wiedzy [Urbanowska-Sojkin 2011, s. 35; Urbanowska-Sojkin 2013; Urbanowska-Sojkin E., Brzozowski M 2013; Sułkowski, Zawadzki 2014]. Usystematyzowanie tych potencjalnych podejść do zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem przedstawiono w tabeli 9.

Tabela 9. Systematyzacja podejść do zarządzania strategicznego

POSTAWA WOBEC PLANOWANIA DETERMINACJA	SYNOPTYCZNOŚĆ	EMERGENTNOŚĆ
ZEWNĘTRZNA	Podjęcie pozycjonowania konkurencyjnego	Podjęcie strategii wyłaniającej się
WEWNĘTRZNA	Podjęcie planowania strategicznego	Podjęcie strategii bazującej na zasobach

Źródło: Urbanowska-Sojkin 2011, s. 35.

Wpływ na „wielką” debatę wśród badaczy zarządzania strategicznego mają różne podejścia, a jest ona skoncentrowana wokół dwóch podstawowych dylematów [Sanchez, Heene 2004 s.29; Podstawy wyborów... 2011, s.35]:

1. planowania (antycypacji, przewidywania) a wyłaniania się (inkrementalizm), można rozstrzygnąć ten dylemat zgodnie z założeniami:
 - modelu projektowego (designed), w którym zarządzanie strategiczne jest wynikiem doskonale racjonalnych wyborów strategicznych kadry menedżerskiej,
 - modelu wynikowego (emergent), ukazującej zarządzanie strategiczne jako wypadkową działań oraz wyborów interesariuszy organizacji;
2. pozycji konkurencyjnej a strategii bazującej na zasobach (wyróżniających kompetencjach), natomiast ten dylemat może być rozstrzygany w zgodzie z założeniami:
 - modelu S-C-P (structure-conduct-performance), czyli jest to struktura (sektora gospodarczego) – kierowanie przedsiębiorstwem – sprawność przedsiębiorstwa (wyniki),
 - modelu R-B-V (resource based view), czyli spojrzenie oparte na zasobach.

Podejście do zarządzania strategicznego rozwijało się w przeszłości i nadal będzie ewoluować. Próbując je zdefiniować można określić jako proces zarządzania skoncentrowany na formułowaniu i wdrażaniu strategii sprzyjających wyższemu stopniowi zgodności przedsiębiorstwa z jej otoczeniem oraz na osiągnięciu celów strategicznych [Pierścionek 2003, s.20 i dalsze; Griffin 2013, s. 65 i dalsze; Penc 1999, s. 123 i dalsze; Stoner, Wankel 1992, s. 45 i dalsze; Stabryła 2000, s. 11 i dalsze; Rokita 2005, ss.48-53; Organizacja 2014, ss. 11-13 i ss. 335-370; Kowalski, Biliński 2016].

W literaturze przedmiotu występuje wyróżnienie pięciu wymiarów zarządzania strategicznego. Taka klasyfikacja zawiera [Białasiewicz, Czerniachowicz 2011, s301; Marek 2008,ss.92-93]:

- aspekt celowościowy, który oznacza, że zarządzanie odnosi się do całej organizacji, a jego podstawą jest wizja i misja,
- aspekt podmiotowy wyznacza jednostki biorące udział w wykonywaniu zadań zarządzania strategicznego, przede wszystkim kierownictwo naczelne, jednostki w strukturze firmy oraz doradztwa strategicznego (przykładowo firmy konsultingowe),
- aspekt strukturalny, związany z uczestnictwem różnych jednostek, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, pod kompetentnym nadzorem kadry menedżerskiej najwyższego szczebla,
- aspekt funkcjonalny, ukazujący systemu zarządzania strategicznego, czyli jego ujęcie procesowe,
- aspekt instrumentalny, związany z dobrym zarządzaniem strategicznym, a zatem dobrą strategią, która wymaga odpowiedniego doboru oraz wykorzystania instrumentów badawczych, aplikacyjnych używanych w procesach diagnostycznych, w identyfikacji strategii oraz jej implementacji [Grant 2011].

System wartości leżący u podstaw podejścia strategicznego pozostaje wciąż aktualny, co powszechnie określa się mianem zasad zarządzania strategicznego (tabela 10).

Tabela 10. Zasady zarządzania strategicznego

PRZYJMOWANE WARTOŚCI	RESPEKTOWANE ZASADY
OTWARTOŚĆ	<p>Traktowanie świata jako wspólnego miejsca dla zaopatrywania się, produkcji i handlu (tzw. globalizacja zachowań przedsiębiorstw).</p> <p>Uznanie, że najskuteczniejsze są kontakty bezpośrednie, niesformalizowane (tzw. przedsiębiorstwo bez drzwi).</p> <p>Podkreślanie, że wzajemne zaufanie jest więcej warte dla wyników i klimatu społecznego, niż najbardziej sprawne systemy organizacyjne.</p>
KOMPLEKSO- WOŚĆ	<p>Rozwiązywanie problemów, a nie tylko spełnianie funkcji (czynności) jest istotą zarządzania.</p> <p>Traktowanie organizacji jako części otoczenia, które stanowi dla niej zbiór szans i zagrożeń i determinuje osiąganie sukcesu w działaniu.</p> <p>Uznanie, że dla rozwoju organizacji równie ważne jest osiąganie efektów ekonomicznych, jaki i rozwój ludzi.</p>
ORIENTACJA NA PRZYSZŁOŚĆ	<p>Zarządzanie oparte na wizji przyszłości organizacji, nawet odległej w czasie.</p> <p>Rozwiązywanie dzisiejszych problemów przez pryzmat przyszłości.</p> <p>Uznawanie, że postęp jako wyraz rozwoju organizacji jest daleko ważniejszy niż przetrwanie.</p>
KREATYWNOŚĆ	<p>Zagospodarowanie wiedzy ludzkiej jest daleko ważniejsze niż zasobów rzeczowych.</p> <p>Respektowanie zasady return novarumcupidus (chciwy nowych rzeczy) przez wszystkich i wszędzie.</p> <p>Poszukiwanie i wspieranie liderów.</p> <p>Rozwijanie u ludzi poczucia potrzeby osiągnięć i sprawdzania się w pracy.</p>
ORIENTACJA NA WYNIKI	<p>Wypracowywanie bogactwa zamiast jego liczenia lub uzyskiwania go przez rozszerzanie formalnych kompetencji.</p> <p>Przyjęcie uzyskanych wyników, a nie wykonywanych czynności, posiadanych dyplomów, czy cech osobowości za podstawowe kryteria oceny.</p> <p>Nacisk na działanie „zrób to”, „wypróbuj to”.</p>
WSPÓŁDZIAŁA- NIE	<p>„Poszukujemy partnerów” zamiast prawa dżungli i działania w pojedynkę.</p> <p>Poszukiwanie konsensusów, negocjowanie.</p> <p>Orientowanie form, procedur i metod organizacyjnych na współdziałanie, a nie zapewnianie dominacji czy ochronę zajmowanych pozycji.</p>

Źródło: Wawrzyniak 1989, s. 34.

1.2. Controlling strategiczny w procesie zarządzania przedsiębiorstwem

Nadzór nad wdrażaniem strategii zapewnia controlling, który rozumiany jest jako sterowanie w kierunku sukcesu. Obecnie controlling postrzegany może być system, który wspiera kadrę menedżerską w podejmowaniu decyzji, a w oparciu o bieżącą analizę porównawczą planu oraz jego wykonania, daje możliwość sterowania procesami w organizacji, nie dopuszczając do popełniania pomyłek czy też obecności odchyłeń w przyszłości oraz w okresie bieżącym [Czekaj 2007; Mann, Mayer 1998, s. 5]. Controlling pomaga w sprawniejszym zarządzaniu podmiotem gospodarczym, gdyż jako ponadfunkcyjny instrument zarządzania, daje możliwość szybszego podejmowania decyzji przez menedżerów oraz pracowników w przedsiębiorstwie [Foremna-Piłarska 2015, s. 11-12]. Controlling (z angielskiego: kontrolowanie, sterowanie, regulowanie, zapanowanie, wpływanie) jest nowoczesną metodą kierowania organizacją, która polega na tworzeniu oraz analizowaniu architektury systemu planowania, kreowania wskaźników oceny sytuacji finansowej, a także na przygotowaniu aktualnych oraz strategicznych danych dla kadry menedżerskiej w celu podjęcia decyzji. Metoda ta obejmuje zbiór reguł pomocny w osiąganiu wyznaczonych celów przez menedżerów [Seal, Mattimoe 2014, s. 230-243].

Różne szkoły z całego świata mają zróżnicowane poglądy na temat definicji controllingu a liczne autorytety w zakresie zarządzania wskazują na bezradność w próbie uporządkowania tego pojęcia. P.Preissler trafnie stwierdził, że „każdy ma swoje własne wyobrażenia na temat tego, co controlling znaczy lub znaczyć powinien, tylko że każdy myśli coś innego” [Preissler 1999, s.12]. Wielość definicji spowodowana jest także stosowaniem controllingu w wielu różnych przedsiębiorstwach o odmiennych sytuacjach organizacyjnych, finansowych, czy dotyczących jakiegokolwiek sfery firmy. Fakt, iż controlling dotyczyć może wielu obszarów funkcjonalnych, również ma wpływ na mnogość pojęć. Jedną z przyczyn wielu odmiennych teorii może być wieloznaczność angielskiego słowa „to control”.

Zadaniem ujednoczenia definicji controllingu zajął się *International Group of Controlling*, który przedstawia go jako koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem. Obejmuje ona całościowo proces określania celów poprzez planowanie, decydowanie, kontrolę, sterowanie oraz regulację istotnych czynników finansowych i pozafinansowych. Kluczowe według niej jest dokładne sprecyzowanie działań, przyporządkowanie odpowiedzialności oraz zadań konkretnym działom lub osobom. Controlling uznaje

przedsiębiorstwo za system wzajemnie powiązanych czynników przy uwzględnieniu jego indywidualnego charakteru i zmieniającego się otoczenia [www.igc-controlling.org].

W polskiej literaturze słowo „controlling” jest rozmaicie tłumaczone, co w głównej mierze wynika z doświadczeń autorów. Najogólniej przyjęto się definiować controlling jako proces sterowania ukierunkowany na wynik, realizowany przez planowanie, kontrolę i sprawozdawczość. Controlling uznaje się za narzędzie doskonalące sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, co jest możliwe dzięki sterowaniu procesami wyznaczania celów na każdym szczeblu organizacyjnym. Dzięki temu kadra kierownicza może efektywnie zarządzać poprzez: rozsądny układ kompetencji i odpowiedzialności w hierarchii przedsiębiorstwa, scalenie uzyskiwanych wyników z systemem motywacyjnym, kontrole procesów gospodarczych oraz jakości podejmowanych decyzji, zapewnianie koniecznych informacji wszelkim szczeblom zarządzania, orientacje na przyszłość oraz sterowanie kosztami [Nesterak 2015, s.27]. Controlling pozwala osiągnąć przewagę konkurencyjną i zapewnia długoterminowy rozwój, a w przypadku recesji skutecznie zmniejsza jej konsekwencje. Wprowadzenie controllingu wymusza na kierownictwie nieustanne uczenie się oraz zmianę sposobu myślenia i nadążanie za otoczeniem [Sierpińska 2004, ss.9-10].

Analiza definicji zarówno zagranicznych, jak i krajowych autorów, a także aktywnej obserwacji procesu przemian zachodzących w przedsiębiorstwach działających w Polsce można zbudować dwuwymiarowy obraz controllingu (rys. 2). Pierwszy z nich jest poszerzonym systemem rachunkowości finansowej i zarządczej, służącym głównie opracowywaniu wielowymiarowych raportów rzeczowo-finansowych, wykorzystywanych często poza krajowymi siedzibami oddziałów czy filii. Raporty te przesyłane są do centrali przedsiębiorstw, w których decydenci wykorzystują wnioski z nich wpływające do podejmowania decyzji o zasięgu globalnym. Nie sprzyja to jednak poprawie sposobu funkcjonowania pojedynczej firmy. Taki rodzaj controllingu można nazwać sprawozdawczy. Drugi wymiar controllingu, zdecydowanie bliższy autorom, jest ściśle powiązany z procesem zarządzania [Nesterak 2015, ss.46-47]. Controlling można uznać za system wspomagający podejmowanie strategicznych, taktycznych i operacyjnych decyzji przez menedżerów na różnych poziomach, od naczelnego kierownictwa do kierowników szczebli operacyjnych. Definiowanie controllingu jako sposobu zarządzania organizacją, ukierunkowanego na poprawę efektów jej działania, pozwala rozszerzyć określenie controllingu, o przymiotnik „zarządczy”.

Jednym z celów cząstkowych controllingu zarządczego jest bowiem dążenie do zbudowania wielowymiarowego systemu wspierania decyzji zarządczej. Mimo, że controlling zarządczy korzysta z pełnego spektrum narzędzi informacyjnych, nie należy go traktować jako systemu tożsamego z rachunkowością czy controllingiem sprawozdawczym. Pozyskana bowiem wiedza analityczna służy przede wszystkim do optymalizowania przebiegu realizacji procesów technologicznych zachodzących w każdym obszarze funkcyjnym organizacji. Controlling zarządczy ma więc znacznie szerszy zakres oddziaływania, gdyż wpływa zarówno na przebieg procesów podstawowych, jak i pomocniczych zachodzących w przedsiębiorstwie. Controllingiem zarządczym zajmują się nie tylko pracownicy pionów ekonomicznych, ale przede wszystkim pracownicy pionów technologicznych, którzy swoimi decyzjami w największym stopniu wpływają na wyniki ekonomiczno-finansowe organizacji.

Rozwój koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa (Value Based Management) zaowocował opracowaniem szerokiego instrumentarium wspierającego dążenie przedsiębiorstwa do wzrostu wartości. Próby ujęcia wiedzy w tym zakresie całościowo przejawiają się w definiowaniu podsystemów VBM i formułowaniu z nich zamkniętych cykli samodoskonalenia. W takiej perspektywie VBM nie różni się znacząco od systemowego podejścia do zarządzania proponowanego przez ideę controllingu. Możemy zatem mówić o współczesnym modelu zarządzania przedsiębiorstwem jako o controllingu wartości, gdzie wymiary zarządzania nie ograniczają się do wyniku finansowego ale koncentrują na innych nośnikach wartości przedsiębiorstwa takich jak zaangażowany kapitał, ryzyko czy zarządzanie podatkami. Controlling wartości to system zarządzania przedsiębiorstwem i przebiegiem zachodzących w nim procesów gospodarczych oraz koordynowaniu różnych obszarów działalności z punktu widzenia przedsiębiorstwa jako całości dla osiągnięcia wzrostu wartości zainwestowanego w nie kapitału [Kowalski 2013].

Niezależnie od tego czy controlling jest określany jako technika, metoda czy system to w każdej definicji chodzi o koordynację i doskonalenie funkcji zarządzania. Nie można go rozpatrywać w oderwaniu od zarządzania, ponieważ jest z nim ściśle związany.

Z kolei najczęściej wykorzystywanym kryterium klasyfikującym controlling jest szczebel zarządzania, który umożliwił jego podział na controlling operacyjny oraz strategiczny. Cechy wyróżniające oba rodzaje przedstawia rys. 3.

Cechy podsystemu	CONTROLLING OPERACYJNY	CONTROLLING STRATEGICZNY
Cele controllingu	Zarządzanie operacyjne i taktyczne	Zarządzanie strategiczne
Horyzont czasowy	Zapewnienie rentowności, płynności i sprawności działania	Utrzymanie pozycji, wzrost wartości przedsiębiorstwa
Poziom planowania	Krótkookresowy i średniookresowy	Długookresowy i perspektywiczny
Rodzaj kontroli	Planowanie operacyjne i taktyczne, budżetowanie	Planowanie strategiczne
Rodzaj oddziaływań	Kontrola wykonania budżetu	Kontrola strategiczna (system wczesnego ostrzegania)
Rozpatrywane relacje	Koordinacja i regulacja	Dostosowanie przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu
Wymiar informacji	Przychody - Koszty Wpływy - Wydatki	Szanse - Zagrożenia Mocne strony - Słabe strony
Przedmiot zadań	Wielkości wymierne, ilościowe	Wielkości niewymierne, jakościowe
Stopień sformalizowania działań	Efektywne wykorzystywanie zasobów	Rozwój przedsiębiorstwa
Specyfika działań	Działania bardziej sformalizowane	Działania mniej sformalizowane
Hasło przewodnie	"Robić rzeczy właściwe"	"Robić rzeczy właściwe"

Rys. 3. Cechy charakterystyczne controllingu strategicznego i operacyjnego.

Źródło: Nowak 2003, s.19.

Controlling operacyjny (zwany też operatywnym) dotyczy krótkiego okresu, do jednego roku. Jako system sterowania wynikiem finansowym przedsiębiorstwa, umożliwia osiągnięcie bieżących celów wynikających z przyjętego planu strategicznego. Dzięki wykorzystaniu ilościowych metod analitycznych na bieżąco reguluje procesy wewnętrzne przedsiębiorstwa i ukierunkowuje je na realizację celów związanych z generowaniem zysku. Do jego podstawowych zadań zaliczyć można [Nesterak 2002, ss. 51-52; Lew 2004, s. 16.]:

- koordynację celów i planów w zgodzie z przyjętym planem strategicznym,
- sprecyzowanie działań dla poszczególnych komórek organizacyjnych, a następnie przełożenie ich na budżety,
- wyznaczenie mierników służących ocenie stopnia realizacji budżetów,
- koordynację realizacji budżetów,
- informacyjną obsługę kierownictwa i sporządzanie raportów operacyjnych,
- wskazywanie działań operacyjnych i taktycznych służących realizacji strategii firmy,
- planowanie płynności finansowej, sterowanie wynikiem oraz kontrola rentowności,
- poprawa alokacji zasobów przedsiębiorstwa.

Wśród twórców controllingu strategicznego występują znaczne rozbieżności dotyczące jego roli i funkcji. Jedni uważają go za strategiczną kontrolę, inni za strategiczne planowanie, a pozostali za strategiczne sterowanie. O ile kontrola i planowanie strategiczne dokonują tylko ustaleń merytorycznych i czuwają nad nimi, to controlling strategiczny stara się stworzyć warunki organizacyjne, metodologiczne i informacyjne dla opracowania planów strategicznych, zorganizowania kontroli oraz koordynacji uzgodnionej z zarządzaniem operatywnym [Steinmamm, Scherer 1996, s.9]. J.Goliszewski przedstawia controlling strategiczny jako proces wzajemnej koordynacji działalności poszczególnych subsystemów zarządzania strategicznego [Goliszewski 1991]. S.Marciniak twierdzi, że „controlling strategiczny to monitorowanie, analiza i ocena procesów (projektów) o horyzoncie czasowym ponad jeden rok przeprowadzane w celu skierowania ich przebiegu we właściwym (optymalnym) kierunku.” [Marciniak, s.135]. W Leksykonie Rachunkowości można znaleźć rozumienie controllingu strategicznego jako elementu controllingu przedsiębiorstwa, którego celem jest stworzenie warunków działań zgodnych z długofalowymi celami przedsiębiorstw w zakresie jego wzrostu. Przedmiotem jego zadań są mocne i słabe strony oraz możliwości i szanse przedsiębiorstwa na osiągnięcie trwałych zysków [Nowak 1996, ss. 31-32]. Z kolei w Leksykonie

Przedsiębiorcy przyznaje się mu rolę koordynatora procesu planowania i kontroli na poziomie strategicznym oraz dostarczyciela informacji strategicznej [Szplit 1996, s. 27]. R.W.Emerson wskazuje, iż controlling strategiczny pomaga kierownictwu przedsiębiorstwa w realizacji długookresowych zamierzeń. Jest według niego nieograniczony co do horyzontu czasowego, wykracza poza pomiar i oceny kosztów i zysków. Nakierowany jest przede wszystkim na potencjał i sukcesy przedsiębiorstwa, a więc możliwości i szanse na osiągnięcie trwałych zysków, co oznacza zabezpieczenie zdolności do jego przetrwania [Cabała 2006, s.136]. Vollmuth wskazuje iż controlling strategiczny zajmuje się szansami i zagrożeniami przedsiębiorstwa. Chodzi tu o już istniejące i dopiero rozwijane możliwości oraz o potrzebne w przyszłości zasoby. W przypadku controllingu strategicznego chodzi o obserwacje długoterminową, która rozpoczyna się w teraźniejszości i obejmuje okres 5 lat. Zanim będzie można rozwijać nowe strategie, dykcja przedsiębiorstwa powinna zająć się wskaźnikami wczesnego ostrzegania [H.J. Vollmuth 1995, ss. 209-210].

Controlling strategiczny powinno się stosować wtedy, gdy planowanie strategiczne jest podejmowane jako zdecentralizowany proces pozyskiwania i przetwarzania informacji. Ważna jest także informacja, kto i w jaki sposób będzie planował, gdyż działania podejmowane w ramach controllingu strategicznego obarczone są znacznym ryzykiem. Szczęólnego znaczenia w controllingu strategicznym nabiera wzajemna koordynacja działalności pomiędzy poszczęólnymi subsystemami zarządzania strategicznego, które rozumiane jest jako strategiczne planowanie, kontrola oraz posiadanie rzetelnego systemu informacyjnego [Horvath 1990, s.239].

Celem głównym controllingu strategicznego jest stworzenie warunków umożliwiających długotrwałe działanie przedsiębiorstwa i zapewnienie mu stałego rozwoju [Krupski 2007, s. 357]. Do realizacji tego konieczne jest prowadzenie stałej analizy, dostosowywanie się do warunków otoczenia oraz kreowanie nowych możliwości realizacji dla zmieniających się celów przedsiębiorstwa [Czubakowska 2004, s. 17–18; Skoczylas 2002, s. 242–253]. Controlling strategiczny umożliwia menedżerom stworzenie odpowiedniej strategii i minimalizowanie ryzyka wiążącego się z alokacją zasobów [Jędralska, Woźniak-Sobczak 2001, s. 20].

Stosowanie controllingu strategicznego wynika z następnujących przyczyn [Sekula 1998, s.52]:

-
- wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa wymagają ustalenia przyszłych potencjałów sukcesu, stąd pomiędzy nimi powinny występować ścisłe zależności, które należy poddać analizie, synchronizacji oraz koordynacji,
 - ustalone cele strategiczne powinny uwzględniać zarówno możliwości, jak i szanse i zagrożenia, z jakimi może zetknąć się przedsiębiorstwo w przyszłości,
 - dla ustalenia przyszłych wielkości zasobów konieczne jest uwzględnienie posiadanych obecnie zasobów w powiązaniu ich z wybraną koncepcją strategii,
 - realizacja celów strategicznych wymaga ustalenia i koordynacji działań we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa,
 - dla zapewnienia firmie długookresowej egzystencji i rozwoju, należy przewidzieć z określonym wyprzedzeniem zadania oraz sposoby ich realizacji,
 - wymogu przeprowadzania ciągłej weryfikacji przyjętych w fazie planowania celów strategicznych, których firma ze względu na dynamicznie zmieniające się otoczenie nie jest w stanie zrealizować.

Controlling strategiczny koncentruje się głównie na [Nesterak 2004, s.51]:

- uwzględnieniu subiektywnego i obiektywnego zapotrzebowania decydentów na informacje,
- ukształtowaniu możliwie optymalnej struktury komunikacyjnej szczebla strategicznego przy wykorzystaniu obecnych technik informacyjnych,
- wyposażeniu poszczególnych subsystemów w odpowiedni stopień elastyczności umożliwiający szybkie dopasowanie do zmieniających się warunków działania,
- analizie realności długookresowych celów firmy i ewentualnej ich weryfikacji,
- badaniu prawidłowości podziału celów przedsiębiorstwa na etapy i fazy,
- współdziałanie w doborze metod i technik, norm, standardów i innych narzędzi mających zastosowanie w planowaniu i kontroli,
- współdziałanie w tworzeniu systemu informacji dla wszystkich kierowników,
- analizie źródeł i jakości wykorzystywanych informacji,
- prowadzeniu kontroli i oceny wyprzedzającej dotyczącej możliwości, szans i zagrożeń realizacji celów w poszczególnych etapach,
- ustalaniu odchyłeń od planowanych wyników z podziałem na istotne, nieistotne, zależne i niezależne,
- współdziałanie w projektowaniu działań dostosowawczych korygujących cele, eliminacji zakłóceń w otoczeniu i dostosowaniu go do celów strategicznych.

Czynnikami utrudniającymi, a często uniemożliwiającymi wdrożenie controllingu strategicznego jest w wielu przypadkach brak wewnętrznej komórki, która zajmowałaby się zarządzaniem strategicznym, braki w zakresie funkcji koordynacyjnej oraz niska skłonność do podejmowania ryzyka.

Controlling strategiczny skupia swoją uwagę na ustaleniu założeń do sformułowania strategii oraz zabezpieczenia jej realizacji. Do zadań controllingu strategicznego zalicza się także: analizę i weryfikację możliwości realizacji celów długofalowych, analizę prawidłowości podziału zadań długofalowych na etapy, doradztwo w doborze technik planowania długoterminowego, pomoc w tworzeniu systemu informacyjnego dla wszystkich szczebli kierownictwa, analizę źródeł i wartości informacji długoterminowej, kontrolę wyprzedzającą i ocenę możliwości, szans i zagrożeń na poszczególnych etapach realizacji zadań, wyznaczanie odchyłeń od norm, z wyróżnieniem istotnych i nieistotnych oraz zależnych i niezależnych od decydenta oraz inicjację działań dostosowawczych dążących do korekty celów, eliminacji zakłóceń w otoczeniu czy też dostosowania go do celów strategicznych [Kral 2012, ss.66-78; Sekuła 1998, s. 56].

Podsumowując należy podkreślić, iż controlling strategiczny można uznać za proces sterowania, który jest zorientowany na długookresowy wzrost potencjału i sukcesu przedsiębiorstwa oraz rozwój instrumentarium zwiększającego strategiczną elastyczność podmiotu gospodarczego. Gwarantuje przy tym efektywne i skuteczne wykorzystanie wszystkich podstawowych funkcji zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę a ponadto dostarcza szerokie spektrum informacji na temat zmian jakie zachodzą wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w jego otoczeniu.

Rozdział 2 NARZĘDZIA CONTROLLINGU STRATEGICZNEGO

Słusznie zauważa P.Cabała [2002 ss.189-191; 2008, s.139], że typologie metod controllingu strategicznego wysuwane w literaturze przedmiotu pozwalają stwierdzić, że nie istnieje jednoznacznie określony zbiór metod, które mogą być wykorzystywane w realizacji zadań controllingu strategicznego. Zaleca się jednak stosowanie tu przede wszystkim metod, jakie wypracowane zostały na potrzeby analizy strategicznej. Stąd punktem odniesienia do opracowania systematyki narzędzi controllingu strategicznego, jest ich podział przygotowany przez H.Vollmutha [1995, ss.7-13]. P.Cabała przygotował klasyfikację metod oraz instrumentów, które mogą zostać wykorzystane przez przedsiębiorstwa w trakcie realizacji zadań wyznaczonych w ramach controllingu strategicznego (tabela 11).

Controlling jest relatywnie nowym zagadnieniem ekonomicznym, stąd zarówno w teorii, jak i praktyce gospodarczej, obserwuje się podejmowanie stałych prób adaptacji na jego potrzeby nowych metod, technik czy koncepcji. Do najczęściej spotykanych zaliczyć można: *activity based costing*, *Business Proces Reengineering*, *Performance Management*, piramida wyników, *target costing*, czy różne warianty kart wyników. Zjawisko to należy uznać za właściwe. Poszukiwanie bowiem przez badaczy oraz controllerów skutecznych rozwiązań, które mogą usprawnić realizację funkcji controllingu strategicznego jest pożądane.

Bazując na powyższym zestawieniu i wprowadzeniu autorskich adaptacji, przygotowano na potrzeby prowadzonych badań listę metod, technik i narzędzi, które wskazano respondentom w trakcie wypełniania przez nich ankiet. Zostały one syntetycznie scharakteryzowane w niniejszym rozdziale.

Tabela 11. Systematyka metod wykorzystywanych w controllingu strategicznym

Kryteria klasyfikacji	Nazwa metod i podejść badawczych
Identyfikacja relacji między firmą a otoczeniem	Analiza kluczowych czynników sukcesu Analiza morfologiczna Analiza SWOT Cykl życia produktu i technologii Krzywa doświadczeń Metoda łańcucha wartości Metoda pięciu sił Portera Metody portfelowe
Współdziałanie w procesie planowania strategicznego	Analiza luki strategicznej Analiza wrażliwości Drzewo decyzyjne Metoda scenariuszy Metody prognozowania Metody sieciowe Rachunek kosztów docelowych
Analiza czynników zakłócających rozwój firmy	Katalog czynników ryzyka Metody statystyczne Metody symulacji Systemy wczesnego ostrzegania
Projektowanie działań korygujących	Metody eliminacji zakłóceń Metody heurystyczne Metody kompensacji zakłóceń Metody wyrównywania odchyleń
Badanie stopnia realizacji celów strategicznych	Analiza dyrektywna Analiza Pareto (ABC) Analiza wartości Benchmarking Metoda rozwiązywania problemów kompleksowych F.Vestera Metody obiektywizacji preferencji Metody pomiaru wartości ekonomicznej (np. FCF, EVA, CFROI) Metody rangowania i ważenia Zrównoważona karta wyników

Źródło: Cabała 2008, s.140

2.1. Instrumenty analizy relacji przedsiębiorstwa z mikro i makrootoczeniem

Ważnym elementem procesu zarządzania strategicznego jest analiza mikrootoczenia, nazywanego także otoczeniem bliższym, sektorowym lub konkurencyjnym. W punkcie tym zostaną omówione w sposób syntetyczny, najistotniejsze instrumenty analizy mikro i makrootoczenia przedsiębiorstwa, które mogą być wspomóc controllerów w procesie realizacji zadań wyznaczonych przez controlling strategiczny.

ANALIZA KRZYWEJ DOŚWIADCZEŃ

Pojęcie krzywej doświadczeń wprowadziła firma Boston Consulting Group⁴ w latach 60-tych XX wieku. Na tej podstawie sformułowano tak zwany efekt doświadczeń, który wskazywał, że wzrost produkcji o 100% wpływa na zmniejszenie kosztu jednostkowego o pewien stały procent. Koszt jednostkowy obejmuje przy tym inflację, a także określa koszt wartości dodanej (cost of value added), zatem nie ujmuje kosztów zużytych materiałów.

Kadra menedżerska oraz pracownicy podejmując celowe działania mogą uzyskać efekt krzywej doświadczeń, w celu wykorzystania szans związanych z ograniczeniem kosztów jednostkowych. Do takich decyzji można zaliczyć [Gierszewska, Romanowska 2009, ss. 106-111]:

- regresję kosztów stałych – polegającą na zwiększaniu produkcji, co powiązane jest z rozłożeniem kosztów stałych na większy wolumen produkcji, co powoduje, że pojedynczy produkt obciążony jest mniejszą częścią kosztów stałych, co zmierza do obniżenia kosztu jednostkowego,
- wykorzystanie korzyści skali – związane ze wzrostem produkcji, co wpływa na wzrost możliwości negocjacji z dostawcami na temat korzystniejszych warunków oraz obniżenie kosztów zakupu, dzięki czemu następuje obniżenie innych kosztów,
- rozwój know-how – dotyczący wzrostu produkcji wraz ze wzrostem doświadczeń oraz wiedzy związanej z procesami wytwarzania, czego rezultatem mogą być wdrażane innowacje, głównie technologiczne i organizacyjne, eliminacja braków, co ma wpływ na obniżenie kosztów.

Znajomość krzywej doświadczeń ma nie tylko znaczenie przy planowaniu i analizie kosztów, lecz także przy kształtowaniu polityki cenowej i określaniu udziałów w rynku. Znajomość krzywej doświadczeń dostarcza informacji przedsiębiorstwom, które chcą wejść do danego sektora jakie są bariery wejścia, w jakim tempie powinny być obniżane koszty itd. Przy wyznaczaniu krzywej doświadczeń ważne jest określenie tempa wzrostu rynku i cenowej elastyczności popytu. Przy niskim wzroście rynku i elastycznym popycie korzystanie z efektów doświadczeń jest ograniczone [Hall, Howell 1985, ss. 197-212; Henderson 1974, s.211-214; Henderson 1984, ss. 3-9; Alberts 1989, ss. 36-49].

⁴ Firma The Boston Consulting Group (BCG) jest prekursorem w dziedzinie strategicznej analizy konkurencji. W latach 60-tych Bruce Henderson, fundator i prezydent BCG w trakcie analiz strategicznych dla klientów BCG potwierdził prawdziwość tezy o obniżce kosztów produkcji wzrastającej skali.

Koncepcja krzywej doświadczeń ma pewne ograniczenia [Jung 2011, s. 252-258]:

- w praktyce obniżenie kosztów nie następuje liniowo i z reguły wiąże się z różnymi czynnikami, wynikającymi nie tylko z doświadczeń,
- obecnie w walce konkurencyjnej nie tylko cena decyduje o zakupie produktu, lecz także inne czynniki, np. jakość, wizerunek firmy, pakiet usług posprzedażowych. W niektórych segmentach, np. dóbr luksusowych, wyższa relatywnie cena może być nawet jednym z kryteriów zakupu produktu,
- krótsze cykle życia produktów i produkcja substytutów prowadzą do sytuacji, w której efekt doświadczeń może być zmniejszony lub eliminowany,
- koncentracja tylko na wielkości produkcji i zmniejszaniu kosztów jednostkowych, bez uwzględnienia innych, ważnych z punktu widzenia odbiorcy elementów produktu, może prowadzić do zmniejszenia się konkurencyjności wyrobów.

Niezależnie od tych ograniczeń, krzywa doświadczeń jest dobrym instrumentem poglądowym uzupełniającym o wielkości wymierne inne instrumenty analizy strategicznej o wielkości wymierne.

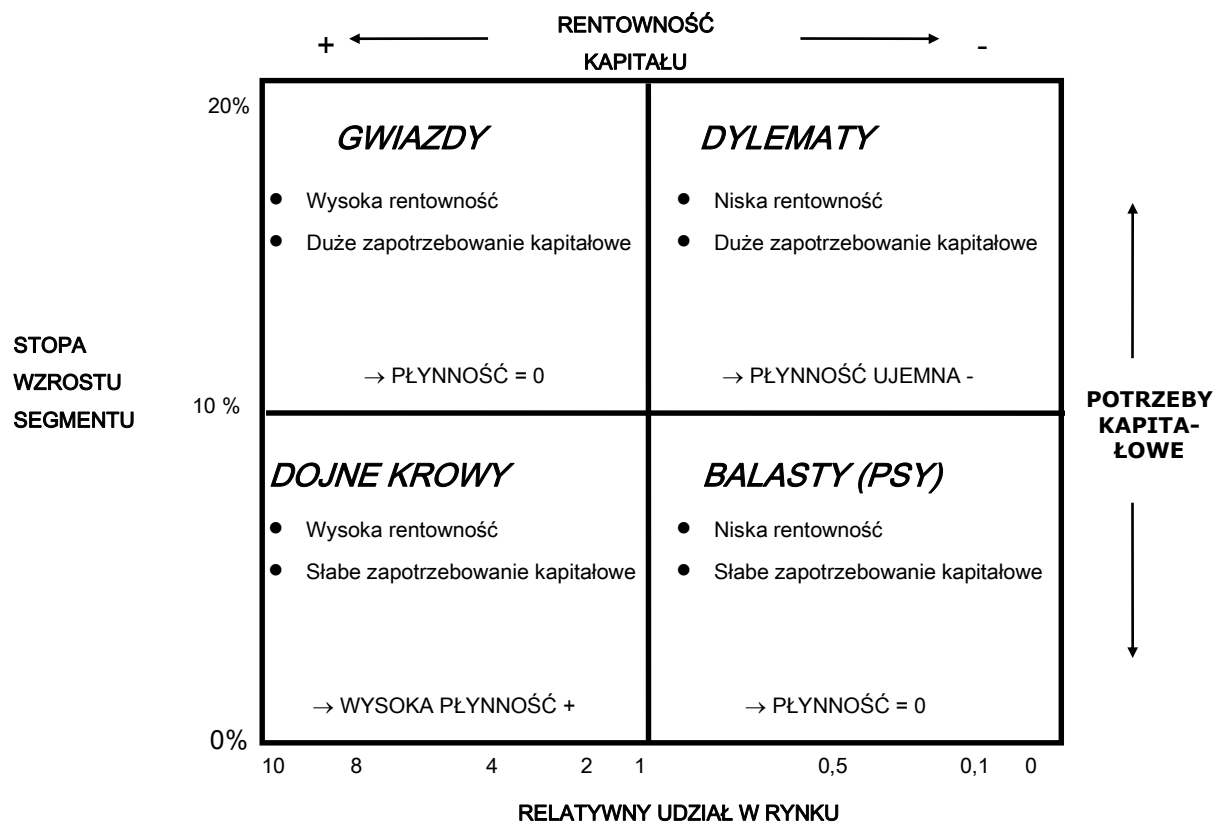
ANALIZY PORTFELOWE: BCG, MCKINSEYA, HOFERA, ADL

Ważną fazą procesu zarządzania strategicznego jest wybór strategii, którą organizacja chce wdrożyć oraz doskonalić. Proces wyboru strategii jest trudny, wymaga bowiem uwzględnienia różnorodnych kryteriów, głównie systemu wartości, które kadra menedżerska postrzega jak szczególnie ważne dla rozwoju podmiotu gospodarczego, jak i dla zatrudnionych pracowników. Wybór odpowiedniej strategii oparty jest na przestudiowaniu i ocenie różnych opcji (wariantów) strategicznych [Kafel 2010, ss.299-309]. W literaturze przedmiotu występują różne metody oceny koncepcji strategicznych, natomiast do najbardziej znanych można zaliczyć macierze: Bostońskiej Grupy Konsultingowej (BCG), McKinseya, Arthura D. Little'a (ADL) oraz Hofera.

Macierz BCG

Macierz BCG należy do najstarszych oraz najprostszych modeli analizy portfelowej [Ansoff 1995]. Podstawą macierzy jest portfel produkcji, który obejmuje zestawienie produkowanych wyrobów przez organizację o wartości określonej według z góry przyjętych kryteriów oceny. Analiza portfelowa stanowi narzędzie do identyfikacji pozycji przedsiębiorstwa na rynku oraz jest podstawą wyboru jego strategii. Macierz BCG

obejmuje dwie zmienne: względny udział produktów na rynku oraz tempo wzrostu sprzedaży produktów na rynku. Zmienne te są bazą budowy macierzy wzrostu udziału rynkowego, dzięki której ustala się pozycję organizacji i produktów na rynku (rys. 4).



Rys. 4. Macierz strategiczna BCG

Źródło: Strategor 1995, s.126.

Macierz BCG uwzględnia cztery segmenty strategiczne dzielące całą działalność firmy na [Goliszewski 2015, s.263]:

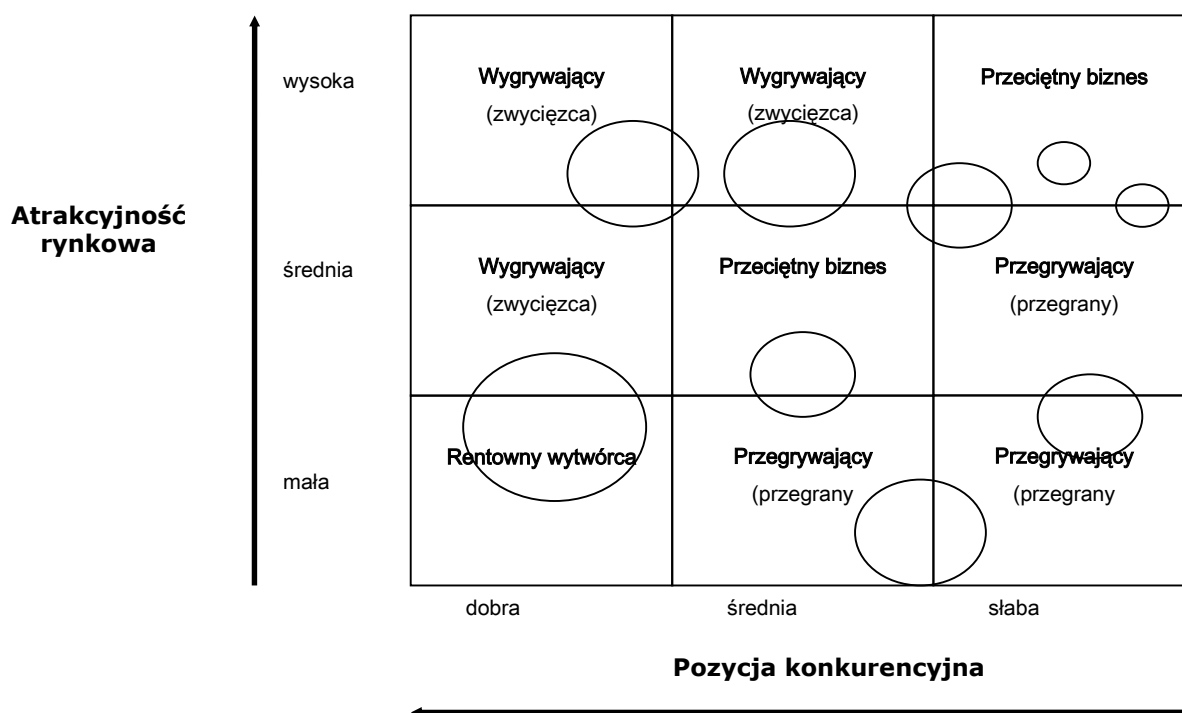
- gwiazdy (pole przyszłości) - segmenty działalności o wysokim stopniu wzrostu,
- dojne krowy (pole korzyści) - segmenty działalności, które mają słaby wzrost, co wiąże się z fazą dojrzałości lub schyłku. Segmenty te charakteryzują się wysoką rentownością, o ile organizacja zajmuje na rynku pozycję dominującą,
- znaki zapytania - dylematy (pole problemów), związane z niskim potencjałem konkurencyjnym na atrakcyjnym rynku,
- psy - balasty (pola upadku), oznaczające niskie tempo wzrostu rynku oraz względnie niski udział rynkowy, co związane jest z funkcjonowaniem firmy na mało atrakcyjnym rynku oraz ze słabym potencjałem konkurencyjnym, zatem jego pozycja jest pod każdym względem niekorzystna.

Zastosowanie macierzy BCG może wynikać z potrzeby określania problemów wzrostu, czyli potrzeb w zakresie płynności (nakłady inwestycyjne, zapotrzebowanie na środki obrotowe), które generowane są przez poszczególne segmenty oraz problemy względnego udziału w rynku tzn. poziomu rentowności [Penc 1999, ss. 180-184; Stoner, Wankel 1992, ss. 107-108; Griffin 2013, s.244].

Macierz McKinseya

Firma konsultingowa McKinsey opracowała macierz atrakcyjności branżowej, zwany macierzą McKinseya, która wyróżnia dziewięć pól strategicznych przedsiębiorstw. Na pozycję danej jednostki gospodarczej mają wpływ dwa czynniki [Penc 1999, s. 184]:

- czynniki wskazujące stopień atrakcyjności branży przemysłowej, w której funkcjonuje organizacja (przykładowo rozmiary i tempo wzrostu przemysłu, natężenie konkurencji, rentowność, intensywność inwestowania itp.),
- czynniki opisujące siłę rynkową, to znaczy pozycję konkurencyjną (jakość produktu, segmentacja rynku, technologiczne *know-how* itp.) (rys. 5).

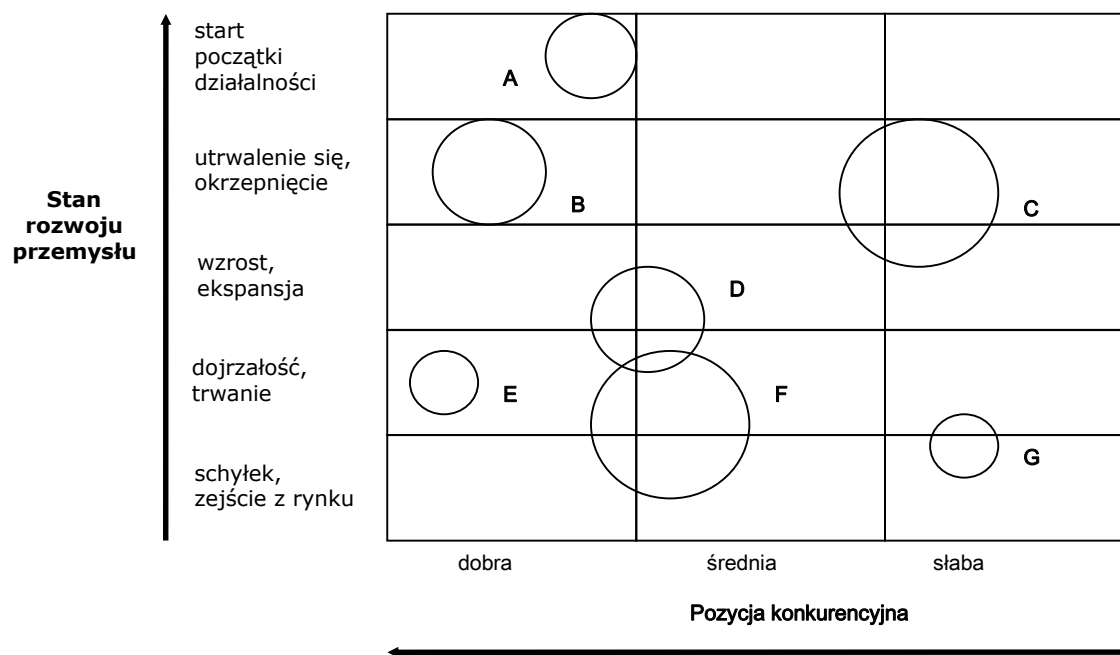


Wielkość kólek jest proporcjonalna do wielkości osiąganego obrotu lub wielkości kapitału, jakim dysponuje dana jednostka strategiczna.

Rys. 5. Macierz McKinsey'a

Źródło: Penc 1994, s. 85.

Każda faza związana jest ze stopniem dojrzałości rynkowej przemysłu, co stanowi miarę atrakcyjności dla przedsiębiorstwa (rys. 6) [Goliszewski 2015, ss.265-267].



Wielkość kół odzwierciedla pozycję przedsiębiorstwa w różnych fazach rozwoju przemysłu.

Rys. 6. Macierz atrakcyjności branżowej

Źródło: Penc 1994, s. 85.

Macierz ADL

Inną metodą uznaną za narzędzie controllingu strategicznego, a służącą ocenie strategii jest metoda Arthura D. Little'a (ADL) opracowana w latach 70-tych XX wieku przez firmę konsultingową pod tą samą nazwą [Little: 1974, 1979a, 1979b]. Zbudowana została na podobnych założeniach co poprzednie metody, jednakże wykazuje większą szczegółowość w podejściu do oceny pozycji strategicznej podmiotu gospodarczego i mocniejsze oparcie się na efekcie doświadczenia [Hax, Majluf 1983; Sirkis, Race, Little 1981, ss.35-41; Penc 1999, s. 186]. Macierz ADL wyznacza pozycję strategiczną przedsiębiorstwa na rynku w odniesieniu do względnego udziału danej specjalności podmiotu oraz między innymi do czynników handlowych, finansowych, technologicznych czy też produkcyjnych [Villet 2015].

W metodzie zostały wyróżnione następujące fazy dojrzałości przemysłu: narodziny, wzrost, dojrzałość, starość (tabela 12) [Goliszewski 2015, s.267].

Tabela 12. Stopień dojrzałości sektora przemysłowego i ich ocena metodą ADL

WSKAŹNIK	FAZA DOJRZAŁOŚCI			
	ROZRUCH	WZROST	DOJRZAŁOŚĆ	STARZENIE SIĘ
Stopa wzrostu rynku	dużo szybszy niż DNB	szybszy niż Dochód Narodowy Brutto	równy lub niższy niż Dochód Narodowy Brutto	wzrost bardzo słaby lub zerowy, lub załamanie się wzrostu
Potencjał wzrostu	głównie niezadowolający / względnie nieznan	częściowo niezadowolający / względnie znany	ogólnie zadowolający / znany	
Gama wyrobów	wąska: mało urozmaicona	szeroka: pomnażająca się	szeroka: racjonalizacja	wąska (wyrób bazowy) lub szeroka, jeżeli sektor rozpada się
Liczba konkurentów	brak reguły ogólnej, często wzrasta	maksymalna obniżająca się	stała lub obniżająca się	minimalna lub powrót do stadium rzemieślniczego
Podział rynku	brak reguły ogólnej, często bardzo rozczłonkowany	koncentracja narastająca (lub szybka)	stabilny	skoncentrowany lub bardzo rozczłonkowany
Stabilność udziału na rynku	brak stabilności	narastająca stabilność	dość stały	stały
Stabilność klientów	brak stabilności	narastająca stabilność	stabilność	duża stabilność
Łatwość wejścia na rynek	łatwe	trudniejsze	bardzo trudne	mało ponętne
Technologia	szybka ewolucja, technologia mało znana	zmieniająca się	znana / dość łatwa	znana / łatwo dostępna

Źródło: Penc 1994, s.187; Wilson, Gilligan, 2005, s.378.

Macierz Hofera

Rozwinięciem formuły McKinseya i macierzy ADL jest piętnastopolowa macierz portfolio bazująca na rozwoju przemysłu opracowana przez Ch.Hofera [1977]. Uznał on, że faza życia sektora stanowi jedną z najważniejszych determinant wyboru strategii na poziomie strategicznych jednostek biznesu i należy ją bezwzględnie brać pod uwagę dokonując wyborów strategicznych [Zakrzewska 2015, ss. 169-177].

To narzędzie controllingu strategicznego służy do określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa, wyznaczonej przez czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Jest szczególnie przydatna w przypadku zdywersyfikowanym przedsiębiorstwie. Opiera się ona na założeniu, że poszczególne przemysły mają określony cykl życia, przy czym

wyróżnia się pięć faz tego cyklu: początek działalności (narodziny), okrzepnięcie (wyrzucenie się), rozwinięcie możliwości, dojrzałość oraz starzenie się (schyłek) [Hofer, Schendel 1979, ss. 32-33; Penc 1999, s. 184].

Metody portfelowe, a w szczególności: macierz BCG, macierz ADL oraz macierz Hofera, są uniwersalnymi i użytecznymi narzędziami analizy możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa. Są narzędziami wykorzystywanymi przez controllerów w procesie planowania strategicznego.

ANALIZA SWOT

Jedną z metod controllingu strategicznego jest analiza SWOT, która jest końcowym etapem w analizie strategicznej, a związana jest w oceną pozycji strategicznej organizacji. Dzięki temu można uzyskać odpowiedź czy przedsiębiorstwo dysponuje wystarczającym potencjałem, nie tylko aby przetrwać, ale przede wszystkim rozwijać się w otoczeniu, w którym prowadzi swoją działalność. W konsekwencji takiej oceny podmiot gospodarczy można zakwalifikować do jednej z grup: rozwojowej, nierozwojowej lub o zróżnicowanych możliwościach rozwojowych. Określenie opcji strategicznej, charakteryzującej badaną organizację, pozwala na wykreowanie adekwatnego planu działań na szczeblu operacyjnym, taktycznym oraz strategicznym. Wskazanie pozycji strategicznej oznacza zestawienie wyników analizy otoczenia wraz z wynikami analizy potencjału strategicznego przedsiębiorstwa [Romanowska 2009, s.78].

Analiza SWOT umożliwia przeanalizowanie dwóch podzbiorów czynników, odnoszących się do otoczenia oraz do wnętrza podmiotu gospodarczego (rys. 7).

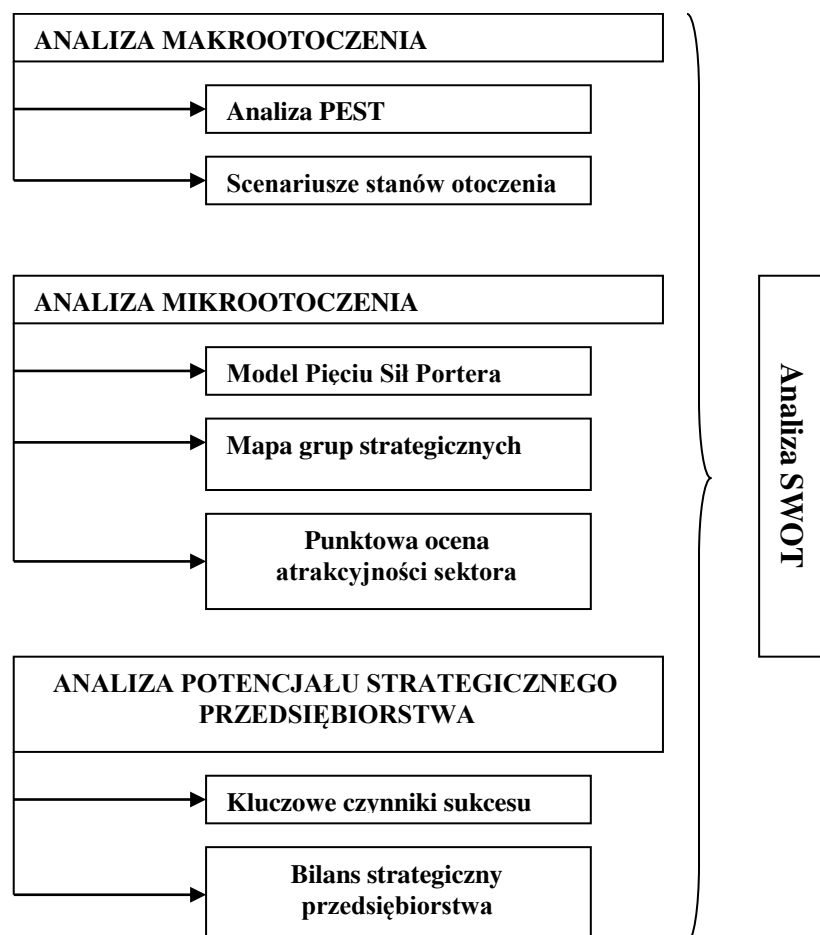
W literaturze przedmiotu funkcjonują dwa podejścia do formułowania strategii ujmuje taką dwukierunkowość oddziaływań:

1. TOWS - podejście z zewnątrz do wnętrza organizacji, w którym na strategię oddziałuje otoczenie podmiotu poprzez pojawiające się szanse i zagrożenia. Opiera się na założeniu, że organizacja ma możliwość adaptacyjnego lub kreatywnego reagowania na pojawiające się w otoczeniu zmiany.
2. SWOT - podejście od wewnątrz na zewnątrz, gdzie strategia przedsiębiorstwa jest oparta na mocnych oraz słabych stronach [Drażek, Niemczynowicz 2003, s.169].

Podejścia te należy traktować komplementarnie, zatem analityk posługując się pierwszym z nich, poszukiwać będzie odpowiedzi na pytania:

- Czy zagrożenia osłabiają siły?

- Czy sposobności potęgują siły?
- Czy zagrożenia potęgują słabości?
- Czy sposobności pozwalają przewyciężyć słabości?



Rys. 7. Analiza SWOT jako zintegrowana metoda analizy strategicznej

Źródło: na podstawie Zelek 2003, s. 63.

Natomiast korzystając z drugiego podejścia, będzie poszukiwał informacji o:

- Siłach, które umożliwiają wykorzystanie powstających sposobności.
- Słabościach nie pozwalających wykorzystać sposobności.
- Siłach, które pozwolą dać opór zagrożeniom.
- Słabościach wzmacniających niekorzystne oddziaływanie zagrożeń [Drażek, Niemczynowicz 2003, s.170].

W analizie SWOT zakłada się, że wszystkie determinanty oddziałujące na organizację można podzielić na: zewnętrzne w odniesieniu do przedsiębiorstwa oraz o

charakterze wewnętrznym, a także takie, które pozytywnie lub negatywnie wpływają na podmiot. Taka typologia przekłada się na wyodrębnienie czterech kombinacji czynników [Kozłowski 1998, s.175]:

1. mocne strony przedsiębiorstwa, czyli elementy wewnętrzne oraz pozytywne, to wszystkie zasoby organizacji wyróżniające ją w pozytywny sposób w otoczeniu oraz w gronie konkurentów,
2. słabe strony to czynniki wewnętrzne i negatywne, tkwiące we wnętrzu podmiotu i ograniczające jego sprawność oraz rozwój,
3. szanse, czyli zmienne o charakterze zewnętrznym, pozytywnym, wykreowane poprzez szczególnie korzystne wydarzenia w środowisku organizacji,
4. zagrożenia to zewnętrzne, negatywne czynniki w otoczeniu przedsiębiorstwa mające niekorzystny wpływ na jego funkcjonowanie.

Metoda SWOT obejmuje zidentyfikowanie wszystkich zmiennych zaliczanych do słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń, wskazuje ich wpływ na rozwój przedsiębiorstwa, a dzięki temu umożliwia zdefiniowanie jego pozycji strategicznej na rynku.

Realizacja metody SWOT jest w literaturze przedmiotu różnorodnie opisywana⁵. G.Gierszewska i M.Romanowska [2003] zaproponowały trzy główne etapy:

1. Identyfikacja oraz analiza szans i zagrożeń, przy dokładnym wskazaniu sektorów i regionów, w których prowadzi działalność przedsiębiorstwo, a także określeniu potencjalnie sprzyjających i niekorzystnych zjawisk wynikających z otoczenia sektorowego. Analizuje się kolejno atrakcyjność poszczególnych sektorów oraz ewentualnie buduje się mapę grup strategicznych.
2. Identyfikacja i analiza słabych oraz mocnych stron organizacji, związane jest to z opracowaniem listy atutów oraz słabości przedsiębiorstwa, następnie określeniem możliwości oddziaływania podmiotu na każdy z nich. Uwzględnia się tutaj analizy portfela produkcyjno-usługowego oraz bada cykl życia produktów.
3. Określenie pozycji strategicznej oraz kierunków rozwoju, jak również potrzeb inwestycyjnych.

⁵Przykładowo R.Krupski proponuje cztery etapy obejmujące: 1. Analizę dalszego i bliższego otoczenia pod kątem diagnozy stanu obecnego i perspektyw w kategoriach szans i zagrożeń, 2. Analizę i diagnozę organizacji mającą na celu określenie mocnych i słabych stron obszarów działalności, 3. Kojarzenie mocnych i słabych stron firmy z szansami i zagrożeniami otoczenia w celu wygenerowania szczegółowych celów i zadań organizacji, 4. Agregację szczegółowych celów i zadań w strategię funkcjonalną i strategię ogólną firmy.

Analitycy aby zdiagnozować słabe i mocne strony przedsiębiorstwa oraz szanse i zagrożenia występujące w otoczeniu mogą zastanowić się nad czynnikami zestawionymi w tabeli 13. Potencjalne szanse i zagrożenia, jak i słabe oraz mocne strony organizacji, są określane aby ocenić sytuację strategiczną podmiotu gospodarczego. Konkretny wariant strategiczny wpływa na formułowaną strategię, a także plany taktyczne przedsiębiorstwa.

Tabela 13. Propozycje słabych i mocnych stron, zagrożeń i szans przedsiębiorstwa

POTENCJALNE MOCNE STRONY	POTENCJALNE SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> - pozycja konkurencyjna - posiadanie wystarczających zasobów - duża zdolność konkurowania - dobra opinia u klientów - uznany lider rynkowy - dobrze przemyślane strategie funkcjonalne - korzystanie z efektu doświadczeń - własna technologia - przewaga kosztowa - zdolność do innowacji produktowych - doświadczona kadra kierownicza - inne 	<ul style="list-style-type: none"> - brak jasno wytyczonej strategii - słaba pozycja konkurencyjna - brak środków finansowych - brak liderów wśród kadry menedżerskiej - brak kluczowych umiejętności - błędy we wdrażaniu strategii - niemożność rozwiązywania wewnętrznych problemów organizacyjnych - podatność na naciski konkurencji - zbyt mały potencjał wytwórczy - niewypracowany wizerunek podmiotu - inne
POTENCJALNE SZANSE	POTENCJALNE ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> - pojawienie się nowych grup odbiorców - otwarcie nowych rynków - wzrost popytu powodujący możliwość poszerzenia asortymentu lub dywersyfikacji produkcji - możliwość wytwarzania wyrobów komplementarnych - ograniczona rywalizacja w sektorze - szybszy wzrost rynku - inne 	<ul style="list-style-type: none"> - możliwość pojawienia się nowych konkurentów - wzrost sprzedaży substytutów - wolniejsze tempo wzrostu rynku - recesja i wahania koniunktury - wzrost siły przetargowej dostawców i odbiorców - zmiana potrzeb i gustów nabywców - niekorzystne zmiany demograficzne - inne

Źródło: Gierszewska, Romanowska 2003, s.2 11.

Sytuacje strategiczne, które mogą wystąpić w działalności przedsiębiorstw to [Zelek 2004, s.62]:

- **SO –maxi-maxi** (strategia agresywna), to sytuacja związana z przewagą atutów podmiotu gospodarczego, natomiast w otoczeniu okazji, co powoduje, że organizacja powinna przygotować strategię silnej ekspansji oraz zdywersyfikowania rozwoju, ponieważ działa w bardzo korzystnych dla siebie warunkach.

- **WO – mini-maxi** (strategia konkurencyjna), która charakteryzuje się występowaniem w przedsiębiorstwie przewagi słabych nad mocnymi stronami, przy czym otoczenie ciągle jest sprzyjające, zatem strategia będzie wykorzystywała pojawiające się szanse, przy równoczesnym naprawianiu niedociągnięć wewnętrznych w organizacji.
- **ST – maxi-mini** (strategia konserwatywna), związana jest z sytuacją, w której podmiot gospodarczy o silnej pozycji konkurencyjnej, funkcjonuje w niekorzystnym otoczeniu, zatem przedsiębiorstwo będzie starało się wykorzystać posiadane atuty, aby zmniejszyć ryzyko związane z zagrożeniami występującymi na rynku.
- **WT – mini-mini** (strategia defensywna), to sytuacja, która charakteryzuje się występowaniem w otoczeniu zagrożeń, przy czym jednostka organizacyjna nie posiada zasobów mogących przezwyciężyć kryzys, jest to więc najmniej korzystny wariant, a działania wówczas możliwe do podjęcia powinny zmierzać do likwidacji przedsiębiorstwa lub szukania możliwości przetrwania dzięki połączeniu się z innym podmiotem gospodarczym.

Istotne jest, aby analizę SWOT realizować dla kilku punktów czasowych: przeszłości, teraźniejszości oraz przyszłości. Można ją wówczas postrzegać jako najbardziej kompleksową metodę, która pozwala koncentrować uwagę na najbardziej ważkich czynnikach strategicznych. Metoda SWOT może być rozbudowywana tak, aby analizy szans, zagrożeń oraz słabych i mocnych stron przeprowadzać w poszczególnych sferach działania przedsiębiorstwa, to znaczy w marketingu, finansach, produkcji, polityce personalnej itd. [Elementy 2008, s.68] Ostatecznym celem będzie zbudowanie odpowiedniej strategii organizacyjnej opierającej się na wykorzystaniu aspektów działania przedsiębiorstwa, które można uznać za silne strony oraz szanse, a przy okazji eliminować bądź ograniczać słabe strony, czy też unikać zagrożeń [Zarządzanie 1998, s. 177].

MACIERZ ANSOFFA

Macierz Ansoffa teoria stworzona przez Harry'ego Ansoffa ma pomóc w formułowaniu wariantów strategicznych i wyborze optymalnego rozwiązania [Ansoff 1957, s.113-124]. Macierz ta jest wykorzystywana przez podmioty gospodarcze przy wyborze najlepszego rynku dla swoich produktów [Cadle i in. 2010; Johnson, Whittington, Scholes 2009; Kotler

i in. 2009; McDonald, Wilson 2011]. Autor teorii wskazuje cztery ewentualne strategie rozwoju przedsiębiorstwa z punktu widzenia dwóch zmiennych decyzyjnych – produktu i rynku. Dla obu tych zmiennych rozważa się przy tym dwie sytuacje: stan obecny i stan nowy [Stabryła 2000, s.63] (tabela 14).

Tabela 14. Strategie Ansoffa

STRATEGIE OFENSYWNE	strategia penetracji rynku	Poszukiwanie możliwości zwiększenia sprzedaży dotychczasowego produktu na dotychczasowym rynku	doskonalenie produktu, zwiększanie opakowań jednostkowych, regulacja cen, uruchamianie nowych kanałów dystrybucji
	strategia rozwoju rynku	Pozyskiwanie nowych rynków zbytu dla dotychczasowego produktu	rozszerzanie cech produktu, tworzenie nowych możliwości zastosowania, wejście na dotychczasowy segment rynku, wyjście z rynku lokalnego na regionalny
	strategia rozwoju produktu	Wprowadzenie na dotychczasowy rynek nowego produktu	wprowadzenie innowacji, reklama, promocja, tworzenie kanałów dystrybucji lub wykorzystanie dotychczasowych (powiązanie z cyklem życia produktu)
	strategia dywersyfikacji	Lokowanie na nowym rynku nowego produktu	rozwijanie produkcji podzespołów i części, eliminacja wyspecjalizowanej kooperacji, podejmowanie produkcji zupełnie nowych wyrobów, rozwój funkcji dodatkowych produktu

Źródło: Griffin 2013.

Model Ansoffa to narzędzie poszukiwania możliwości intensywnego rozwoju organizacji. Na początku sprawdza się czy przedsiębiorstwo bazując na aktualnie produkowanych wyrobach, może rozwijać się na rynkach, na których funkcjonowało do tej pory. Strategia ta polega na zwiększeniu intensywności działań w dziedzinie sprzedaży. Następnie weryfikuje się możliwość znalezienia nowych rynków dla aktualnie sprzedawanych produktów, a w dalszej kolejności analizuje się perspektywę przygotowania nowych produktów, które potencjalnie znalazłyby zainteresowanie na obecnych rynkach (rozwój produktu). Przedsiębiorstwo stosuje tę strategię przez rozszerzenie cech produktu, programowanie nowych możliwości zastosowania produktu, lepsze przystosowanie produktu do różnych segmentów rynku czy udoskonalenie funkcji produktu. Na końcu przedsiębiorstwo może wziąć pod uwagę możliwość realizowania

rozwoju nowych wyrobów i sprzedaży ich na nowych rynkach. Strategia ta może polegać na wykorzystaniu własnych nakładów, przez zakup nowych licencji, albo poprzez wykupienie innych podmiotów [Griffin 2013].

MAKE OR BUY

W polskim słownictwie ekonomicznym sformułowanie make-or-buy (MOB) występuje w wersji oryginalnej, można je jednak przetłumaczyć jako *zrób sam-lub-kupuj*, co w pełni ukazuje zawartość merytoryczną tego określenia [Szymczak, Gajdzik 2011, ss.410-422]. Grupa decyzji make-or-buy dotyczy wszystkich sytuacji wpływających na redukcję kosztów prowadzonej działalności produkcyjnej organizacji. Główne dziedziny decyzyjne związane są ze [Radziejowska 2000, ss.85-87]: strategią, kooperacją wynikającą z podziału pracy, zaopatrzeniem oraz dystrybucją wyrobów, badaniami i rozwojem, a także z produkcją (koszty produkcji, uwarunkowania technologiczne, zdolność produkcyjna).

Zasadnicze dwa obszary, w ramach których przedsiębiorstwo dokonuje analizy decyzyjnej make or buy, to [Krawczyk 2000, ss. 165-166]:

1. sytuacja, gdzie obiekt to wyrób finalny, a jego produkcja jest podstawą przychodu organizacji, natomiast sednem decyzji jest rozstrzygnięcie problemu: czy produkować czy lepiej zrezygnować z produkcji tego produktu,
2. przypadek, w którym obiektem jest produkt wejściowy (półprodukt, element wchodzący w skład wyrobu końcowego), zaś problemem będzie podjęcie decyzji czy produkować we własnym zakresie czy lepiej kupować ten produkt.

W literaturze przedmiotu istnieje również podział dziedzin decyzyjnych metody make or buy związany z wyróżnieniem: decyzji obejmujących produkty, części produktów lub procesy wykończeniowe w pierwszym obszarze, natomiast w drugim: obejmują procesy logistyczne (usługowe): magazynowanie, pakowanie, transport i inne [Gołemska 2010; Make-or-Buy 2011, ss. 410-422; Trocki 2001, s.119].

Metoda make or buy uwzględnia kryteria (czynniki) o charakterze ilościowym i jakościowym przy podejmowaniu decyzji. Najważniejsze czynniki to: cena produktu (surowca), aspekty finansowe i magazynowe, koszty produkcji i zdolności produkcyjne, czas wykonania i horyzont czasowy decyzji, wymagania dotyczące doświadczeń tech-

nologicznych (lub handlowych), zapewnienie jakości i metody jej kontroli, ryzyko zakupowe, zapewnienie ciągłości dostaw, gwarancja niezależności, zapewnienie miejsc pracy, koniunktura (wahania popytu) i inne [Radziejowska 2000, ss.85-87].

Jeżeli możliwe jest policzenie efektów podjętych decyzji, to w każdym przypadku należy prowadzić taki rachunek (z uwagi na zysk oraz płynność finansową). Ponieważ nawet najsumienniejsze zebrane dane liczbowe mogą nie ujmować wszystkich elementów, które mają wpływ na podjęcie odpowiedniej decyzji. Większość decyzji w metodzie *make or buy* jest bardzo złożona, czasochłonna oraz absorbująca różne jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa [Szymshal i inni 2005, s.319].

MODEL SMART

SMART to koncepcja formułowania celów będąca zbiorem pięciu postulatów dotyczących cech, którymi powinien się charakteryzować poprawnie zdefiniowany cel [Dwyer 2010; Griffin 2013; Tyler 2006; Reinfuss 2009; Blanchard 2007]. Według akronimu nazwy tej metody, sformułowany cel powinien być [Doran 1981, slajd 35-36]:

- Skonkretyzowany (*Specific*) – czyli cel zrozumiały dla wszystkich, a sformułowanie powinno być jednoznaczne oraz uniemożliwiające luźną interpretację,
- Mierzalny (*Measurable*) – tak sformułowany cel, aby było można liczbowo określić stopień jego realizacji, albo chociaż dać możliwość jednoznacznej „sprawdzalności” osiągnięcia celu,
- Osiągalny (*Achievable*) – ambitny cel może wpłynąć na spadek wiary w jego osiągnięcie, a tym samym zmniejszyć motywację do działania,
- Realny (*Realistic*) – cel powinien stanowić określoną wartość dla tego, kto będzie go osiągał,
- Określony w czasie (*Time-bound*) – powinien być wskazany horyzont czasowy realizacji założonego celu.

Niektórzy autorzy odmiennie interpretują znaczenie poszczególnych liter w akronimie:

- A: *ambitious*, czyli ambitny, co oznacza, że cel powinien być stosunkowo trudny do osiągnięcia, stawiać wysoko poprzeczkę dla osoby czy organizacji, jednocześnie musi być osiągalny,
- R: *realistic*, tłumaczony jako realistyczny, związany z osiągalnością celu.

Inne rozwinięcia poszczególnych liter akronimu to:

- S: *specific*, oznaczający konkretny cel, który łatwiej osiągnąć, niż ogólny cel. Konkretny cel może być sformułowany odpowiadając na 6 pytań (ang. 6W):
 1. *Who*, czyli kto jest powiązany z celem?
 2. *What*, co należy osiągnąć?
 3. *Where*, gdzie to będzie realizowane (doprecyzowanie miejsca)?
 4. *When*, wskazanie przedziału czasowego, w ramach którego cel ma być osiągnięty.
 5. *Which*, unacznienie wymagań oraz ograniczeń związanych z realizacją celu.
 6. *Why*, pokazanie przyczyny osiągania konkretnego celu, a także korzyści płynących z jego realizacji.
- T: *tangible*, tłumaczony jako namacalny cel, co oznacza, że powinien on być możliwy do doświadczenia go dzięki pięciu zmysłom, gdyż taki cel przy okazji jest także bardziej konkretny oraz mierzalny, a przez to bardziej osiągalny. Jeżeli dany cel ciężko odnieść do sformułowania namacalny, to powinien zostać powiązany z innym bardziej namacalnym celem.

W literaturze przedmiotu istnieje jeszcze wersja rozszerzona koncepcji SMART, w ramach której dołącza się jeszcze dwa elementy (SMARTER):

- E: *exciting*, czyli ekscytujący cel, który nie powinien być obojętny dla osób lub organizacji realizującej go [Yemm 2013, ss.37-39],
- R: *recorded*, oznaczający zapisany cel, co wiąże się z koniecznością pamiętania o nim, również zanotowany cel bardziej motywuje do jego osiągnięcia [Piskurich 2011, s.132].

Model SMART umożliwia prawidłowe wyznaczanie celów dla przedsiębiorstwa, dzięki temu są większe szanse na osiągnięcie celów związanych z controllingiem strategicznym. Przy czym wyznaczanie celów w ujęciu tej koncepcji wymusza racjonalne przeanalizowanie tego, co i w jakim czasie zamierzamy osiągnąć oraz czy zapewni to kadrze menedżerskiej satysfakcję, a organizacji da korzyści zgodne z wcześniejszymi założeniami [Świdarska 2003, ss.264-283].

METODY ANALIZY MAKROOTOCZENIA

W teorii i praktyce zarządzania strategicznego wypracowano dwie zasadnicze koncepcje analiz makrootoczenia: wielorakich możliwości oraz scenariuszowe.

METODA BEZSCENARIUSZOWA

Koncepcja wielorakich możliwości (bezscenariuszowa) oparta jest na jednej wersji strategii rozwoju organizacji [Urbanowska-Sojkin 2004, s.109]. Przy czym sukces podmiotu gospodarczego uzależniony jest od stopnia sprawności identyfikacji okazji oraz zagrożeń napotykanym w jego otoczeniu. Charakterystyczną cechą tej koncepcji może być antycypacja ograniczeń rozwoju oraz wykorzystanie dedukcji wniosków ze zmian otoczenia, które nastąpiły w przeszłości albo zostały już rozpoznane jako zmiany przewidywane w przyszłości, w całym procesie formułowania strategii [Krupski i inni 1999, s.113]. Wśród metod bezscenariuszowych wyróżnia się [Janasz i inni 2010, ss. 158-159]:

- metodę delficką, stosowaną do przewidywania przyszłości oraz określenia prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń, a także wyznaczenia szacunkowych wartości niektórych wielkości,
- metodę ekstrapolacji trendów, związaną z przewidywaniem zdarzeń w przyszłości, jak również z wyznaczaniem niektórych przyszłych wielkości,
- analizę luki strategicznej, która skupia się na określeniu różnic (czyli luki), jakie występują pomiędzy aktualną strategią przedsiębiorstwa, a zmianami w jego otoczeniu.

Metoda delficka⁶ związana jest z grupą metod heurystycznych, w których przy podejmowaniu decyzji korzysta się z wiedzy, doświadczenia i opinii ekspertów z konkretnej dziedziny [Dalkey i inni 1963, ss.458-467; Brown 1968; Sackman 1974; Linstone, Turoff 1975]. Metoda delficka powstała w latach 50. XX wieku i została stworzona przez O. Helmera i N. Dalkey'a dla oceny sytuacji militarnych. Metodę tę używa się do określenia prawdopodobieństwa albo czasu zaistnienia przyszłych zdarzeń, a prognozę otrzymuje się dzięki przeprowadzeniu serii ankiet wśród ekspertów. Tradycyjne ekspertyzy prognostyczne postrzegane są jako kosztowne i czasochłonne, do tego mogą wskazywać na dominację jednej lub kilku indywidualności, presję grupy na pozostałych uczestników. Mogą się również charakteryzować brakiem odpowiedzialności poszczególnych członków grupy czy niechęcią ich do publicznej zmiany zajętego wcześniej stanowiska, także przeciążeniem informacjami, które są niepotrzebne, bądź niezwiązane z danym tematem [Cieślak 2001]. Metoda delficka zaś pozbawiona jest takich wad

⁶ Nazwa metody delfickiej pochodzi od nazwy starożytnego greckiego miasta Delfy, gdzie w świątyni Apollina przy pomocy kapłanki zwanej Pytią przepowiadana była przyszłość.

i cechuje ją niezależność opinii ekspertów, anonimowość odpowiedzi, uniezależnienie od dominujących i autorytarnych osobowości. Do zalet można również dodać wieloetapowość i możliwość kontrolowanych sprzężeń zwrotnych oraz zdalną, asynchroniczną i grupową komunikację, jak również statystyczne opracowanie wyników, czy też uzgadnianie i sumowanie opinii kompetentnych osób [Olszewska i inni 2000, s.94; Zelek 2000, s.35].

Metoda ekstrapolacji trendów wykorzystuje matematyczne modele do prognozowania, przy założeniu, iż badane zjawisko będzie ulegało podobnym zmianom w przyszłości jak dotychczas. Uwzględnia się w tej metodzie dane historyczne oraz te zjawiska, które aktualnie mają miejsce. Wykorzystywana jest do analizy ryzyka inwestycyjnego w konkretnych sektorach gospodarki, analizy stanu koniunktury oraz przygotowywania prognoz makroekonomicznych. Do wad metody ekstrapolacji trendów można zaliczyć nie branie pod uwagę nagłych zmian, które mogą zaistnieć i wpłynąć na zakłócenie przyjętego liniowego charakteru rozwoju zjawisk [Gierszewska, Romanowska 2003, ss. 45-55; Olszewska, Moszkowicz, Safin 2000, s.94].

Metoda luki strategicznej może być stosowana przy oczekiwanej zgodności strategii z wymogami otoczenia oraz prognozowanymi zmianami w tym otoczeniu [Vollmuth 1995, s.294; Foremna-Pilarska 2015, ss.47-49]. Koncepcja związana jest z twierdzeniem, że zmiany w środowisku zewnętrznym mogą toczyć się znacznie szybciej niż możliwości adaptacyjne organizacji, co powoduje powstanie luki niedoboru albo nadmiaru. Pierwszy przypadek związany jest sytuacją w której przedsiębiorstwo rozwija się wolniej niż otoczenie, co może powodować utratę procentowego udziału podmiotu w rynku. Druga okoliczność dotyczy przedsiębiorstwa, które rozwija się szybciej w porównaniu ze swoim otoczeniem i wtedy występuje luka nadmiaru. Natomiast przypadek organizacji, która charakteryzuje się trendem wewnętrznym spójnym z wykresem trendu zewnętrznego oznacza, że przedsiębiorstwo rośnie adekwatnie do tempa rozwoju rynku, dzięki czemu ma możliwość uzyskania stabilnego udziału w rynku [Suszyński 1999, s.84-86]. Luka strategiczna może zmniejszyć się, pod warunkiem intensywnego wykorzystania dotychczasowego potencjału podmiotu gospodarczego. Metoda ta umożliwi ustalić przyczyny oraz sposoby ograniczania luk dzięki doskonaleniu produktów, zwiększaniu jakości, ograniczaniu kosztów, dywersyfikacji czy też wejściu na inne rynki itp. [Filipiak-Dylewska, Szewczuk 2000, ss. 431 i 433; Romanowska 2009, s. 51; Zelek 2000, ss. 38-39]

METODA SCENARIUSZOWA

Początki zastosowania metody scenariuszowej datuje się na początek lat siedemdziesiątych XX wieku. Współczesne jej zastosowania pojawiły równolegle w USA oraz we Francji. W ośrodku amerykańskim wykształciły się dwie szkoły, tj. szkoła logiki intuicyjnej (*intuitive logics*)⁷ oraz probabilistycznej modyfikacji trendów (*probabilistic modified trends school*), natomiast praktyka francuska w zakresie badań nad przyszłością pozwoliła ukształtować szkołę La prospective [Bradfield i inni 2005, ss.796-797].

Metoda scenariuszowa ma jakościowy charakter, związana jest z wyodrębnieniem procesów i zjawisk z otoczenia, które w istotny sposób mogą oddziaływać na przedsiębiorstwo. W każdym wymiarze otoczenia (ekonomicznym, techniczno-technologicznym, polityczno-prawnym, naturalnym, socjokulturowym oraz międzynarodowym) występują procesy o strategicznym znaczeniu, zatem można przyjąć założenie, iż zjawiska te mogą być o charakterze wzrostowym, stabilnym lub spadkowym [Elementy 2008, s.63]. Przy czym opcje trendu oceniane są pod kątem charakteru wpływu na organizację (czy jest to oddziaływanie pozytywne czy negatywne, silne czy też słabe) oraz prawdopodobieństwa jego wystąpienia. W szacowaniu tych procesów pomaga wiedza i przekonania autorów scenariuszy. W oparciu o taką analizę można wyodrębnić trendy najbardziej prawdopodobne do wystąpienia w otoczeniu organizacji (scenariusz najbardziej prawdopodobny), czyli konieczne jest ich uwzględnienie w budowanej strategii. Tworzone są również scenariusze: optymistyczny, który jest wynikiem kombinacji zjawisk najkorzystniej wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz pesymistyczny, który zawiera trendy o negatywnym oddziaływaniu na organizację. Najważniejszą zaletą metody scenariuszowej jest założenie o możliwości zmiany kierunku wpływu każdego z czynników otoczenia. Dzięki temu twórcy analizy będą przygotowani do konieczności modyfikacji planów zgodnie z kierunkami zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa [Romanowska 2009, ss. 52-54; Zelek 2000, ss. 36-37].

Planowanie strategiczne przy wykorzystaniu scenariuszy rozwoju trendów ma za zadanie realizację trzech celów [Faulkner, Bowman 1996, s. 79]:

1. dotyczy przyszłości, aby przewidywać wydarzenia oraz lepiej rozumieć potencjalne ryzyko,

⁷ Podstawy rozwoju szkoły logiki intuicyjnej stanowiły doświadczenia takich firm jak GBN, SAMI Consulting, Shell i SRI.

2. wskazuje nowe pomysły działań przedsiębiorczych w oparciu o zidentyfikowanie nowych opcji strategicznych,
3. umożliwia budowanie nowych schematów myślowych u menedżerów, kreując przy okazji alternatywne wizje przyszłości.

Koncepcje oparte na budowaniu scenariuszowy związane są z przygotowywaniem wielu wersji scenariuszy, które opisują sytuacje organizacyjno-gospodarcze oraz stan otoczenia przyszłego funkcjonowania organizacji, a także stworzenie strategii działania dla każdego wariantu. Metody scenariuszowe służą analizie planowania strategicznego w sytuacji zmiennego i nieustrukturalizowanego otoczenia, a nie dotyczą prognozowania przyszłości. Ważną cechą tych metod jest wariantowość i wyróżnić można następujące podejścia [Borjeson i inni 2006, ss.723-739]:

- scenariusze możliwych zdarzeń związane z logiką intuicyjną, polegające na zbudowaniu listy wydarzeń, które są możliwe w przyszłości i są istotne dla przedsiębiorstwa, ale wyprzedzają przy tym identyfikowanie przyczyn tych zjawisk, wskazują możliwe kierunki ewolucji, siłę oraz charakter wpływu na podmiot gospodarczy, a także określają zdolności organizacji do dopasowania się do tych zjawisk;
- scenariusze symulacyjne, które dokonują wcześniejszej oceny wartości poszczególnych wyborów strategicznych przedsiębiorstwa w powiązaniu z oddziaływaniem otoczenia. Etapy procesu analiz w scenariuszu symulacyjnym są następujące:
 1. identyfikowanie problemów oraz opracowanie listy ważnych determinant otoczenia, które mogą mieć wpływ na działalność podmiotu gospodarczego, a poszczególnym czynnikom należy przypisać jednostki miary, wskazać zakres czasowy czy też obszar występowania,
 2. wskazanie deskryptorów, czyli czynników, tendencji, wydarzeń albo cech służących do określenia istotnych problemów i możliwych wyników ich wpływu;
 3. doprecyzowanie prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych deskryptorów,
 4. stworzenie macierzy wzajemnych zależności oraz wprowadzenie danych, na podstawie których testuje się model,
 5. przygotowanie scenariuszy w oparciu o sprawdzony wcześniej model i opracowanie do nich komentarzy,

-
6. przeprowadzenie analizy podatności polegającej na wpisaniu do zbioru danych o procesach, które występują w otoczeniu organizacji, informacji o wydarzeniach mających małe prawdopodobieństwo wystąpienia, lecz wiążą się z poważnymi konsekwencjami dla podmiotu. Umożliwia to wykreowanie nowych wariantów scenariusza, które opierają się na tak zwanych przypadkach krytycznych,
 7. sformułowanie strategii działania przedsiębiorstwa, która zawiera efekty danych wyborów, pozwala na ocenę zdolności przedsiębiorstwa do realizacji zamierzeń związanych z poszczególnymi scenariuszami. Na takiej bazie następuje dobór optymalnej strategii, która umożliwia maksymalne wykorzystanie okazji oraz ograniczenie potencjalnych zagrożeń występujących w otoczeniu organizacji.
- scenariusze stanów otoczenia, które mają charakter jakościowy, dzięki temu ocena potencjalnej siły oddziaływania na przedsiębiorstwo oraz określanie prawdopodobieństwa wystąpienia tych procesów w konkretnej przyszłości, następuje w oparciu o wiedzę autorów tworzonego scenariusza. Scenariusze dotyczą procesów trudno mierzalnych lub niemierzalnych, które można zaprezentować za pomocą danych trendów w sposób matematyczny. Można wskazać cztery podstawowe typy scenariusza:
 1. optymistyczny, który można zbudować poprzez wybranie wśród czynników w poszczególnych wymiarach otoczenia taki trend, który ma najbardziej pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo,
 2. pesymistyczny, który stworzyć można z tych trendów mających najbardziej negatywne oddziaływanie na podmiot gospodarczy,
 3. niespodziewany, zawierający trendy niezależne od potencjalnej siły wpływu pozytywnej czy też negatywnej na organizację, ale charakteryzują się najmniejszym prawdopodobieństwem wystąpienia,
 4. najbardziej prawdopodobny, który dotyczy trendów o największym prawdopodobieństwie wystąpienia w przyszłości, również niezależnie od potencjalnej siły wpływu na jednostkę organizacyjną, i pozytywnej i negatywnej.

2.2. Koncepcja wielowymiarowego pomiaru wyników - Performance Management

Niezbędnym narzędziem do sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem jest skuteczny system kontroli jego wyników. Do ważniejszych czynników kształtujących system kontroli jest pomiar wyników, który jest jednym z kluczowych zadań controllera. Kontrolę osiągniętych wyników można uzyskać dzięki wykorzystaniu koncepcji *Performance Management* (PM). Należy ją interpretować jako zarządzanie działalnością organizacji uwzględniające wszechstronną oraz wielowymiarową ocenę osiąganych przez nią wyników. Podejście to jest jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się koncepcji zarządzania w XXI wieku [Czekaj, Ziębicki 2014, s.1; Nesterak, Ziębicki 2011, ss.9-10]. W literaturze anglosaskiej koncepcja *Performance Management* funkcjonuje od wielu lat i następuje stały wzrost jej znaczenia⁸. W konsekwencji powstają nowe rozwiązania czy też narzędzia, które mogą wspomagać zastosowanie tego podejścia w praktyce gospodarczej. Również w Polsce problematyka *Performance Management* zyskuje na znaczeniu, a w literaturze przedmiotu można znaleźć opracowania przedstawiające tę koncepcję w ujęciu zarządzania finansowego w przedsiębiorstwach. Jednak część autorów prezentuje szerzej podejście do *Performance Management*, tłumacząc jako: zarządzanie wydajnością, zarządzanie efektywnością, zarządzanie efektami, zarządzanie przez efekty, zarządzanie osiągnięciami, zarządzanie wynikami czy zarządzanie dokonaniem [Nesterak, Ziębicki 2011; Nita 2010; Nita 2011].

Bardzo ważne jest, iż *Performance Management* obejmuje ocenę wszystkich wyników, które organizacja osiąga, „twardych” oraz „miękkich”, finansowych i niefinansowych. Dzięki temu ta koncepcja perfekcyjnie wpisuje się w zadania realizowane przez controllera. Jednocześnie stanowi wszechstronne narzędzie sterowania działalnością firmy na podstawie wyników uzyskanych przez poszczególnych kierowników centrów odpowiedzialności.

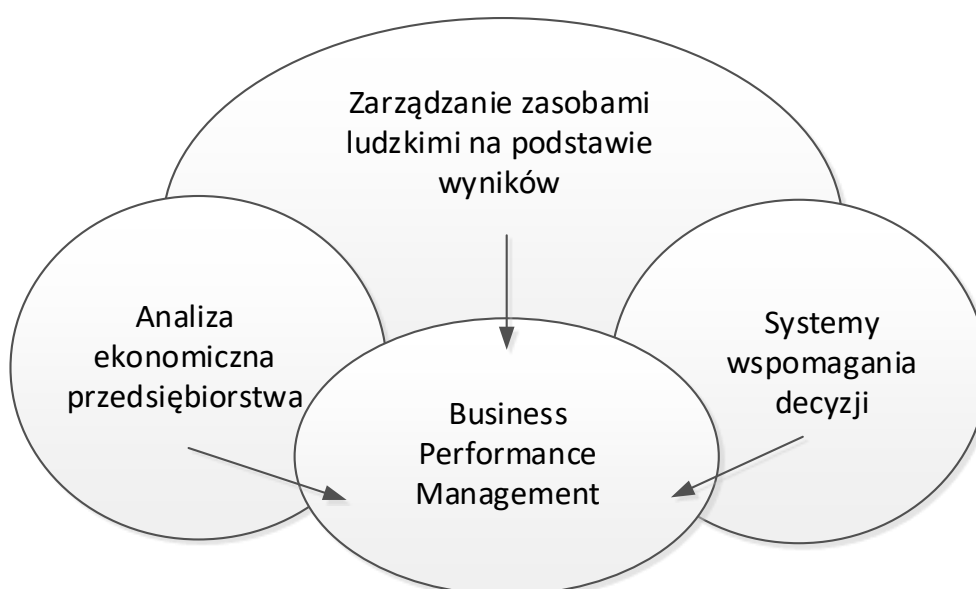
Powstanie koncepcji *Performance Management* wiązało się początkowo z zarządzaniem personelem. Polegało to na integracji zarządzania przez cele, ocen pracowniczych i wynagradzania na podstawie osiąganych rezultatów. Wcześniej narzędzia te były wykorzystywane niezależnie oraz brakowało pomiędzy nimi korelacji. W Corning Glass Works po raz pierwszy wdrożono, zaproponowane wyżej podejście, aby

⁸ Pionierami określenia *Performance Management* byli w latach 70. XX wieku M. Beer i R.A. Ruth z Harvard University.

wzmocnić powiązania pomiędzy celami organizacyjnymi i systemem motywacyjnym [Beer, Ruth 1976, ss.59-66]. Jednak podejście to nie miało jeszcze charakteru systemowego, zatem nie można go było uznać za rozwiązanie, które wyznacza nową koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem.

Business Performance Management (BPM)

Ewolucja Performance Management doprowadziła do powstania na początku XXI wieku *Business Performance Management (BPM)*, rozwoju znaczenia systemów wspomagania decyzji oraz nowatorskiego spojrzenia na analizę ekonomiczno-finansową⁹, które poszerzyły zakres instrumentarium controllera (rys. 8).



Rys. 8. Korzenie Business Performance Management

Źródło: Ziębicki 2011, s.15

Według Business Performance Management Standards BPM to: zintegrowany system, będący połączeniem narzędzi zaawansowanych analiz biznesowych i opty-

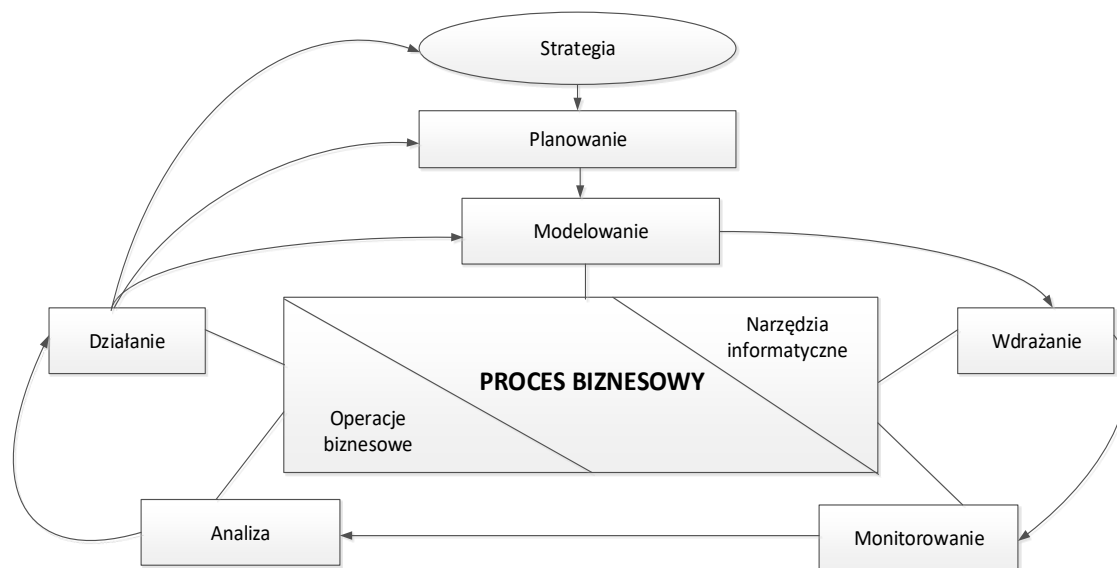
⁹ Obecnie odchodzi się od tradycyjnych obszarów analizy, twardych oraz finansowych i kieruje zainteresowanie na aspekty długoterminowe, niematerialne i nabyte umiejętności personelu, które w zdecydowany sposób wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Model analizy oparty na rachunkowości finansowej w dalszym ciągu dominuje jednak w praktyce polskich przedsiębiorstw oraz jednostkach administracyjnych.

malizacyjnych, dostosowanych do występujących rozwiązań strukturalnych i procesowych, wspomagających zarządzani organizacją zorientowane na osiągnięcie wysokiej efektywności [Business 2005].

System ten pozwala przekładać cele na działania, monitorować ich osiągnięcie, sygnalizując wszystkie odstępstwa i zagrożenia związane z ich realizacją. Można zatem uznać, że BPM stanowi holistyczny system zarządzania przedsiębiorstwem, oparty na monitorowaniu wyników zorientowanych na realizację wyznaczonych celów biznesowych. Do Business Performance Management zamiennie używa się określeń: Corporate Performance Management (CPM) lub Enterprise Performance Management (EPM) [Ballard i inni 2005].

Business Performance Management to kolejny etap rozwoju Business Intelligence, stanowi połączenie strategii, zaawansowanej technologii informatycznej i metod zarządzania, umożliwiających efektywną realizację wyznaczonych celów biznesowych organizacji [Nesterak, Ziębicki 2012a, ss.19-31; Nesterak, Ziębicki 2012b, ss.39-43]. Pierwsze systemy BPM pojawiły się około 10 lat temu.

W literaturze przedmiotu metodyka *Business Performance Management* przedstawiana jest w dwóch ujęciach: całościowego systemu zarządzania przedsiębiorstwem i systemu wspomaganie decyzji. Pierwsze ujęcie ma charakter organizatorski i wykorzystuje model doskonalenia organizacji PDCA, drugie natomiast narzędziowy i skupia się na wykorzystaniu technologii informatycznych w procesach biznesowych. Składa się ono z pięciu etapów: modelowania, wdrożenia, monitorowania, analizowania i działania [Ballard i inni 2005, ss.28-29]. Na rys. 9 przedstawiono metodykę integrującą oba te podejścia.



Rys. 9. Metodyka Business Performance Management

Źródło: Ziębicki 2011, s.25

Punktem wyjścia w metodyce BPM jest wyznaczenie misji i celów strategicznych, na bazie których budowane są plany realizacji celów. Modelowanie polega na zdefiniowaniu kluczowych czynników sukcesu (ang. *Key Performance Indicators*) i zdarzeń krytycznych (*alerts*) dla realizowanych procesów, w zależności przyczynowo-skutkowej z przyjętymi celami. Ważnym elementem wdrożenia jest określanie zakresu obsługi i skali dostępu do systemu. Celem monitorowania realizacji procesów biznesowych jest bieżąca ocena odstępstw od przyjętych planów oraz wystąpienia zdarzeń krytycznych dla tych procesów. BPM umożliwia również przeprowadzenie wielowymiarowych analiz, również w perspektywie długoterminowej, które są podstawą do podejmowania na bieżąco działań korygujących [Ziębicki 2011, s.25].

Systemy Business Performance Management obejmują sześć zasadniczych elementów: decyzje, cele strategiczne, systemy pomiarowe, dane, narzędzia wizualizacji, oprogramowanie komputerowe. Stosowanie systemów BPM jest związane z licznymi korzyściami zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym [Nesterak, Staszczuk 2012b, ss.62-72]. Do najczęściej wymienianych należą:

- lepsza kontrola i możliwość wpływania na procesy biznesowe w firmie,
- integracja wielu niezależnych procesów w jeden spójny system,
- poprawa realizacji strategii,
- szybsze reagowanie na określone zdarzenia,

- poprawa planowania strategicznego,
- jednoznaczne wskazanie przyczyn określonych zdarzeń,
- poprawa wyników biznesowych,
- poprawa koordynacji pracy grupowej.

Koncepcja Performance Management może być z powodzeniem zastosowana zarówno w przedsiębiorstwach biznesowych, jak i organizacjach non-profit [Nesterak, Staszczuk 2012a, s.311-328; Nesterak, Ziębicki 2012; Nesterak J., Kowalski M.J., Wodyński S., Żelaszczyk A. 2013a, ss.18-25; Nesterak J., Kowalski M.J., Wodyński S., Żelaszczyk A. 2013b, ss.17-22; Kowalski M.J., Nesterak J., Żelaszczyk A. (2013), ss.12-18.].

Prowadzone były także badania mające na celu ocenić możliwości adaptacji i rozwoju koncepcji Performance Management w polskich warunkach gospodarczych [Nesterak, Staszczuk 2012c, ss.122-127; Nesterak, Staszczuk 2012d, ss.97-103].

PERFORMANCE PRISM

*Performance Prism*¹⁰, określana jest w krajowej literaturze jako „pryzmat dokonań”. To kolejne narzędzie przeznaczone dla kadry menedżerskiej, które może wykorzystać w controllingu strategicznym [Nelly, Adams 2002, 2003; Nelly i inni 2007; Jagiełło i inni 2010, ss. 161-174; Kowalewski 2009, ss. 237-244; Niemiec red. 2016].

Koncepcja ta została opracowana na przełomie XX i XXI wieku przez zespół naukowców pod kierownictwem A. Neely’ego w jednostce badawczej Centre for Business Performance w Cranfield School of Management przy Cranfield University w Wielkiej Brytanii. Opracowane przez nich podejście do pomiaru dokonań wynikało przede wszystkim z potrzeby uwzględnienia rosnących wymagań wszystkich grup interesariuszy skupionych wokół przedsiębiorstwa. Zdaniem badaczy dotychczasowe koncepcje raportowania wyników w niewystarczającym stopniu uwzględniały tę potrzebę i koncentrowały swoją uwagę przede wszystkim na właścicielach przedsiębiorstwa. Według nich większą uwagę należy poświęcić grupom, do których zalicza się oprócz inwestorów również klientów, dostawców i pracowników, a także organy regulacyjne [Nita 2016, ss.117-128].

Performance Prism należy do drugiej generacji w zarządzaniu wydajnością i nie skupia się wyłącznie na potrzebach jednego lub dwóch grup interesariuszy. Więk-

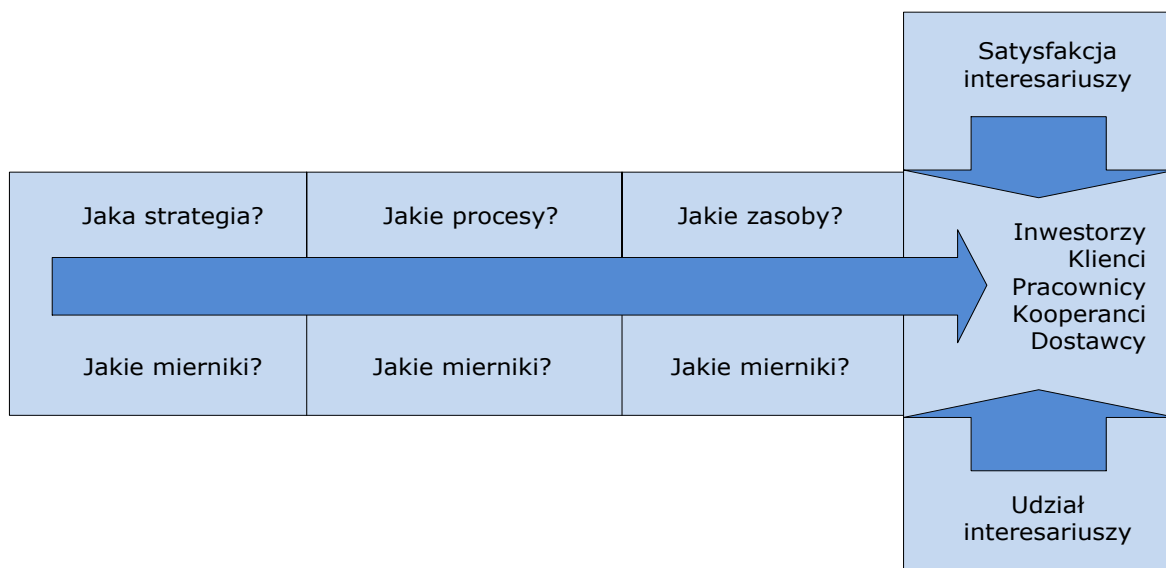
¹⁰ Koncepcja Performance Prism jest w tym zakresie znacznie szersza od zrównoważonej karty wyników (balanced scorecard), która uwzględnia w zasadzie właścicieli i klientów przedsiębiorstwa

szość ram pomiaru wydajności skupić się na potrzebach właścicieli i ewentualnie klientów organizacji. Pozwala również na uwzględnianie wszelkich zmian, które muszą być wprowadzone do strategii, procesów i możliwości organizacji w celu zaspokojenia potrzeb interesariuszy. W założeniach przyjmuje się również, że grupy interesariuszy wnoszą również pewne wartości do organizacji.

Pryzmat dokonania zakłada, że przed wyborem mierników należy dokonać analizy i zrewidować istniejącą strategię, uwzględniając przy tym grupę interesariuszy¹¹. Mając na względzie wymienione przesłanki, A. Neely i C. Adams sformułowali pięć powiązanych ze sobą obszarów pomiaru dokonania [Neely, Adams, Kimberley 2002, s. 160]:

1. zadowolenie interesariuszy (*stakeholder satisfaction*) – kto jest interesariuszem, gdzie jest i jakie są jego cele?
2. wkład interesariuszy (*stakeholder contribution*) - co chcemy i potrzebujemy od naszych interesariuszy?
3. strategię (*strategies*) - jaką strategię powinniśmy realizować? Czy realizowana strategia zaspokaja oczekiwania i potrzeby interesariuszy, przy jednoczesnym spełnianiu własnych wymagań?
4. procesy (*processes*) - jakie procesy musimy (a jakie nie) wdrożyć, aby zrealizować plan i strategię?
5. możliwości (*capabilities*) - jakie funkcje, działania, decyzje pozwolą obsługiwać procesy organizacji? (rys. 10).

¹¹ Koncepcja Performance Prism jest w tym zakresie znacznie szersza od zrównoważonej karty wyników (balanced scorecard), która uwzględnia w zasadzie właścicieli i klientów przedsiębiorstwa.



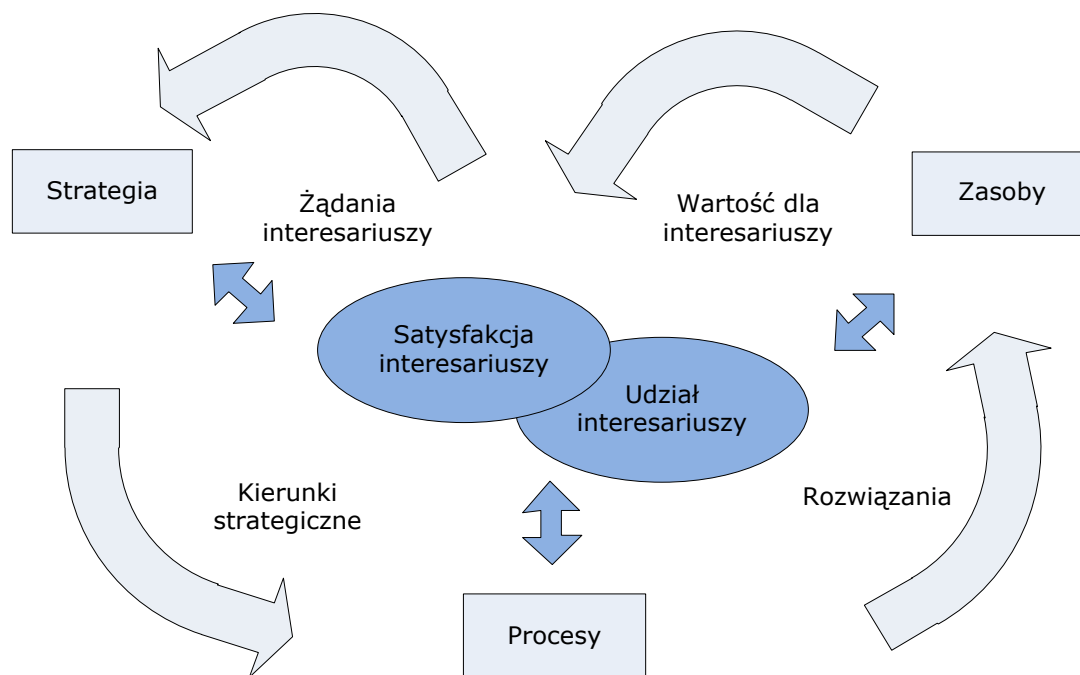
Rys. 10. Perspektywy Performance Prism

Źródło: Neely i inni, 2002, s.5

Perspektywy zastosowane w *Performance Prism* są ze sobą wzajemnie powiązane: Wyróżnia się [Neely 2002, ss.5-7]:

1. Perspektywę satysfakcji interesariuszy, która uwzględnia główny cel funkcjonowania firmy czyli generowanie wartości dla interesariuszy. Wartość rozumie się w zależności od tego kim są kluczowi interesariusze. Przykładowo dla klientów ważny jest dobrej jakości produkt, bądź usługa. Natomiast dla pracowników wartość stanowi godziwe wynagrodzenie i dobrze dobrany system motywacyjny. Z kolei stopa zwrotu z inwestycji przedstawia wartość dostarczaną dla właścicieli,
2. Perspektywę udziału interesariuszy, która przedstawia sprzężenie zwrotne dotyczące spełniania oczekiwań przedsiębiorstwa przez interesariuszy,
3. Perspektywę strategii, która jest uznaje strategię za środek do osiągnięcia celu jakim jest spełnianie oczekiwań interesariuszy i organizacji. W perspektywie tej zawarty jest sposób w jaki zostanie to osiągnięte.
4. Perspektywę procesów – zaprojektowana strategia musi mieć swoje odzwierciedlenie w procesach dostosowawczych,

5. Perspektywę zasobów, która uwzględnia zasoby wymagane do realizacji potrzebnych procesów (zestawienie technologii, doświadczenia organizacji oraz infrastruktury) i które wskazują na gotowość firmy do generowania wartości. Proces generowania wartości przedstawia rys. 11.



Rys. 11. Generowanie wartości dla interesariuszy

Źródło: Kowalewski 2009, s.242

Każdą z zidentyfikowanych grup interesariuszy analizuje się poprzez pryzmat wszystkich pięciu perspektyw, wykorzystując zróżnicowane mierniki dla każdej z tych grup. Przyjęte wskaźniki pomagają kierownictwu utrzymywać odpowiedni kierunek realizacji wyznaczonej strategii.

Autorzy koncepcji twierdzą, że w odróżnieniu od innych propozycji raportowania dokonań, *Performance Prism* z założenia jest podejściem holistycznym. Przede wszystkim pryzmat dokonań jest silnie zorientowany na interesariuszy i zakłada, że na potrzeby pomiaru dokonań nie wystarczy uzupełnić katalog mierników finansowych niefinansowymi. Jednoznacznie wskazuje na potrzebę odróżnienia potrzeb interesariuszy od oczekiwań przedsiębiorstwa. [Neely, Adams, 2000; Nita 2016, s.126].

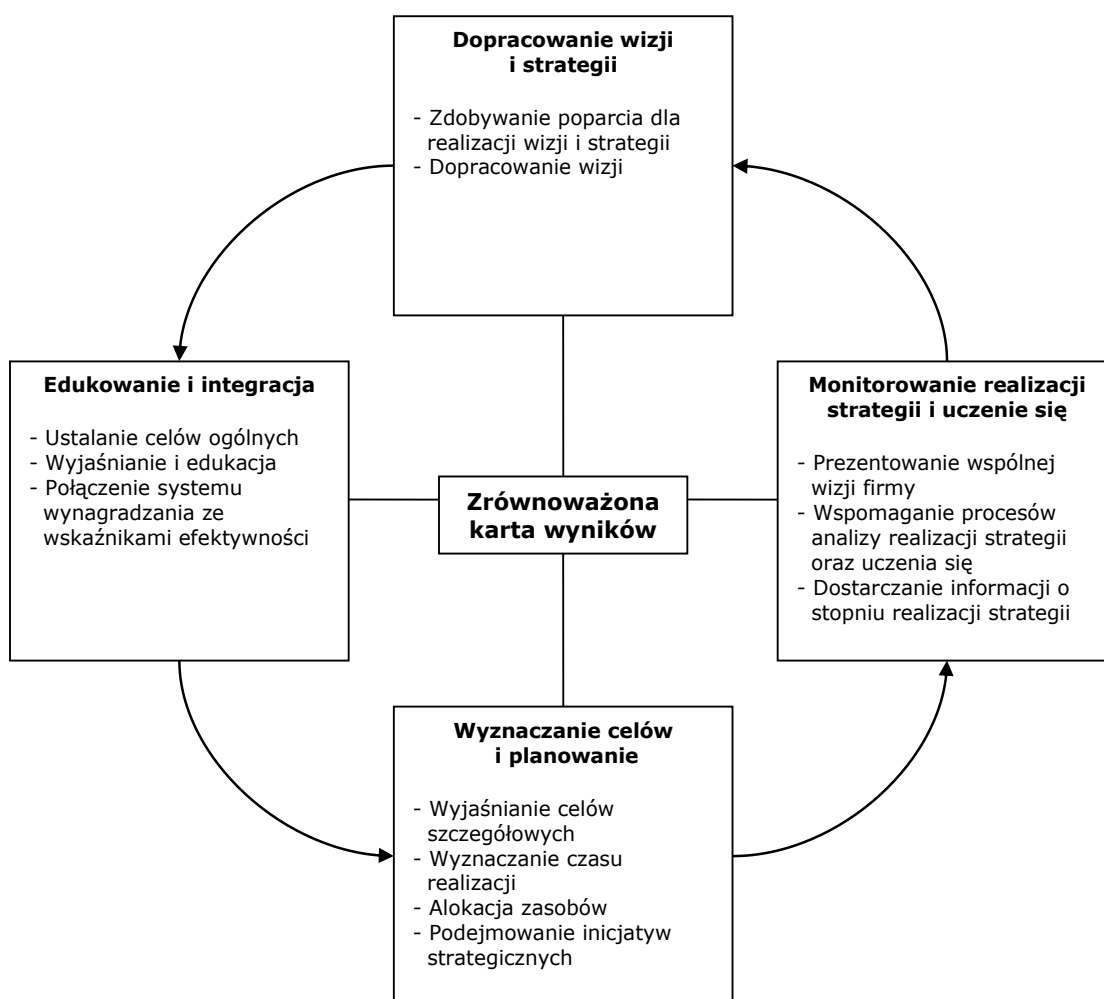
Zaprezentowane narzędzie powinno usprawnić system raportowania i podejmowania decyzji przez kadre menedżerską. Umożliwia im bowiem poprawę sprawności

procesu zbierania potrzebnych informacji. Nie skupia się przy tym na problemie pomiaru, czasu i kosztów z tym związanych, a głównie uwypukla strategiczny charakter podejścia.

2.3. Modele zrównoważonych kart wyników: Balanced Scorecard, Skandia Navigator, Tableau de Bord

BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard czyli zrównoważona (strategiczna) karta wyników (rys.12), opracowana przez Kaplan'a i Norton'a, jest jednym z najpopularniejszych modeli [Kaplan, Norton 1996; Kaplan, Norton 2007, ss. 150-161].



Rys. 12. Strategiczna karta wyników jako metoda wdrożenia strategii

Źródło: Kaplan, Norton 2001, s.30.

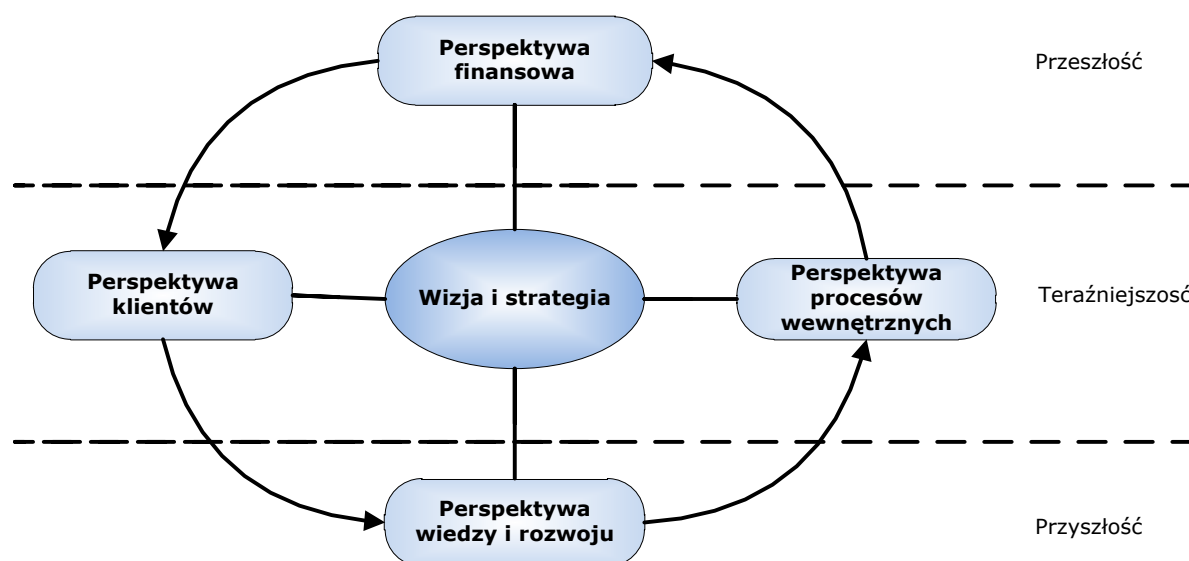
Zgodnie z założeniami tej koncepcji skuteczna realizacja strategii jest możliwa wówczas, gdy przedsiębiorstwo zdefiniuje cele i określi sposoby ich pomiaru na czterech płaszczyznach, tj. finansowej, klientów, procesów wewnętrznych oraz uczenia się i rozwoju [Kaplan, Norton 2006, ss.100-109]. Obok więc wielkości finansowych, które prowadzą do tworzenia bogactwa dla akcjonariuszy pojawiają się inne wartości ilościowe oraz jakościowe wielkości, określane także jako „miękkie” generatory wartości, które umożliwiają wgląd w bliskie strategii aspekty, jak np. zadowolenie klientów czy też pracowników, czas trwania procesu itd. [Lueg, Vu 2015, ss. 306-327; Michel 1999; Informacja 2003, ss.264 – 283; Chomuszek 2015, s.58].

W zrównoważonej karcie wyników Kaplan i Norton wyróżnili cztery obszary sterowania przedsiębiorstwem [Kaplan, Norton 2006]:

- obszar klienta – jak postrzegają firmę klienci? Jakie są ich potrzeby i oczekiwania?
- obszar finansów – jak postrzegają podmiot dawcy kapitału? Jakie są ich cele? Jak można zwiększyć wartość dla właścicieli i inwestorów?
- obszar wewnętrzny (procesów) - w jakich obszarach przedsiębiorstwo powinno się rozwijać? Jakie procesy usprawniać, by spełniać oczekiwania klientów i właścicieli?
- obszar rozwoju określany także obszarem wiedzy i innowacyjności – czy organizacja może się rozwijać, być innowacyjna i kreować wartość?

Te cztery fundamentalne perspektywy wraz z relacjami zachodzącymi pomiędzy nimi, zostały przedstawione na rys. 13.

Dla każdego z tych obszarów wyznaczane są strategiczne cele, dla których z kolei ustala się mierniki finansowe i niefinansowe oraz konkretne wartości dla danego okresu obrachunkowego [Woźniak-Sobczak 2010, ss.292-305; Brzozowski, Kopczyński 2011, ss.120-122]. Wskazywane są działania służące osiągnięciu celów, a dla każdego działania opracowywany jest harmonogram i budżet, określa się również osoby odpowiedzialne za jego realizację aż do najniższego szczebla zarządzania. Należy podkreślić, że punktem wyjścia dla ustalenia celów strategicznych nie są wielkości finansowe, a wizja i strategia przedsiębiorstwa. Balanced Scorecard pozwala przełożyć wizję i strategię na cele i mierniki zawarte w czterech równoważących się obszarach. Obejmuje zarówno mierniki osiągnięcia założonych celów strategicznych, jak i mierniki niezbędnych działań i procesów [Skoczylas, Niemiec 2016]. W ten sposób strategia przekształca się w poszczególne działania obejmując wszystkie istotne czynniki sukcesu przedsiębiorstwa [Kaplan, Norton 2000, ss.167-176].



Rys. 13. Filozofia zrównoważonej karty wyników

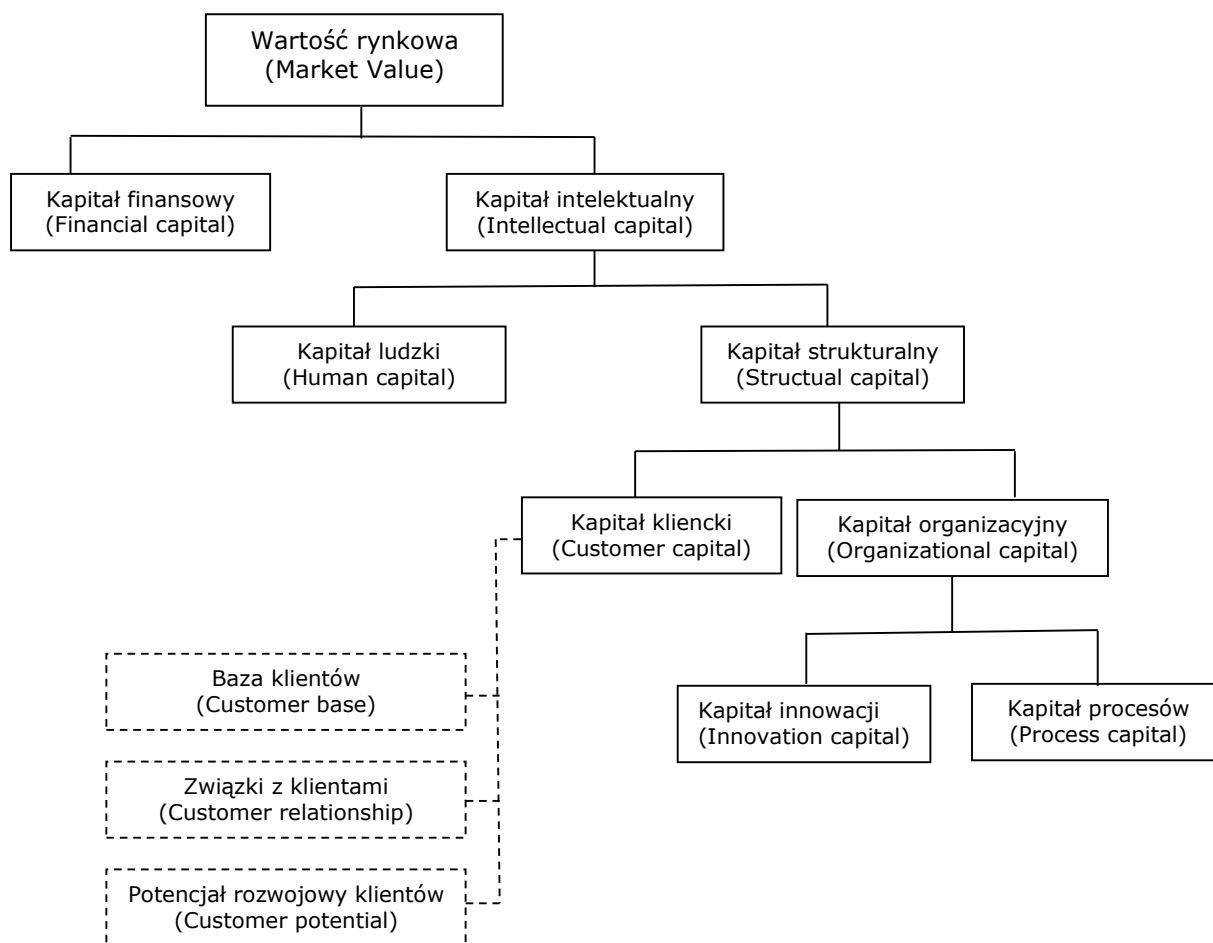
Źródło: Kaplan, Norton 2001, s.28.

Głównym celem Balanced Scorecard jest kwantyfikacja i całościowe przedstawienie różnych aspektów sterowania przedsiębiorstwem w ich wzajemnych odniesieniach i powiązaniach. Dalszym celem jest uzyskanie równowagi między różnymi wielkościami w procesie operacjonalizacji wizji i strategii tak, by żadna z perspektyw nie dominowała ani nie prowadziła do błędnych decyzji w innych obszarach. Metoda ułatwia komunikowanie i rozumienie misji oraz celów przedsiębiorstwa na wszystkich jego szczeblach organizacyjnych [De Geuser i inni 2009, ss.93-122; Humphreys i inni 2016, ss.1441-1465]. Dzięki przydzieleniu zadań menedżerom i pracownikom oraz ich opisaniu za pomocą mierzalnych wskaźników, menedżerowie uzyskują łatwość kontrolowania stopnia realizacji strategii, a także podstawę do przygotowywania budżetów i kształtowania skutecznego systemu motywacyjnego [Niven 2014].

Zdaniem G. K. Świdorskiej [Informacja 2003, ss. 264-283], dokonując analizy strategicznej można wykorzystać do miary wartości niematerialnych następujące modele: Tableau de Bord, SMART, Matryca Wyników i Determinantów, EP² M, The EFQM Model oraz Balanced Scorecard Maisela. Jednakże należy podkreślić, że autorka wskazuje, na fakt, że „[...] Harvard Business Review uznało Balanced Scorecard jednym z piętnastu najistotniejszych koncepcji zarządzania, które zostały zaprezentowane w ciągu 75 lat ukazywania się tego pisma” [Informacja 2003, s. 264-283].

SKANDIA NAVIGATOR

Kolejnym możliwym do wykorzystania przez controllerów narzędziem jest Skandia Navigator - Schemat wartości Skandii (rys. 14). Model ten został zbudowany na bazie założeń Sveiby'ego, a rozbudowany przez Edvinsona w 1993 roku [Edvinsson, Malone 1997; Edvinsson 1997]. Opracowany przez firmę Skandia instrument oparty został na monitorze aktywów niematerialnych i *Balanced Scorecard*.



Rys. 14. Model wartości rynkowej Skandii (Skandia Value Scheme)

Źródło: Michna 2003, s. 363.

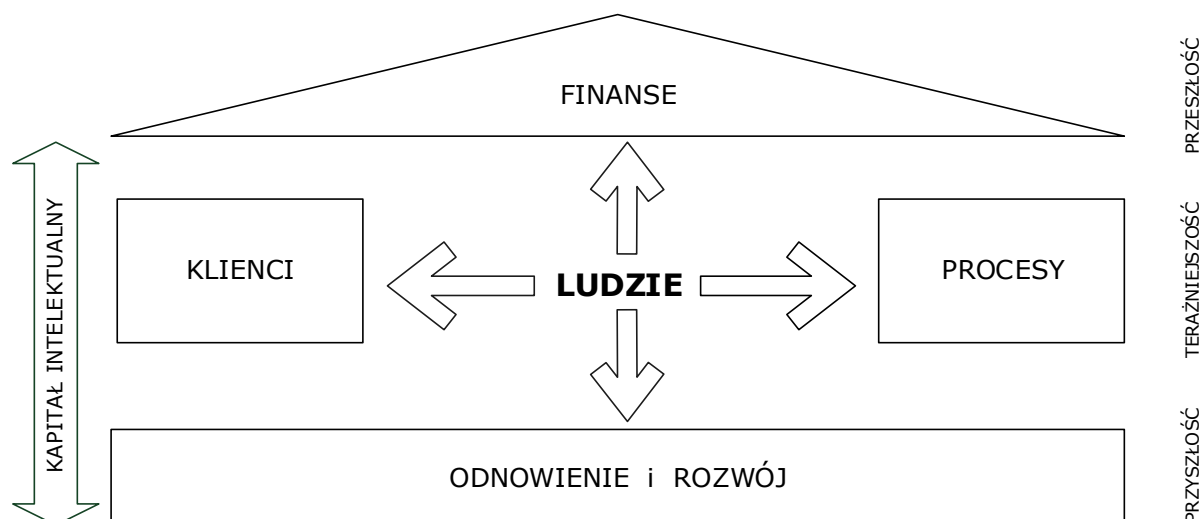
Skandia jest właściwie pierwszym przedsiębiorstwem, które stworzyło model zarządzania obejmujący kapitał intelektualny. Wypracowano schemat wartości przedsiębiorstwa tworząc model kaskadowy, w ramach którego kapitał intelektualny został podzielony na kapitał ludzki i strukturalny. [Craig, Moore 2008, ss.19-20; Jarugowa, Fijałkowska 2002, ss.58-29; Michna 2003, s. 362; Skrzypek 2009, s.145; Urbanek 2007, s.38].

Nawigator jest pierwszym w świecie wdrożonym systemem pomiaru wartości kapitału intelektualnego (IC) przedsiębiorstwa. Powstał w szwedzkiej firmie działającej w sektorze usług finansowych. Nie była to pierwsza firma na świecie, która zwróciła uwagę na problem niedowartościowania kapitału intelektualnego w bilansach przedsiębiorstw, ale była ona pionierem we wdrażaniu metod, które tą nieprecyzyjność próbowały wyeliminować. Nawigator opiera się na nowym dotychczas nie używanym podziale kapitału. Stwierdzono, że na wartość rynkową firmy poza bilansem w znacznej mierze wpływa IC. Wyodrębniono w nim kapitał ludzki, w jego skład wchodzi pracownicy oraz kapitał strukturalny, a także kapitał kliencki. Twórcy modelu stwierdzili, że rzeczywista wartość przedsiębiorstwa wynika ze współdziałania tych trzech kapitałów. Złe działanie przynajmniej jednego z nich sprawia, że przedsiębiorstwo nie ma szans na przekształcenie kapitału intelektualnego w jego wartość. Jednocześnie posiadanie tych kapitałów i dobre zarządzanie nimi umożliwia stworzenie organizacji, która ma duże szanse na osiągnięciu sukcesu w przyszłości [Czerniachowicz 2011b, ss.723-733].

Wykorzystanie przez controllerów Nawigatora pozwala ustalić aktualną pozycję przedsiębiorstwa oraz określa kierunek w jakim ma ono zmierzać. Metoda ta składa się z różnych wskaźników, które razem stanowią model określania, mierzenia i realizacji założonych celów. Nawigator składa się z czterech perspektyw, z których każda zawiera odpowiednio dobrane wskaźniki [Jasińska 2006, ss. 105-106]:

- Finansowa zawierająca tradycyjne mierniki finansowe.
- Procesów i klientów koncentrująca się na różnych pomiarach aktualnych procesów w organizacji oraz informacji o odbiorcach.
- Rozwoju weryfikująca stan przekształceń firmy w różnych obszarach funkcjonalnych.
- Ludzka przedstawiająca kapitał ludzki zarówno wewnątrz firmy, jak i w relacjach z zewnętrznymi klientami.

Wszystkie perspektywy określone są w czasie, z którego pochodzą informacje do pomiarów: przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. Obszary można również podzielić na te dotyczące kapitału finansowego oraz intelektualnego. Wymienione zależności ilustruje rys.15.



Rys. 15. Perspektywy w Skandia Navigator

Źródło: Edvinsson, Malone 1997, s.68.

Układ graficzny modelu przypomina dom. Dach, czyli wskaźniki finansowe pozwalają dokonać precyzyjnej oceny przedsiębiorstwa w danej chwili i określić pozycję w momencie dokonywania pomiarów. Klienci oraz procesy stanowią ściany domu. Natomiast czynniki odpowiedzialne za przyszłość firmy to fundamenty. Według Nawigatora najważniejszym obszarem są pracownicy, którzy umieszczeni są w samym centrum domu tworząc „serce oraz dusze domu”, jak i firmie. Jest to jedyna perspektywa, która w sposób bezpośredni jest powiązana z pozostałymi obszarami. Stanowi najaktywniejszy element, z której wyrasta kapitał strukturalny (intelektualny bez ludzkiego). Według metody Nawigator, za wszelkie osiągnięcia firmy w teraźniejszości i przyszłości, czyli te na które mamy wpływ, odpowiada kapitał intelektualny. Pozwala on ocenić możliwości do uzyskania w przyszłości zysk oraz wartość firmy. Z kapitału intelektualnego zdecydowanie wyróżnia się kapitał ludzki, który wpływa w najbardziej znaczącym stopniu na wyniki przedsiębiorstwa [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s.60].

Po wyborze wskaźników w każdej perspektywie i dokonaniu pomiarów można zarządzać składowymi Nawigatora, co oznacza podejmowanie decyzji dzięki pomiarom. Następnie ma miejsce wychwycenie elementów kapitału intelektualnego i ich szczegółowa analiza, na bazie której dobiera się strategię warunkującą rozwój organizacji i jej sukcesy oraz podjąć konkretne działania umożliwiające jej realizację.

TABLEAU DE BORD

Wzrost roli i znaczenia czynników pozafinansowych w tworzeniu sukcesu przedsiębiorstwa, wpływał na próby opracowania koncepcji, które by umożliwiały ich odzwierciedlenie. Do takich koncepcji można zaliczyć Tableau de Bord (tablica), stworzoną przez francuskich naukowców na potrzeby inżynierów, a w której dla poszczególnych celów przedstawiono różne rodzaje informacji [Chiapello, Lebas 1995; 1996, s. 6]. *Tableau de Bord* to jednocześnie najstarsze narzędzie wdrażania i kontroli wykonywania strategii [Bessire, Baker 2005]; Bourguignon i inni 2004; Daum 2005; Epstein, Manzoni 1997; Epstein, 1998, Malo 1995, Fernandez 2008; Pezet 2009; Souissi 2008].

Tableau de Bord składa się z wielu miar połączonych ze sobą na zasadzie powiązań przyczynowo-skutkowych pomiędzy celami, działaniami i planami działań. Każdy z nich dotyczy określonego obszaru firmy, a rozpatrywanie ich wspólnie pozwala stworzyć schemat funkcjonowania firmy pod kątem oceny realizacji określonych celów. Opracowywane wielowymiarowe miary ilościowe i jakościowe zawarte w tabelach są przydzielane odpowiednim ośrodkom odpowiedzialności i pozwalają na stałą kontrolę stopnia realizacji założeń strategicznych [Nita 2008, ss. 458-459]. Liczba *Tableau de Bord* może być różna, lecz muszą one być ściśle powiązane ze sobą. Tablice operacyjne zawierające krótkookresowe zadania są składowymi tablic strategicznych różnych ośrodków decyzyjnych. Implementacja zbudowanych tablic odbywa się według poniższego procesu: zdefiniowanie celów przedsiębiorstwa, określenie kluczowych czynników wraz z powiązaniem przyczynowo-skutkowymi, dobór wskaźników pozwalających na monitorowanie realizacji sformułowanych celów oraz graficzna prezentacja Tableau de Bord [Drózdź 2006, ss.80-81; Malo 1995, s.56].

Tableau de Bord, koncentrując się na czterech grupach odbiorców docelowych, jest w pełni użytecznym instrumentem wspierającym pracę controllera. Według Chiapello i Lebasa (1996) narzędzie to wykorzystują:

- pracownik otrzymujący informację o tym, na ile dobrze menedżer radzi sobie z osiągnięciem założonego wyniku. Celem tego narzędzia jest bardziej ustalenie przyszłej wizji poprzez analizę czynników odzwierciedlających potencjał centrum odpowiedzialności niż mierzenie osiągniętych już wyników,
- przełożony uzyskujący informację o projekcji przyszłych wyników podwładnych, od których silnie zależą jego rezultaty.

- menadżer potrzebujący aktualnej informacji o tym jak funkcjonują wszystkie centra odpowiedzialności i jakie mają plany, po to, aby podjąć ewentualne działania korygujące względem podjętych wcześniej celów i działań.

Im niższy poziom w hierarchii organizacji zajmuje menedżer, tym bardziej operacyjny rodzaj danych i informacji on przygotowuje, otrzymuje i przetwarza. Im wyższa jego pozycja, tym zbiór informacji ma charakter bardziej finansowy. Zatem menedżer zarządza własnymi działaniami na podstawie informacji, które nie są finansowe, w przeciwieństwie do tych, z których korzysta raportując do przełożonego.

Praktyka francuska stworzyła narzędzie, oryginalne w swej merytoryce. Jest narzędziem ad hoc, w pełni uszytym na miarę, dla firmy, jej strategii i każdego jej menedżera gotowym do zastosowania dowolnym momencie. Użyteczność tego narzędzia rośnie zwłaszcza w firmach małych i średnich, gdzie brak jest dedykowanego personelu, który byłby w stanie stworzyć „szyte na miarę” narzędzie koordynujące działalność strategiczną i operacyjną

Reasumując zaprezentowane w niniejszym rozdziale karty wyników należy wskazać, iż wiedza pochodząca z systemu oceny efektów działalności służy różnym odbiorcom do oceny ich pracy w kontekście realizacji przyjętych założeń strategicznych. W tabeli 15 przedstawiono różnice trzech najczęściej sposobów mierzenia osiągnięć strategicznych w formie wielowymiarowych tablic.

Koncepcję strategicznych kart dokonań można uznać za rewolucyjną nie tylko w aspekcie egzekucyjnym, ale w szerszym aspekcie organizacji procesów zarządzania strategią. Trudno oprzeć się wrażeniu, że systemy dokonań mogą posłużyć jako nośniki inteligencji organizacji. Organizacji mającej marzenia, rozumiejącej, podejmującej decyzje, uzgadniającej wewnętrznie wszelkie postanowienia, a przede wszystkim poznającej siebie i samodoskonalącej się.

Tabela 15. Porównanie wielowymiarowych kart wyników

Kryterium-porównania	Balanced Scorecard	Tableau de Bord	Skandia Navigator
Obszar zastosowania	Pierwotnie system pomiaru wyników, obecnie narzędzie opisu strategii organizacji oraz kompleksowy system zarządzania strategicznego.	Pierwotnie instrument kontroli inżynierskiej, obecnie wspomaganie zarządzania strategicznego. Ważna rola w organizacjach non – profit.	Narzędzie służące głównie do zarządzania kapitałem intelektualnym, sterowanie firmą za pomocą mierników osiągania celów strategicznych
Liczba perspektyw	Cztery perspektywy: finansowa, klienta, uczenia się i wzrostu, procesów wewnętrznych	Nie wyodrębnia się poszczególnych perspektyw.	Pięć głównych obszarów: finansów, klientów, procesów, rozwoju i ludzki.
Uwzględnienie powiązań	Silne akcentowanie powiązań przyczynowo – skutkowych między miernikami i celami.	Uwzględnienie powiązań przyczynowo – skutkowych, prowadzących od misji i wizji, przez cele strategiczne, krytyczne czynniki sukcesu, po kluczowe miary dokonania.	Określenie powiązań pomiędzy różnymi obszarami, w odniesieniu do kreowania kapitału intelektualnego.
Aspekty wdrożeniowe	Przełożenie zrównoważonej karty wyników całej firmy na niższe szczeble struktury organizacyjnej	Projektowanie odrębnej tablicy dla każdej jednostki firmy a częściowe tablice powinny być zintegrowane na najwyższym szczeblu zarządzania.	Proces wdrożenia obejmuje całą firmę i jej wszystkie obszary. Przypisanie dużej roli kapitałowi intelektualnemu w kreowaniu wartości firmy.
Poziom zrównoważenia	Zrównoważenie celów i mierników: finansowych i niefinansowych; krótko- i długoterminowych; wynikowych i prowadzących; obiektywnych i subiektywnych, zewnętrznych i wewnętrznych.	Pożądane zrównoważenie celów i mierników, przy czym przeważanie w praktyce mierników finansowych i wewnętrznych.	Koncentrowanie uwagi na miernikach niefinansowych, duża pomiaru kapitału intelektualnego.

Źródło: Nita 2008, s.476

2.4. Podejście procesowe - Activity Based Management

ACTIVITY BASED MANAGEMENT

Rachunek kosztów działań (Activity Based Costing- ABC) jest dziedziną rachunkowości zarządczej, powstał pod koniec lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia. Prekursorami metody są dwaj amerykańscy profesorowie Robin Cooper i Robert Kaplan, którzy w 1988 roku sformułowali jej teoretyczne podstawy [Kaplan 1988, 2002, 2004]. W następnych latach pojawiały się kolejne publikacje na temat możliwości zastosowania systemów ABC. Wśród osób, które przyczyniły się do powstania metody należy wymienić:

J.G. Miller [2000], T.E. Vollmann, H.T. Johnson [2003], P. Horvatha, R. Mayer. Z czasem zainteresowanie nowymi systemami kalkulacji kosztów znacząco rosło. Coraz więcej firm zaczęło czerpać wymierne korzyści z zastosowania nowej metody rozliczania kosztów. Inicjatywa bardzo szybko stała się popularna poza Stanami Zjednoczonymi i zyskała uznanie w wielu innych krajach (niemieckim odpowiednikiem Activity Based Costing jest koncepcja Prozesskostenrechnung) [Keys i inni 2002].

Natomiast jak powszechnie wskazują twórcy i propagatorzy koncepcji rachunek kosztów działań to coś więcej niż model rozliczający koszty przedsiębiorstwa, to filozofia postrzegania organizacji i zarządzania nią. Rachunek kosztów działań to narzędzie dostarczające ogromnej ilości informacji finansowych i niefinansowych, które pozwala wejrzeć w ekonomikę przedsiębiorstwa i proces konsumpcji kosztów. Jeden z wybitnych autorytetów w dziedzinie metody ABC Gary Cokins stwierdza, że: „ABC działa jak coś w rodzaju systemu wykrywania, naprowadzania lub wizualizacji (np. radar, sonar)” [Sobieszczyk, s.10]. Twórcy koncepcji Kaplan i Cooper nazywają modele typu ABC ekonomiczną mapą kosztów działań, która ma stanowić przewodnik dla każdego menedżera w jego codziennych poczynaniach. W efekcie ABC dało początek nowej koncepcji zarządzania: zarządzania kosztami działań ABM (Activity Based Management), czyli usprawniania procesów decyzyjnych oraz podnoszenia efektywności działań, w oparciu o uzyskane na podstawie rachunku kosztów działań wyniki.

Organizacja stosująca ABM osiąga pożądane wyniki przy zmniejszonym zapotrzebowaniu na organizacyjne zasoby. Według Kaplana i Coopera, ABM realizuje te cele za pomocą dwóch uzupełniających się technik, operacyjnego i strategicznego ABM (tabela 16).

Tabela 16. Porównanie ABM operacyjnego i strategicznego

ABM operacyjne - efektywne wykonywanie działań	ABM strategiczne - wybór odpowiednich działań
<ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie działaniami • przeprojektowywanie procesu biznesowego • pomiar efektywności 	<ul style="list-style-type: none"> • projekt produktu • asortyment wyrobów i struktura nabywców • relacje z dostawcami • relacje z klientami • segmentacja rynku • kanały dystrybucji

Źródło: na podstawie [Kaplan 2002]

Strategiczne zastosowania systemów ABM polegają na takim zmodyfikowaniu zapotrzebowania na działania, które spowoduje podniesienie rentowności [Roztocki 2001]. Wyjaśniając prościej ideą strategicznego ABM jest zmiana struktury działań z kosztownych i nieopłacalnych na bardziej rentowne. Strategiczne ABM obejmuje decyzje o: strukturze asortymentowej i kalkulacji cen produktów, współpracy z klientami, doborze dostawców i współpracy z nimi oraz projektowaniu i rozwoju produktów. Działaniem strategicznego ABM można objąć także początek łańcucha wartości, czyli fazę zaopatrzenia i fazę projektowania produktów.

Często przedsiębiorstwa stosujące ABM koncentrują się jedynie na operacyjnym ABM, przez co nie wykorzystują możliwości oferowanych przez ABM strategiczne. W tym miejscu warto podkreślić, że zapotrzebowanie na działania ostatecznie wynika z decyzji o poszczególnych produktach, usługach i klientach. Dlatego zarządzający przedsiębiorstwem powinni mieć na uwadze, że produkty, usługi czy klienci często wymagają kosztownych działań, a to powoduje, że przedsiębiorstwo w ramach obowiązujących umów cenowych i ilościowych nie uzyskuje odpowiedniej rekompensaty. Świadomość tego pozwala podjąć odpowiednie działania poprawiające efektywność, bądź też dokonać zmian w strukturze działań, wybierając działania mniej kosztowne.

Metoda strategicznego ABM uwidacznia ilość i koszt nośników kosztów działań wykorzystywanych przez produkty i klientów. Wskazuje te miejsca, w których usprawnianie procesów ma największe znaczenie dla obniżenia kosztów produkcji najważniejszych wyrobów lub obsługi najbardziej cenionych klientów.

R. Kaplan i R. Cooper twierdzą, że strategiczne zarządzanie kosztami działań umożliwi przedsiębiorstwu „zebranie owoców” pełnego modelu ABC, poprzez powiązanie kosztów działań z poszczególnymi produktami, usługami i klientami. W tym miejscu warto podać wyniki tych badań, które obrazują w jakim celu najczęściej przedsiębiorstwa stosują rachunek kosztów działań. W artykule M. Marcinkowskiej [2000a, 2000b] zostały przedstawiane wyniki badań, przeprowadzone przez konsultantów Price Waterhouse, dotyczące zastosowań ABM. Przeanalizowano 120 ponadnarodowych przedsiębiorstw branży finansowej. Wyniki wskazują na następujące zastosowania podejścia procesowego:

- redukcja kosztów - 63%,
- reengineering - 60%,
- pomiar produktywności - 30%,

-
- sprawozdawczość z działalności - 60%,
 - budżetowanie - 60%,
 - rentowność klientów - 57%,
 - rentowność produktów - 86%,
 - ocena projektów - 21%,
 - rozwój nowych produktów - 31%,
 - planowanie strategiczne - 50%.

Powołane badania wskazują na istotną rolę podejścia procesowego w kształtowaniu i zarządzaniu strategią.

Przedstawienie szczegółowych obszarów wsparcia jakie podejście procesowe i kalkulacje procesowe zapewniają w obszarze strategii wykracza poza ramy niniejszego opracowania, natomiast jako najważniejsze z nich należy wskazać:

- Decyzje o produkcji i kalkulacja cen produktów
 - Analiza rentowności sprzedaży produktów
 - Decyzja o ponownym ustalaniu ceny produktu
 - Decyzje o zastępowaniu produktów substytutami
 - Decyzje o przeprojektowywaniu produktów
 - Decyzje dotyczące usprawniania procesów produkcyjnych
 - Decyzja o zmianie strategii działania
 - Decyzje o zainwestowaniu w elastyczne systemy wytwórcze
- Decyzje o kliencie, jako wynik analizy rentowności klientów
 - Decyzje dotyczące klientów o wysokich i niskich kosztach obsługi
 - Decyzje dotyczące klientów nierentownych
- Wykorzystanie ABM strategicznego do oceny i wyboru dostawców
- Wykorzystanie ABM strategicznego w fazie projektowania i rozwoju produktu
 - Wpływ doboru nośników kosztów działań na podejmowanie decyzji projektowych
 - Pomiar i ustalenie kosztów działań związanych z projektowaniem i rozwojem produktu
 - Integracja rachunku kosztów działań i kalkulacji kosztów docelowych.

BUSINESS PROCESSING REENGINEERING (BPR)

Procesowe podejście do zarządzania strategicznego nierozzerwalnie wiąże się z inną koncepcją zarządzania Business Processing Reengineering. BPR jako paradygmat zarządzania pojawił się na początku lat 90-tych XX wieku w pracach: Davenport, Short [ss.11-27], Hammer [1990, ss. 104-112; 1996], Harrington [1991], Hammer, Champy [1993], Davenport [1993] Johansson i in. [1993], Klein [1993, ss. 40-43], Dixon i in. [1994, ss. 93-108], Manganelli, Klein [1994] oraz Ovans [1995, ss.93-108].

Reengineering pojawił się na początku lat 90-tych jako nowa metoda zarządzania, budziła wiele kontrowersji, pomimo sukcesów tych podmiotów, które dokonały restrukturyzacji według zasad tej koncepcji [Gupta, Hoopes, Knott 2015, s. 851-871].

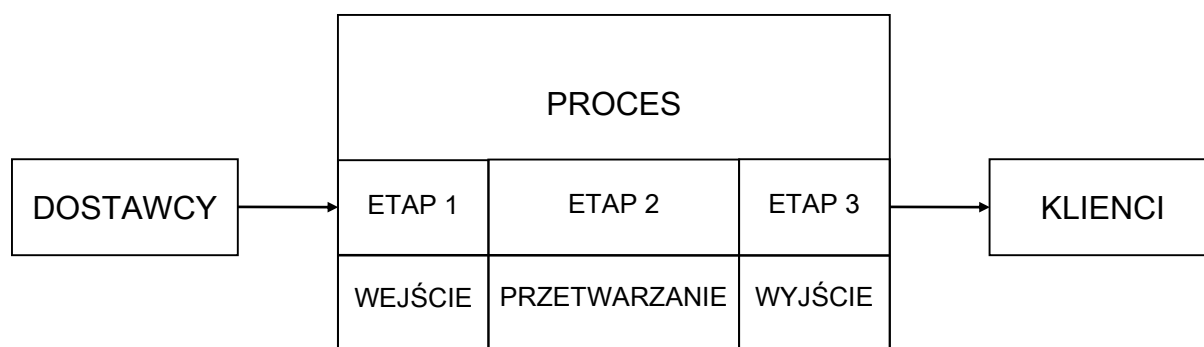
W celu osiągnięcia znaczących usprawnień w organizacji nie powinno się automatyzować sposobu prowadzenia biznesu, lecz przeprojektować istniejące procesy [Hammer, Champy 1993; Czyż-Gwizdała 2013, s.17]. BPR to filozofia oraz strategia działania innowacyjnego podmiotów gospodarczych, to koncepcja projektowo-menedżerska radykalnej restrukturyzacji techniczno-organizacyjnej organizacji w oparciu o technologię informatyczną oraz nową kulturę zarządzania [Altinkemer, Ozcelik, Ozdemir 2011, ss. 129-162]. Reengineering to metoda związana z radykalnym przeprojektowaniem, czy też modernizacją procesów zarządzania w jednostce organizacyjnej, w celu uzyskania założonych efektów ekonomicznych i poprawy obsługi klienta [Al-Mashari, Irani, Zairi 2001, ss. 437-455].

Bazą tej metody są zmiany technologiczne, które powodują przyspieszony cykl życia produktów, potrzebę zracjonalizowania gospodarki majątkiem obrotowym, reorientację na klienta, jak również zmiany otoczenia przedsiębiorstw.

Do zasad reengineeringu można zaliczyć [Hammer 1990, ss.104-112]:

- działania powinno organizować wokół wyników, a nie zadań,
- użytkownicy rezultatu procesu są również jego organizatorami,
- rozproszone przestrzennie zasoby powinno się traktować jakby znajdowały się w jednym miejscu,
- równoległe procesy należy koordynować w czasie ich trwania, a nie po zakończeniu,
- decyzje powinny być podejmowane w miejscu realizacji procesu,
- gromadzone informacje powinny służyć do jednego ogólnie dostępnego banku danych.

BPR zrywa z dotychczasowymi zasadami projektowania czy organizacji wszystkich procesów produkcji oraz zarządzania w organizacji [Białasiewicz, Czerniachowicz 2008, s.325]. Skupia się na zastosowaniu nowych reguł, a także gruntownym zmodernizowaniu procesów, podchodząc do tego jak najbardziej całościowo, w myśl zasady „cały proces albo nic” [Durlik 1998]. Zmiana podejścia z orientacji na funkcje do orientacji na procesy, wymusza koncentrację na najważniejszych procesach, głównie związanych z klientami oraz dostawcami (rys. 16). Istotne jest jednak czy pomimo ryzyka i niepewności organizacja uzyska pozytywny rezultat [Mohapatra, Choudhury 2016, ss. 509-524].



Rys. 16. Proces w reengineeringu

Źródło: Lipiec 1996, s. 4.

Etapy postępowania w metodyce reengineeringu są następujące [Hammer, Champy 1993]:

- I. Wybór procesu do rekonstrukcji, gdzie punktem wyjścia jest karta procesów, która zawiera kilka procesów podstawowych, jednakże nie można poddawać rekonstrukcji wszystkich procesów podstawowych równocześnie, konieczny jest do tego wybór procesów.
- II. Utworzenie zespołu roboczego, który tworzy się tylko do jednego procesu, a składa się z pracowników (bowiem ułatwiają zrozumienie przyczyn dysfunkcji procesu), z osób z zewnątrz oraz z lidera i kierownika zespołu (mianowanego przez lidera).
- III. Zrozumienie procesu, przy czym nie chodzi o analizowanie procesu w detalach, ale o jego dogłębne zrozumienie.
- IV. Rekonstrukcja procesu, związana z rozpoznaniem potrzeb i wymagań klientów oraz wynikających z nich funkcji, co pozwala na modelowanie nowego procesu w oderwaniu od procesu istniejącego.

- V. Wdrożenie rekonstrukcji w życie, co może przebiegać całościowo lub przez wprowadzanie pilotażowych przypadków, konieczne jest monitorowanie wdrożenia.

HOSHIN KANRI

Kaplan i Norton określili system używany przez przedsiębiorstwo Analog Devices Inc. jako „podejście do mierzenia tempa zmian w procesie ciągłego doskonalenia”. Sam termin „hoshin” nie był im obcy, czemu dali wyraz w artykule z 1993 roku opublikowanym w „Harvard Business Review”, w którym stwierdzili, że doświadczenia z tej firmy, łączące wskaźniki z karty organizacji z planowaniem hoshin, były prototypem dla zrównoważonej karty wyników (Ćwiklicki 2006, ss.107-119).

W japońskich przedsiębiorstwach zgłaszanie propozycji usprawnień jest najczęściej ukierunkowane dzięki przyjęciu celów dla każdego poziomu podmiotu gospodarczego. Hoshin kanri jest metodą opracowania oraz monitorowania celów, uważa się ją również za podstawę kaizen [Asada, Bailes, Suzuki 2000, s.4; Tennant, Roberts 2000, ss.77-90; Ćwiklicki, Obora 2011]. Można ją zdefiniować jako systematyczny proces, który dotyczy całego przedsiębiorstwa i wiąże się z ustalaniem i osiąganiem długofalowych celów powiązanych z jakością poprzez rozciągnięcie strategii podmiotu na poszczególne komórki organizacyjne oraz jednostki [M. M. Mellum, C. Collett 1995, s.16].

Istotnym etapem w tej metodzie jest określenie strategii działania kadry menedżerskiej przedsiębiorstwa w porozumieniu z menedżerami średniego szczebla komórek organizacyjnych. W oparciu o taką bazę i w konsultacji z menedżerami niższego szczebla, przygotowywane są polityki departamentów. Taki mechanizm działa na wszystkich szczeblach zarządzania [Tennant, Roberts 2001, ss.262-269]. Polityki danych jednostek organizacyjnych wraz z opracowanymi wykazami zadań są podstawą dla projektowania celów, które zatwierdzane są następnie przez menedżerów wyższego szczebla [Kraśiński 2010, ss.105-116].

Wdrożenie metody hoshin polega na zaangażowaniu pracowników niższych szczebli w przygotowywanie listy zadań wraz z celami do osiągnięcia, natomiast od menedżerów wymaga uzgadniania polityk i tworzenia celów do realizacji. Każdy pracownik organizacji powinien być zmotywowany do działania oraz zainteresowany rozwojem i sukcesem przedsiębiorstwa [Soltero 2007, ss.35-54]. Metoda ta ma zastosowanie

w cyklach rocznych, jednakże warto zaznaczyć, iż pomimo działania w bieżącej strukturze czy orientacji na jednostki, często formułowane cele dotyczą kilku pionów organizacji, wtedy też konsultacje powinny następować pomiędzy departamentami [Tennant, Roberts 2000, s.85].

Utrudnieniem realizacji metody hoshin kanri może być brak zaangażowania pracowników, szczególnie niższych szczebli, w kreowanie polityki oraz celów podmiotu gospodarczego. Istotną barierą również będzie obawa menedżerów przed utratą władzy, która związana jest z dopuszczeniem podwładnych do konsultowania polityk [Witcher 2014, ss.16-24; Witcher, Butterworth 2001, s.660 i dalsze; Kunonga, Whitty, Singleton 2010, ss.87-97].

2.5. Systemy zarządzania wartością - Value Based Management

Współczesna nauka o zarządzaniu jako zasadniczy cel istnienia przedsiębiorstwa uznaje dążenie do maksymalizowania jego wartości. Realizacja tego celu w szerokiej perspektywie jest możliwa poprzez spełnienie oczekiwań wszystkich interesariuszy, co z kolei zapewnia długoterminowe istnienie, przetrwanie i rozwój organizacji, które powszechnie uznawane są za najważniejsze strategiczne dążenie przedsiębiorstwa. Wskazane przekonanie stanowi podstawę rozwijanego od lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku nurtu zarządzania finansami i przedsiębiorstwem jako całości określanego jako Value Based Management (VBM).

VBM definiowane jest jako system zarządzania przedsiębiorstwem, w którym wszystkie decyzje podejmowane przez menedżerów – na szczeblu finansowym, inwestycyjnym, organizacyjnym – są podporządkowane realizacji celu, którym jest maksymalizacja wartości zainwestowanego kapitału [Bartoszewic, Pniewski, Szablewski 2008]. VBM to coś więcej niż koncepcja zarządzania, to filozofia funkcjonowania przedsiębiorstwa, w której aspiracje spółki, techniki analityczne i wszelkie procesy podporządkowane są maksymalizacji wartości.

Przez lata badań i ich zastosowań, wokół VBM powstał system narzędzi, które wspierają budowanie wartości na każdym z etapów zarządzania. Rappaport [1999] wskazuje, że warunkiem wdrożenia VBM w życie jest przyjęcie zasady 4M gdzie wartość jest podstawą myślenia (Mindset), podejmowania decyzji (Management), oceny efektów (Measurement) i wynagradzania (Motivation). Można stwierdzić, że z uwagi

na swoją kompleksowość VBM redefiniuje systemowe zarządzanie proponowane przez ideę controllingu.

Powiązania pomiędzy zarządzaniem wartością a controllingiem strategicznym są bardzo wyraźne. Punktem dla obu jest misja i wizja przedsiębiorstwa ukierunkowana na wartość. Budowanie wartości dla akcjonariuszy w żaden sposób nie odcina się od interesów żadnych innych niż właściciele interesariuszy przedsiębiorstwa. Oczekiwania pracowników, klientów, otoczenia publicznego czy nawet środowiska naturalnego względem przedsiębiorstwa muszą zostać zaspokojone by przedsiębiorstwo mogło długoterminowo budować wartość. Naruszenie równowagi, z którymkolwiek z interesariuszy zwiększa ryzyko inwestowania w takie przedsiębiorstwo, co z kolei automatycznie oznacza utratę wartości.

Misja zostaje zdekomponowana na wyzwania strategiczne. Zadaniem controllingu jest w tym momencie inspirowanie organizacji do myślenia strategicznego. Plany strategiczne opracowywane w ramach controllingu wartości oprócz prognozowania i analizy wyniku finansowego powinny uwzględniać wszelkie inne nośniki wartości w tym przede wszystkim wymagany przez przedsiębiorstwo kapitał niezbędny do rozwoju i generowane ryzyko.

Koncepcja VBM podpowiada szereg strategii kreowania wartości, które znajdują odzwierciedlenie długoterminowych strategiach działania przedsiębiorstw. Strategia wzrostu to nie zawsze gwarancja realizowania wzrostu wartości [Kowalski, Świdorski 2012], czasem wycofanie, redukcja niektórych aktywności może być kierunkiem właściwym w analizowanej perspektywie. Przy wyborze strategii rozwoju do głosu dochodzą dyskontowe miary inwestycji, które pozwalają spojrzeć na projekty i kierunki rozwoju z perspektyw budowy wartości.

Zgodnie z ideą controllingu plany strategiczne powinny być w kolejnym kroku przełożone na plany operacyjne. W tym zakresie controlling staje przed problemem pomiaru wartości na wszystkich szczeblach zarządzania. Controlling ukierunkowany na wartość wymaga odpowiedniego raportowania zarządczego. Potrzebne są miary, które będą na bieżąco informowały zarządzających o tym czy i w jakim stopniu ich decyzje spowodowały wzrost wartości przedsiębiorstwa. Centra zysków i ośrodki odpowiedzialności za koszty znane z klasycznego myślenia controllingowego zostają

przeobrażone w centra kreowania wartości. Klasyczne miary efektywności centów odpowiedzialności zostają zamienione lub uzupełnione miarami, które oceniają przede wszystkim zwrot z zainwestowanego kapitału.

Ideę uwzględniania w pomiarze wyników kosztu kapitału realizuje najpowszechniej stosowana miara w tym zakresie: ekonomiczna wartość dodana (Economic Value Added - EVA) [Steward 1994], definiowana jako:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{IC} \times \text{WACC} \text{ lub } \text{EVA} = (\text{ROIC} - \text{WACC}) \times \text{IC}$$

gdzie:

NOPAT – (net operating profit after tax) zysk operacyjny po opodatkowaniu

WACC – (weight average cost of capital) średnioważony koszt kapitału

ROIC – (return on invested capital) stopa zwrotu z kapitału zaangażowanego

IC – (invested capital) kapitał.

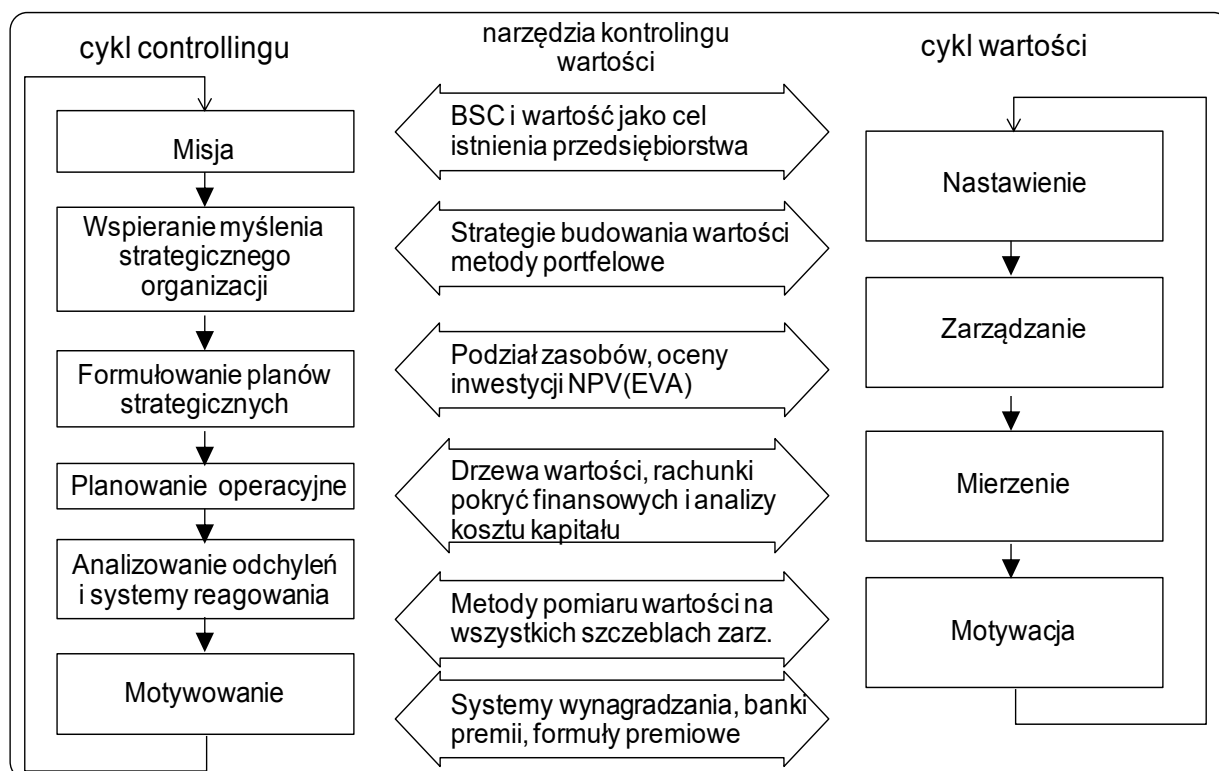
Zasadnicza kwestia, której dotyczy EVA to porównanie zysku oczekiwanego z zyskiem zrealizowanym [Sharma 2010]. Podrównanie oczekiwań inwestora z tym co zostało wypracowane przez przedsiębiorstwo. Czas narodzin koncepcji ekonomicznej wartości dodanej przypada na rok 1991, wtedy zostało wydane „The Quest for Value” autorstwa G. Bennetta Stewarta III (1991). Następnie seria artykułów poświęconych pomysłowi firmy Stern Stewart spowodowały entuzjastyczny wydźwięk odnośnie nowej koncepcji: EVA i MVA. Szczególną uwagę należy zwrócić na artykuł zamieszczony w magazynie „Fortune”, w którym EVA ochrzczono „prawdziwym kluczem do kreacji bogactwa”.

Elementem domykającym ideę klasycznego rozumowania controllingu jest sprzężenie zwrotne w postaci systemów motywowania. Controlling ma za zadanie poszukiwać metod kształtowania zachowań pracowników dla realizacji celów przedsiębiorstwa. Controlling wartości kładzie szczególny nacisk na ten element cyklu. Nie ma możliwości wdrożenia w życie idei VBM bez uzależnienia wynagrodzeń pracowników

od wartości, a nawet wzrostu wartości, do którego się przyczynili [O'Byrne i in 2009, Kowalski, Kosewska 2010]. Controlling wartości ma za zadanie zapewnić spójność oczekiwań właścicieli z działaniami zarządzających poprzez systemy motywacyjne.

Controlling tak jak VBM tworzy zamknięty cykl zarządzania i tak jak VBM próbuje ująć istotę zarządzania w system składający się z kolejno realizowanych kroków zamkniętych w cykl samodoskonalenia.

Rys. 17 przedstawia cykl controllingu na tle cyklu, który wyznacza koncepcja VBM. Cykle te są ze sobą spójne i wzajemnie się uzupełniają. Controlling wartości jest systemowym podejściem do zarządzania. Właściciele i menadżerowie otrzymują gotowy zestaw instrumentów zarządzania i wspierania podejmowania decyzji. Przez lata badań i rozwoju koncepcji VBM zostało opracowanych szereg narzędzi wspierających tę ideę zarządzania. Myślenie w kategoriach controllingu wartości pozwala zaproponować klasyfikację badań i narzędzi wspierających kreowanie wartości na wszystkich elementach cyklu.



Rys. 17. Powiązanie controllingu i zarządzania wartością

Źródło: Kowalski 2013.

Wskazać tu można następujące narzędzia [Kowalski 2013]:

1. na etapie formułowania misji przedsiębiorstwa

- badania nad koncepcją BSC, gdzie jako wartość jest nadrzędnym celem strategicznym umieszczonym na szczycie mapy strategii,
- poszukiwanie jakościowych i niefinansowych mierników wartości w tym badania nad kapitałem intelektualnym.

2. na etapie formułowania planów strategicznych

- narzędzia portfolio management, macierze kreowania wartości wskazujące obszary poszukiwań kierunków rozwoju strategicznego,
- narzędzia oceny inwestycji w tym w szczególności równoważność metod dyskontowych bazujących na CF i miarach wartości typu EVA.

3. na etapie formułowania planów operacyjnych:

- pomiar wartości na operacyjnych szczeblach zarządzania,
- narzędzia rozliczania i alokacji kapitału zaangażowanego i jego kosztu,
- procesowe podejście do zarządzania wartością.

4. na etapie oceny wyników:

- poszukiwanie miar wartości, systemy pomiaru, dostosowywanie danych księgowych do ich sensu ekonomicznego,
- poszukiwanie finansowych i niefinansowych driverów wartości,
- drzewa wartości, dekompozycja mierników wartości na poszczególne składowe.

5. na etapie motywowania:

- systemy premiowania, formuły premiowe,
- opcje menadżerskie,
- zasady tworzenia banków premii,
- zależność pomiędzy miarami wartości z ceną akcji.

Rozdział 3 CONTROLLING STRATEGICZNY W ŚWIELE BADANIA ANKIETOWEGO

Podstawowym celem prowadzonych badań była potrzeba pozyskania wiedzy na temat stanu controllingu w przedsiębiorstwach działających w Polsce. Istotną determinantą było także rozpoznanie informatycznych aspektów controllingu. Do otrzymania najszerszego spektrum zróżnicowanych przedsiębiorstw zastosowano nieprobabilistyczną metodę doboru próby, wykorzystując dobór celowy.

3.1. Zestaw pytań charakteryzujących respondenta badań ankietowych

Przy tworzeniu metryczki dotyczącej podmiotu, w którym prowadzono badania ankietowe przygotowano 10 pytań, które pozwoliły na uzyskanie syntetycznego obrazu respondenta:

1. **Rodzaj działalności podmiotu badania:**
 - PRODUKCJA
 - HANDEL
 - USŁUGI
2. **Branża działalności (podstawowa) podmiotu badania:**
 - ADMINISTRACJA
 - BUDOWNICTWO
 - CHEMICZNA
 - ELEKTROTECHNICZNA
 - ENERGETYCZNA / CIEPŁOWNICZA
 - FINANSOWA
 - GÓRNICTWO / WYDOBYWCZA
 - INFORMATYCZNA
 - MEDYCZNA / FARMACEUTYCZNA
 - MOTORYZACYJNA
 - SPOŻYWCZA
 - TRANSPORTOWA
 - TURYSTYKA / HOTELARSTWO
 - INNA (jaka ?) (uzupełnienie)
3. **Komentarz do poprzedniego pytania.....**

-
4. **Podstawowy obszar działalności podmiotu badania to dostarczanie:**
 - MASOWYCH PRODUKTÓW (usług/towarów) WIELU KLIENTOM
 - MASOWYCH PRODUKTÓW (usług/towarów) MAŁEJ LICZBIE KLIENTÓW
 - SPECJALNYCH PRODUKTÓW (usług/towarów) WIELU KLIENTOM
 - SPECJALNYCH PRODUKTÓW (usług/towarów) MAŁEJ LICZBIE KLIENTÓW
 5. **Konkurencja w podstawowym obszarze działalności podmiotu badania jest:**
 - MAŁA
 - ŚREDNIA
 - DUŻA
 6. **Pochodzenie KRAJOWEGO kapitału własnego (w przybliżeniu w procentach) podmiotu badania:**
 7. **Rodzaj przedsiębiorstwa (podmiotu badania):**
 - PRYWATNE
 - PUBLICZNE
 8. **Procentowy poziom sprzedaży realizowanej w KRAJU przez podmiot badania:**
.....
 9. **Liczba zatrudnionych pracowników w firmie (podmiocie badania):**
 - 1 - 9 osób
 - 10 - 100 osób
 - 101 - 500 osób
 - 501 - 1.000 osób
 - powyżej 1.000 osób
 10. **Okres działalności firmy (podmiotu badania):**
 - do 1 roku
 - 1 - 5 lat
 - 6 - 15 lat
 - powyżej 15 lat

Dla poszerzenia zakresu wiedzy dotyczącej controllingu strategicznego poproszono o wskazanie danych dotyczących osoby wypełniającej ankietę. Przy tworzeniu metryczki respondenta zadano następujące trzy pytania:

1. **Aktualne stanowisko w firmie (podmiocie badania):**
.....
2. **Ilość poprzednich stanowisk w firmie (podmiocie badania) – liczba:**
.....
3. **Staż pracy w firmie (podmiocie badania):**
.....

3.2. Zestaw pytań merytorycznych w obszarze controllingu strategicznego

Ankieta w zakresie controllingu strategicznego składała się z 15 pytań, z których część stanowiła pytania otwarte pozwalające respondentom wprowadzić własny komentarz:

1. **Czy firma posiada strategię ?**
 - tak
 - nie
 - nie wiem
2. **Na jaki okres tworzona jest strategia ?**
 - do 3 lat
 - 3-5 lat
 - 5-10 lat
 - powyżej 10 lat
 - nie wiem
3. **Którzy pracownicy mają dostęp do strategii firmy ?**
 - zarząd (naczelne kierownictwo)
 - dyrektorzy
 - kierownicy
 - podstawowi pracownicy
 - nie wiem
4. **Czy w firmie jest monitorowana realizacja strategii ?**
 - tak
 - nie
 - nie wiem
5. **Jak często monitorowana jest realizacja strategii ?**
 - stale
 - raz na miesiąc
 - raz na kwartał
 - raz na pół roku
 - raz na rok
 - nie jest monitorowana
 - inaczej (proszę napisać jak w komentarzu - następne pytanie)
 - nie wiem
6. **Komentarz do poprzedniego pytania.....**
.....

7. Kto monitoruje realizację strategii ?

- zarząd (naczelne kierownictwo)
- dyrektorzy
- kierownicy
- dział strategii (rozwoju)
- dział controllingu
- inny dział (proszę opisać jaki w komentarzu - następne pytanie)
- nie wiem

8. Komentarz do poprzedniego pytania.....**9. Jakie sformalizowane narzędzia wdrażania i monitorowania strategii są wykorzystywane w organizacji ?**

- BSC – Balanced Scorecard (Zrównoważona Karta Wyników)
- Tableau de Bord
- Skandia Navigator
- Hosinkanri
- inne (proszę opisać jakie w komentarzu - następne pytanie)
- nie są stosowane sformalizowane narzędzia
- nie wiem

10. Komentarz do poprzedniego pytania.....**11. Czy firma posiada system informatyczny do zarządzania strategicznego ?**

- tak
- nie (w przypadku zaznaczenia tego punktu proszę nie odpowiadać na 4 kolejne pytania)
- nie wiem

12. Jak się nazywa system informatyczny do zarządzania strategicznego ?

.....

13. W którym roku został wdrożony ?

.....

14. Czy system spełnia oczekiwania użytkowników ?

- zdecydowanie nie
- raczej nie
- raczej tak
- zdecydowanie tak
- nie mam zdania
- nie wiem

15. Co Twoim zdaniem decyduje o skuteczności wdrożenia systemu tego typu ?

.....

3.3. Charakterystyka podmiotów i respondentów badania ankietowego

W badaniach ankietowych wzięły udział mikro, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa. Ankietę wypełniły podmioty, które miały siedziby w kraju oraz te, które są oddziałami lub filiami zagranicznych koncernów. Wśród badanych respondentów 63,6% stanowiły przedsiębiorstwa ze 100-procentowym udziałem kapitału krajowego. W przypadku 74,2% kapitał krajowy wynosi przynajmniej 50%, a w 19,5% ogółu ankietowanych finansuje się wyłącznie kapitałem zagranicznym. Ponad 50,4% badanych podmiotów uzyskuje przychody ze sprzedaży wyłącznie w kraju, a aż 90,4% respondentów ponad 90% wartości sprzedaży. Mniej niż połowa obrotu w kraju realizowana jest przez 16,9% podmiotów. Najwięcej badanych prowadziło działalność gospodarczą w zakresie świadczenia usług (126 firm), co stanowiło 47,4% ogółu badanych jednostek oraz 40,1% respondentów w obszarze produkcji (109 podmiotów).

Przedstawiciele pięciu branż stanowiło ponad 50% badanych przedsiębiorstw: finansowa (13,5%), energetyczno-ciepłownicza (12,4%), budowlana (12,0%), chemiczna (7,1%) i spożywcza (6%). Ponad 46% badanych podmiotów wskazało na silną konkurencję w podstawowym obszarze prowadzonej działalności gospodarczej. Ponad 73,5% oferuje swoje produkty lub usługi dużej liczbie klientów. Są to zdecydowanie podmioty prywatne (69,9%) i o ponad 15-letnim okresie działalności (65,0%). Bardziej spłaszczona jest struktura respondentów pod względem liczby zatrudnionych pracowników. W trzech największych grupach wynosi ona: 101–500 osób (28,9%), powyżej 1000 (27,8%) i 10–100 (26,3%).

Analizując profil respondenta, zwrócono także uwagę na stanowisko zajmowane przez niego w przedsiębiorstwie. Ponad 75% ogółu ankiet wypełnionych zostało przez siedem grup stanowisk:

- controllera lub dyrektora działu controllingu – 21,0%,
- głównego księgowego i księgowego – 16,0%,
- analityka finansowego i specjalistę ds. ekonomicznych – 9,2%,
- dyrektora centrum odpowiedzialności – 8,8%,
- dyrektora finansowego – 7,1%,
- prezesa i członka zarządu – 6,7%,
- kierownika działów technologicznych – 5,9%.

Pozostałe 20 stanowisk reprezentowanych było przez: specjalistów, kierowników sekcji, zespołów, projektów, właścicieli firm, konsultantów, ekspertów i innych. Pozwoliło

to na szersze spojrzenie na wyniki badań i zdobycie informacji od środowisk, które tylko pośrednio korzystają z controllingu i systemów informatycznych.

Istotne dla scharakteryzowania respondenta miało pytanie dotyczące długości jego stażu pracy w przedsiębiorstwie. Pozwoliło to na wartościowanie oceny merytorycznej odpowiedzi na pytania ankietowe. Przyjęto założenie, że zatrudniony z dłuższym stażem ma większą wiedzę o przedsiębiorstwie. Ma też większy zakres informacji na temat przebiegu prac wdrożeniowych w obszarze controllingu i systemów informatycznych. Z ankiet wynika, że struktura pracowników ze stażem do 5 lat (48,7% ogółu) i powyżej 5 lat (51,3%) w poszczególnych przedziałach jest bardzo zbliżona:

- do 1 roku – 7,2%,
- od 1 roku do 3 lat – 19,9%,
- 4–5 lat – 21,6%,
- 6–10 lat – 26,7%,
- powyżej 10 lat – 24,6%.

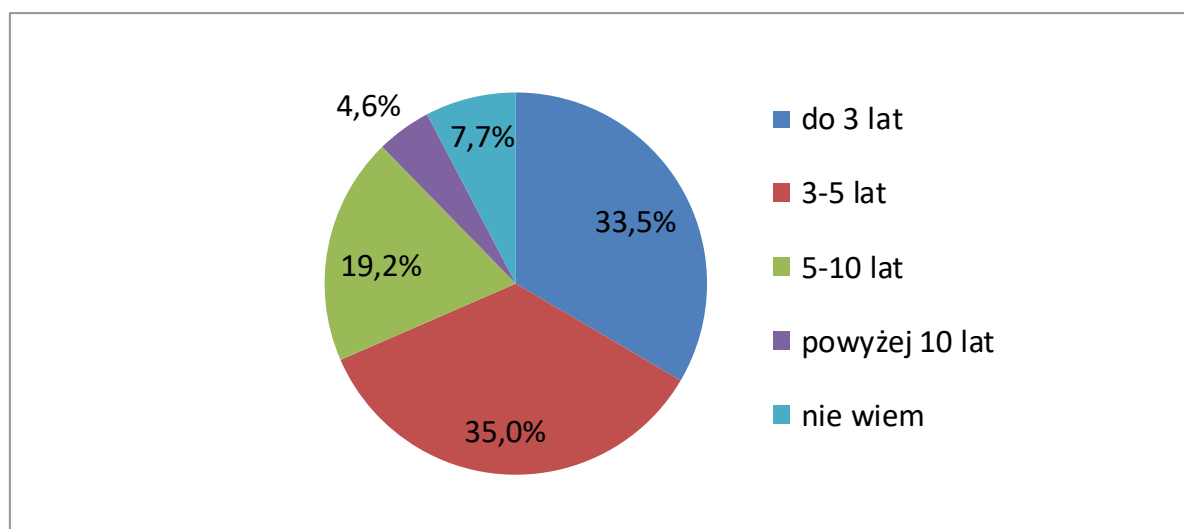
Interesująca jest także analiza liczby poprzednich stanowisk pracy respondenta w firmie poddanej badaniu. Zdecydowanie przeważa stabilność pracy na jednym lub dwóch stanowiskach (58,7%), na co wskazują poniższe dane:

- pierwsze stanowisko w firmie – 28,8%,
- drugie – 29,7%,
- trzecie – 18,2%,
- czwarte – 12,7%,
- powyżej czwartego – 10,7%.

Szczegółowa analiza podmiotu badań oraz respondenta wypełniającego ankietę, w konfrontacji z odpowiedzią uzyskaną na dane pytanie, pozwala uzyskać wiele interesujących wniosków dotyczących controllingu strategicznego. Zostało to szerzej zaprezentowane w kolejnych rozdziałach monografii.

3.4. Wyniki badania ankietowego w obszarze controllingu strategicznego

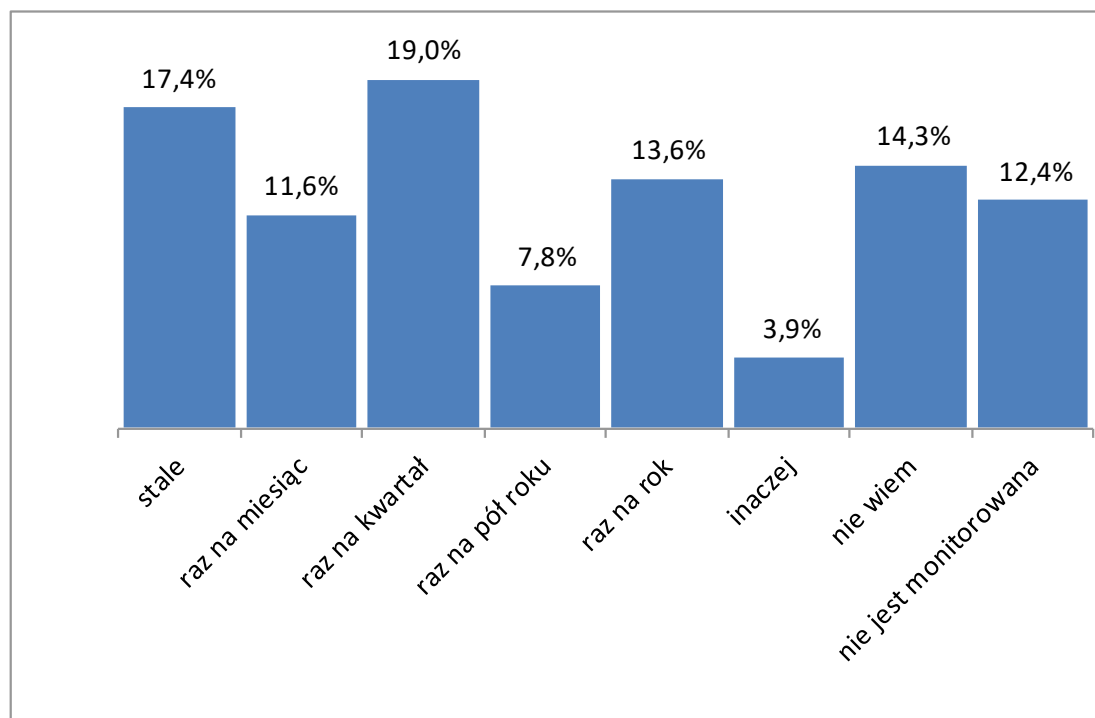
Pierwszym obszarem prowadzonych badań był controlling strategiczny. Uzyskane wyniki pozwoliły pozyskać wiedzę na temat sposobu budowy strategii w przedsiębiorstwach i zasad jej monitorowania. Osobnym wątkiem badawczym była tematyka wykorzystywanych metod i technik w procesie budowy strategii, a także zakres wykorzystania informatyzacji w obszarze controllingu strategicznego. Głównym powodem przeprowadzenia badań obszaru strategicznego respondentów była próba zdobycia wiedzy na temat stopnia zaangażowania pracowników w budowę i monitorowanie strategii przedsiębiorstwa. Zdecydowanie wpływa to na skalę i kierunek rozwoju controllingu w przedsiębiorstwie. Wyniki badań wskazują, iż w 94% analizowanych podmiotach formalizuje się strategię, która tworzona jest najczęściej na okres od 3 do 5 lat (rys. 18). W badaniu wzięło też udział 4,6% podmiotów, których specyfika działalności wymaga opracowania strategii na okres ponad 10 lat.



Rys. 18. Perspektywa czasowa tworzenia strategii w ankietyowanych firmach

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych własnych badań

Niepokojącym zjawiskiem jest to, że tylko 73,3% respondentów zdecydowanie monitoruje strategię, przy czym stale czyni to 17,4% ogółu badanych (rys. 19).



Rys. 19. Częstotliwość monitorowania strategii w świetle badań ankietowych

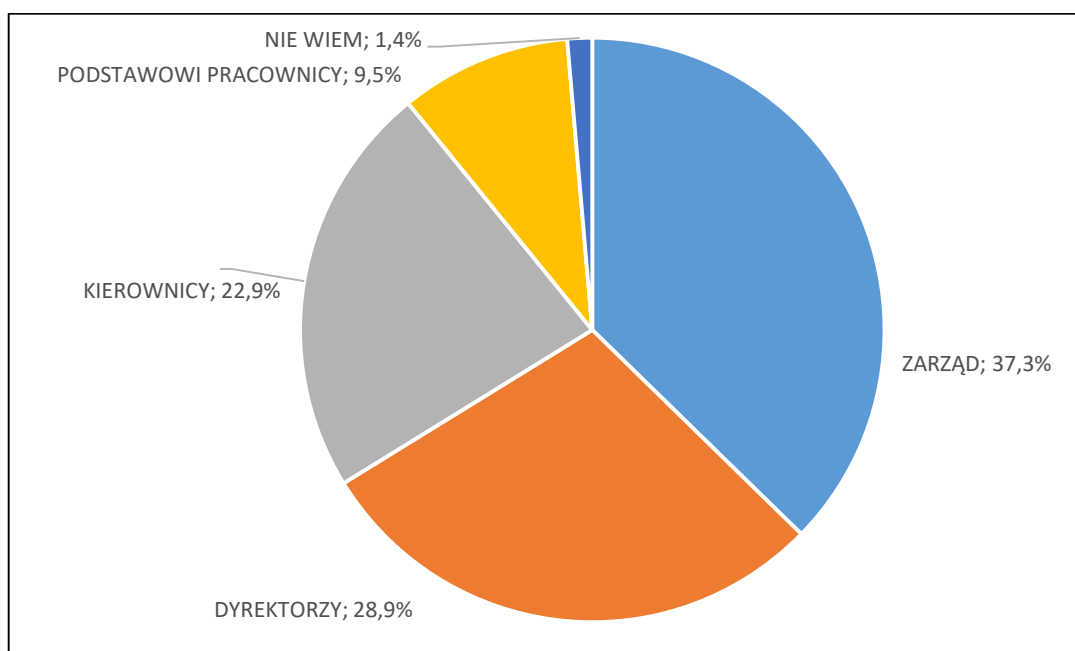
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Niekorzystne jest także to, iż kierownicy operacyjni stanowiący 22,9% pracowników mających dostęp do strategii firmy tylko w 12,8% ją monitoruje. Podobnie wygląda sytuacja w grupie stanowisk dyrektorskich, gdzie wskaźniki te wynoszą odpowiednio: 28,9% i 21,7%. Zauważalny jest także fakt, iż w procesie monitorowania strategii pojawił się dział controllingu, na który wskazało 14,3% respondentów, natomiast nie uczestniczył on bezpośrednio w procesie tworzenia strategii. Szczegółowe dane zaprezentowano na rys. 20 i rys. 21.

Interesujących wniosków dostarcza też analiza narzędzi controllingu strategicznego. Wyniki badań wskazują, iż ponad połowa podmiotów nie wykorzystuje do tego celu żadnej metodologii. W komentarzu odpowiedzi „inne” wskazano na niesprecyzowaną metodologię własną, elementy BSC, KPI (*Key Performance Indicator*) lub inne. Poniżej zaprezentowano kompletne wyniki odpowiedzi na pytanie: *Jakie sformalizowane narzędzia wdrażania i monitorowania strategii są wykorzystywane w firmie?*

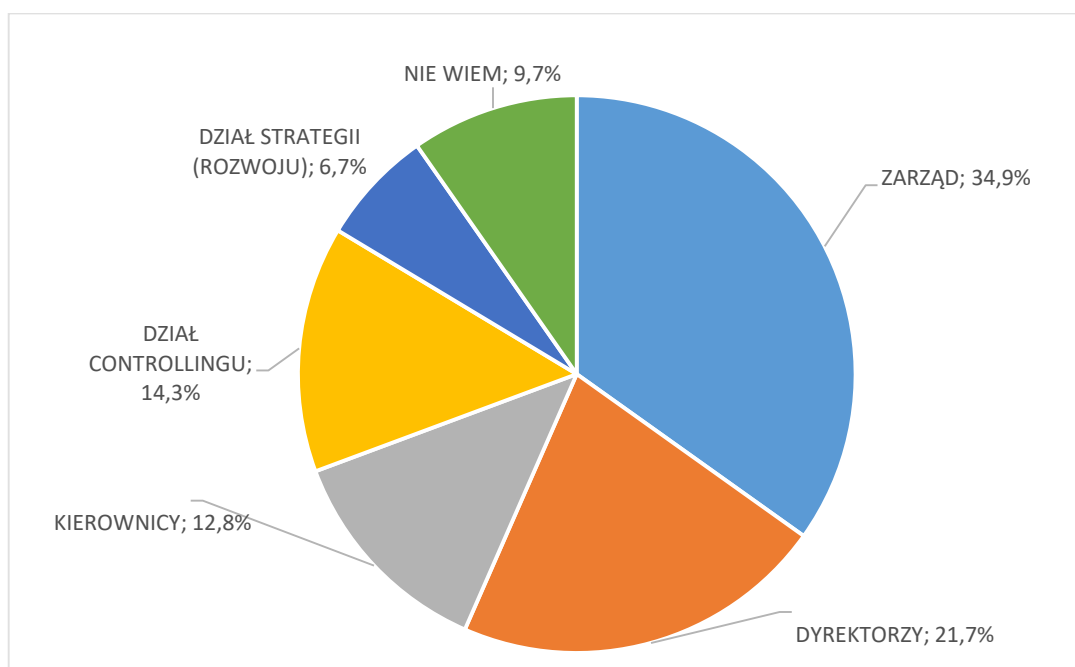
- BSC – *Balanced Scorecard* – 17,9%,
- *tableau de bord* – 1,7%,
- *Hoshin kanri* – 0,8%,
- nie są stosowane sformalizowane narzędzia – 55,4%,

- inne – 10,8%,
- nie wiem – 13,3%.



Rys. 20. Udział grup pracowniczych w tworzeniu strategii w świetle badań ankietowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 21. Udział grup pracowniczych w monitorowaniu strategii w świetle badań ankietowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zestawienie to wskazuje, że najczęściej wybieraną metodologią jest *Balanced-Scorecard*, która jest również wskazywana przez podmioty, które przygotowują się do formalizacji narzędzi controllingowych.

W tabelach 17-24 opracowanych na bazie zebranych ankiet, zestawiono szczegółowe informacje dotyczące funkcjonowania controllingu strategicznego w badanych podmiotach. W ankiecie postawiono następujące pytania:

1. Na jaki okres jest tworzona strategia w przedsiębiorstwie ?
2. Którzy pracownicy przedsiębiorstwa mają dostęp do strategii ?
3. Z jakich elementów składa się strategia przedsiębiorstwa ?
4. Czy jest monitorowana strategia w badanych podmiotach gospodarczych ?
5. Jak często jest monitorowana strategia w badanych podmiotach gospodarczych ?
6. Kto w przedsiębiorstwie monitoruje strategię ?
7. Jakie działania są wykonywane podczas monitorowania strategii ?
8. Jakie sformalizowane narzędzia wdrażania i monitorowania strategii są wykorzystywane w firmie?

Dla poszerzenia zakresu badań, poproszono także ankietowanych o odpowiedź na dwa pytania dotyczące wsparcia controllingu strategicznego narzędziami informatycznymi:

1. Czy przedsiębiorstwo posiada system informatyczny wspierający zarządzanie strategiczne?
2. Czy system informatyczny spełnia oczekiwania użytkowników?

Opracowane wyniki zestawiono w tabelach 25-26.

Głównym celem opracowania tych tabel było uszczegółowienie pozyskanych informacji na temat controllingu strategicznego. Dokonano analizy uzyskanych od respondentów odpowiedzi i dodatkowo opracowano szczegółowe ich zestawienie według sześciu cech charakteryzujących ankietowanego. Były to: liczba pracowników zatrudnionych w badanych firmach, okres prowadzenia działalności gospodarczej ankietowanego przedsiębiorstwa na rynku, jego rodzaj (prywatne lub publiczne), konkurencja na rynku w podziale na małą, średnią i dużą, rodzaj prowadzonej działalności (handel produkcja, usługi) oraz branża w której działa ankietowane przedsiębiorstwo.

Tabela 17. Na jaki okres jest tworzona strategia w podmiocie badania?

WYSZCZEGÓLNIENIE	do 3 lat	3-5 lat	5-10 lat	powyżej 10 lat	nie wiem	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietywanym przedsiębiorstwie						
1 - 9 osób	2,7%	1,5%	0,0%	0,0%	0,8%	5,0%
10 - 100 osób	13,1%	6,5%	2,7%	0,4%	3,1%	25,8%
101 - 500 osób	7,7%	11,5%	7,3%	1,5%	1,2%	29,2%
501 - 1.000 osób	4,2%	4,2%	1,2%	0,4%	1,9%	11,9%
powyżej 1.000 osób	5,8%	11,2%	8,1%	2,3%	0,8%	28,1%
Okres działalności przedsiębiorstwa - respondenta na rynku						
1 - 5 lat	2,7%	2,3%	0,4%	0,4%	1,2%	6,9%
6 - 15 lat	10,0%	10,0%	3,8%	0,4%	3,1%	27,3%
do 1 roku	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%
powyżej 15 lat	20,0%	22,7%	15,0%	3,8%	3,5%	65,0%
Rodzaj przedsiębiorstwa						
PRYWATNE	28,1%	22,3%	10,8%	1,5%	6,9%	69,6%
PUBLICZNE	5,4%	12,7%	8,5%	3,1%	0,8%	30,4%
Konkurencja na rynku						
DUŻA	20,0%	15,4%	6,9%	1,5%	2,3%	46,2%
MAŁA	3,1%	8,8%	5,0%	1,5%	0,8%	19,2%
ŚREDNIA	10,4%	10,8%	7,3%	1,5%	4,6%	34,6%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta						
HANDEL	3,5%	4,6%	2,3%	0,4%	1,2%	11,9%
PRODUKCJA	11,2%	16,9%	8,8%	1,5%	3,1%	41,5%
USŁUGI	18,8%	13,5%	8,1%	2,7%	3,5%	46,5%
Branża działalności przedsiębiorstwa respondenta						
BUDOWLANA	5,8%	3,1%	0,8%	0,4%	0,8%	10,8%
CHEMICZNA	2,3%	1,9%	1,5%	0,0%	0,8%	6,5%
ELEKTROTECHNICZNA	0,8%	1,2%	0,4%	0,0%	1,2%	3,5%
ENERGETYCZNA / CIEPŁOWNICZA	0,8%	4,2%	5,4%	0,4%	0,0%	10,8%
FINANSOWA	5,4%	4,2%	0,8%	0,0%	0,8%	11,2%
GÓRNICTWO / WYDOBYWCZA	0,4%	2,7%	0,4%	1,2%	0,0%	4,6%
INFORMATYCZNA	1,9%	0,4%	0,4%	0,0%	1,2%	3,8%
INNA	8,8%	10,8%	6,2%	1,2%	2,7%	29,6%
MEDYCZNA / FARMACEUTYCZNA	0,4%	0,8%	0,4%	1,2%	0,0%	2,7%
MOTORYZACYJNA	1,2%	1,9%	0,8%	0,0%	0,4%	4,2%
SPOŻYWCZA	3,1%	2,7%	0,4%	0,0%	0,0%	6,2%
TRANSPORTOWA	1,5%	0,4%	0,8%	0,4%	0,0%	3,1%
TURYSTYKA / HOTELARSTWO	1,2%	0,8%	1,2%	0,0%	0,0%	3,1%
RAZEM	33,5%	35,0%	19,2%	4,6%	7,7%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 18. Którzy pracownicy podmiotu badania mają dostęp do strategii?

WYSZCZEGÓLNIENIE	ZARZĄD	DYREKTO- RZY	KIEROW- NICY	PODSTA- WOWI PRA- COWNICY	NIE WIEM	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietywanym przedsiębiorstwie						
1 - 9 osób	2,0%	0,8%	0,8%	0,3%	0,0%	3,8%
10 - 100 osób	9,2%	5,7%	5,5%	2,0%	0,6%	22,9%
101 - 500 osób	11,3%	9,3%	7,5%	3,2%	0,0%	31,3%
501 - 1.000 osób	4,0%	3,5%	2,4%	0,9%	0,6%	11,5%
powyżej 1.000 osób	10,9%	9,6%	6,7%	3,1%	0,2%	30,4%
Okres działalności respondenta na rynku						
1 - 5 lat	2,8%	1,5%	1,8%	0,8%	0,0%	6,9%
6 - 15 lat	9,8%	7,5%	6,0%	2,0%	0,6%	25,8%
do 1 roku	0,3%	0,2%	0,2%	0,2%	0,0%	0,8%
powyżej 15 lat	24,5%	19,7%	15,0%	6,6%	0,8%	66,5%
Rodzaj przedsiębiorstwa						
PRYWATNE	25,7%	19,3%	15,3%	6,1%	1,4%	67,7%
PUBLICZNE	11,6%	9,6%	7,6%	3,4%	0,0%	32,3%
Konkurencja na rynku						
DUŻA	17,1%	13,9%	10,7%	5,0%	0,6%	47,4%
MAŁA	7,5%	5,5%	4,6%	1,8%	0,0%	19,4%
ŚREDNIA	12,7%	9,5%	7,6%	2,6%	0,8%	33,2%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta						
HANDEL	4,0%	3,7%	2,8%	1,1%	0,3%	11,8%
PRODUKCJA	15,6%	13,3%	9,9%	4,1%	0,6%	43,6%
USŁUGI	17,7%	11,9%	10,2%	4,3%	0,5%	44,6%
Branża działalności przedsiębiorstwa respondenta						
BUDOWLANA	4,0%	2,4%	1,4%	0,3%	0,3%	8,4%
CHEMICZNA	2,3%	2,1%	1,4%	0,8%	0,3%	6,9%
ELEKTROTECHNICZNA	1,1%	0,8%	0,9%	0,6%	0,3%	3,7%
ENERGETYCZNA / CIEPŁOWNICZA	4,1%	3,1%	2,3%	0,8%	0,0%	10,2%
FINANSOWA	4,3%	3,1%	2,8%	1,8%	0,2%	12,1%
GÓRNICTWO / WYDOBYWCZA	1,8%	1,8%	1,5%	0,8%	0,0%	6,0%
INFORMATYCZNA	1,4%	0,9%	0,9%	0,2%	0,0%	3,4%
INNA	11,2%	8,7%	8,1%	3,1%	0,3%	31,3%
MEDYCZNA / FARMACEUTYCZNA	0,9%	0,9%	0,5%	0,2%	0,0%	2,4%
MOTORYZACYJNA	1,7%	1,4%	0,9%	0,6%	0,0%	4,6%
SPOŻYWCZA	2,1%	1,8%	1,4%	0,2%	0,0%	5,5%
TRANSPORTOWA	1,2%	1,2%	0,6%	0,3%	0,0%	3,4%
TURYSTYKA / HOTELARSTWO	1,2%	0,6%	0,3%	0,0%	0,0%	2,1%
RAZEM	37,3%	28,9%	22,9%	9,5%	1,4%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 19. Z jakich elementów składa się strategia podmiotu badania?

WYSZCZEGÓLNIENIE	analiza konkurencji	określenie celów i zadań do osiągnięcia	określenie misji, wizji, wartości	prezentacja dotychczasowych osiągnięć	inne	nie wiem	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie							
1 - 9 osób	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	2,8%
10 - 100 osób	6,9%	12,5%	12,5%	5,6%	0,0%	2,8%	40,3%
101 - 500 osób	6,9%	11,1%	9,7%	2,8%	2,8%	1,4%	34,7%
501 - 1.000 osób	4,2%	6,9%	4,2%	1,4%	1,4%	0,0%	18,1%
powyżej 1.000 osób	0,0%	1,4%	1,4%	0,0%	1,4%	0,0%	4,2%
Okres działalności respondenta na rynku							
1 - 5 lat	1,4%	2,8%	1,4%	2,8%	1,4%	0,0%	9,7%
6 - 15 lat	5,6%	12,5%	12,5%	5,6%	0,0%	0,0%	36,1%
do 1 roku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
powyżej 15 lat	11,1%	18,1%	13,9%	2,8%	4,2%	4,2%	54,2%
Rodzaj przedsiębiorstwa							
PRYWATNE	13,9%	25,0%	22,2%	8,3%	1,4%	4,2%	75,0%
PUBLICZNE	4,2%	8,3%	5,6%	2,8%	4,2%	0,0%	25,0%
Konkurencja na rynku							
DUŻA	9,7%	15,3%	12,5%	5,6%	2,8%	4,2%	50,0%
MAŁA	1,4%	4,2%	2,8%	1,4%	1,4%	0,0%	11,1%
ŚREDNIA	6,9%	13,9%	12,5%	4,2%	1,4%	0,0%	38,9%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta							
HANDEL	4,2%	5,6%	4,2%	1,4%	0,0%	2,8%	18,1%
PRODUKCJA	6,9%	15,3%	13,9%	4,2%	1,4%	0,0%	41,7%
USŁUGI	6,9%	12,5%	9,7%	5,6%	4,2%	1,4%	40,3%
Branża działalności przedsiębiorstwa							
BUDOWLANA	4,2%	6,9%	6,9%	0,0%	0,0%	1,4%	19,4%
ELEKTRYCZNA / ELEKTRONICZNA	0,0%	1,4%	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%
FINANSOWA	0,0%	1,4%	1,4%	1,4%	0,0%	1,4%	5,6%
INFORMATYCZNA	0,0%	1,4%	1,4%	1,4%	0,0%	0,0%	4,2%
INNA	12,5%	19,4%	13,9%	8,3%	4,2%	1,4%	59,7%
SPOŻYWCZA	0,0%	1,4%	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%
TRANSPORTOWA	1,4%	1,4%	1,4%	0,0%	1,4%	0,0%	5,6%
RAZEM	18,1%	33,3%	27,8%	11,1%	5,6%	4,2%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 20. Czy jest monitorowana strategia w badanych podmiotach?

WYSZCZEGÓLNIENIE	TAK	NIE	NIE WIEM	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie				
1 - 9 osób	3,9%	1,6%	0,0%	5,4%
10 - 100 osób	17,4%	4,7%	3,9%	26,0%
101 - 500 osób	24,4%	3,5%	0,8%	28,7%
501 - 1.000 osób	9,3%	1,6%	1,2%	12,0%
powyżej 1.000 osób	24,8%	1,2%	1,9%	27,9%
Okres działalności respondenta na rynku				
1 - 5 lat	4,7%	0,8%	1,6%	7,0%
6 - 15 lat	21,3%	4,7%	1,6%	27,5%
do 1 roku	0,4%	0,4%	0,0%	0,8%
powyżej 15 lat	53,5%	6,6%	4,7%	64,7%
Rodzaj przedsiębiorstwa				
PRYWATNE	55,0%	9,3%	5,8%	70,2%
PUBLICZNE	24,8%	3,1%	1,9%	29,8%
Konkurencja na rynku				
DUŻA	38,4%	5,8%	2,7%	46,9%
MAŁA	15,9%	1,2%	1,9%	19,0%
ŚREDNIA	25,6%	5,4%	3,1%	34,1%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta				
HANDEL	8,9%	1,6%	1,6%	12,0%
PRODUKCJA	36,0%	3,1%	2,3%	41,5%
USŁUGI	34,9%	7,8%	3,9%	46,5%
Branża działalności przedsiębiorstwa respondenta				
BUDOWLANA	7,0%	2,7%	0,8%	10,5%
CHEMICZNA	6,2%	0,4%	0,0%	6,6%
ELEKTROTECHNICZNA	1,6%	0,4%	1,2%	3,1%
ENERGETYCZNA / CIEPŁOWNICZA	8,9%	0,8%	1,2%	10,9%
FINANSOWA	10,1%	0,8%	0,8%	11,6%
GÓRNICTWO / WYDOBYWCZA	4,3%	0,4%	0,0%	4,7%
INFORMATYCZNA	3,1%	0,8%	0,0%	3,9%
INNA	24,4%	3,1%	2,3%	29,8%
MEDYCZNA / FARMACEUTYCZNA	1,6%	0,8%	0,4%	2,7%
MOTORYZACYJNA	3,9%	0,0%	0,4%	4,3%
SPOŻYWCZA	5,4%	0,8%	0,0%	6,2%
TRANSPORTOWA	2,3%	0,0%	0,8%	3,1%
TURYSTYKA / HOTELARSTWO	1,2%	1,6%	0,0%	2,7%
RAZEM	79,8%	12,4%	7,8%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 21. Jak często jest monitorowana strategia w badanych podmiotach?

WYSZCZEGÓLNIENIE	nie jest monitorowana	raz na miesiąc	raz na kwartał	raz na pół roku	raz na rok	stale	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietywanym przedsiębiorstwie							
1 - 9 osób	1,6%	0,4%	1,2%	0,4%	0,4%	1,2%	5,0%
10 - 100 osób	10,1%	2,3%	3,5%	2,3%	3,1%	3,9%	25,2%
101 - 500 osób	9,3%	3,5%	6,6%	1,6%	3,9%	4,7%	29,5%
501 - 1.000 osób	3,5%	1,6%	2,7%	0,4%	1,6%	2,3%	12,0%
powyżej 1.000 osób	6,2%	3,9%	5,0%	3,1%	4,7%	5,4%	28,3%
Okres działalności respondenta na rynku							
1 - 5 lat	2,3%	1,6%	0,4%	0,4%	0,4%	1,6%	6,6%
6 - 15 lat	9,7%	3,1%	5,8%	1,6%	2,3%	4,7%	27,1%
do 1 roku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	0,4%
powyżej 15 lat	18,6%	7,0%	12,8%	5,8%	10,9%	10,9%	65,9%
Rodzaj przedsiębiorstwa							
PRYWATNE	19,8%	8,5%	12,0%	5,0%	8,5%	15,5%	69,4%
PUBLICZNE	10,9%	3,1%	7,0%	2,7%	5,0%	1,9%	30,6%
Konkurencja na rynku							
DUŻA	13,2%	7,0%	8,9%	3,5%	4,3%	9,3%	46,1%
MAŁA	6,6%	1,2%	2,3%	2,3%	5,0%	1,9%	19,4%
ŚREDNIA	10,9%	3,5%	7,8%	1,9%	4,3%	6,2%	34,5%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta							
HANDEL	3,5%	2,3%	1,9%	0,8%	1,6%	1,9%	12,0%
PRODUKCJA	8,5%	7,0%	8,9%	3,5%	6,2%	7,4%	41,5%
USŁUGI	18,6%	2,3%	8,1%	3,5%	5,8%	8,1%	46,5%
Branża działalności przedsiębiorstwa respondenta							
BUDOWLANA	3,5%	1,2%	2,3%	0,8%	0,8%	1,6%	10,1%
CHEMICZNA	1,9%	1,9%	0,4%	0,4%	1,2%	0,8%	6,6%
ELEKTROTECHNICZNA	1,6%	0,0%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	3,1%
ENERGETYCZNA / CIEPŁOWNICZA	3,1%	1,6%	1,9%	1,6%	2,3%	0,8%	11,2%
FINANSOWA	3,9%	0,8%	2,3%	0,8%	0,0%	3,9%	11,6%
GÓRNICTWO / WYDOBYWCZA	0,4%	0,8%	1,2%	0,0%	1,2%	1,2%	4,7%
INFORMATYCZNA	1,9%	0,0%	1,2%	0,0%	0,4%	0,4%	3,9%
INNA	8,9%	2,7%	5,8%	2,3%	5,4%	5,0%	30,2%
MEDYCZNA / FARMACEUTYCZNA	1,2%	0,8%	0,0%	0,0%	0,4%	0,4%	2,7%
MOTORYZACYJNA	0,4%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	4,3%
SPOŻYWCZA	1,2%	0,8%	1,2%	0,8%	0,4%	1,9%	6,2%
TRANSPORTOWA	1,6%	0,0%	1,2%	0,0%	0,0%	0,4%	3,1%
TURYSTYKA / HOTELARSTWO	1,2%	0,4%	0,4%	0,0%	0,4%	0,0%	2,3%
RAZEM	30,6%	11,6%	19,0%	7,8%	13,6%	17,4%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 22. Kto w podmiocie badania monitoruje strategię?

WYSZCZEGÓLNIENIE	ZARZĄD	DYREKTO- RZY	KIEROW- NICY	DZIAŁ CON- TRO- LLINGU	DZIAŁ STRATE- GII (ROZ- WOJU)	NIE WIEM	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankiętowanym przedsiębiorstwie							
1 - 9 osób	1,5%	0,6%	0,6%	0,4%	0,2%	0,6%	3,8%
10 - 100 osób	9,0%	3,6%	2,9%	0,8%	0,8%	3,0%	20,0%
101 - 500 osób	9,7%	7,0%	4,4%	4,8%	1,3%	2,9%	30,1%
501 - 1.000 osób	3,8%	2,7%	1,0%	2,5%	0,8%	1,1%	11,8%
powyżej 1.000 osób	10,9%	7,8%	4,0%	5,9%	3,6%	2,1%	34,3%
Okres działalności respondenta na rynku							
1 - 5 lat	2,1%	0,8%	0,8%	0,8%	0,4%	0,8%	5,5%
6 - 15 lat	9,3%	5,3%	3,0%	3,6%	1,3%	2,5%	25,1%
do 1 roku	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%
powyżej 15 lat	23,2%	15,6%	9,0%	9,9%	5,0%	6,5%	69,1%
Rodzaj przedsiębiorstwa							
PRYWATNE	25,5%	15,2%	9,0%	9,7%	2,9%	5,7%	68,0%
PUBLICZNE	9,3%	6,5%	3,8%	4,6%	3,8%	4,0%	32,0%
Konkurencja na rynku							
DUŻA	17,3%	11,2%	6,1%	7,4%	2,3%	5,1%	49,5%
MAŁA	6,1%	3,8%	2,3%	1,7%	2,1%	1,9%	17,9%
ŚREDNIA	11,4%	6,7%	4,4%	5,1%	2,3%	2,7%	32,6%
Rodzaj działalności							
HANDEL	4,6%	2,7%	1,7%	1,3%	0,4%	1,1%	11,8%
PRODUKCJA	15,2%	10,7%	5,9%	8,2%	3,0%	2,9%	45,9%
USŁUGI	15,0%	8,4%	5,1%	4,8%	3,2%	5,7%	42,3%
Branża działalności przedsiębiorstwa							
BUDOWLANA	3,2%	1,3%	0,6%	1,1%	0,2%	1,5%	8,0%
CHEMICZNA	2,3%	1,9%	0,8%	1,3%	0,8%	0,2%	7,2%
ELEKTROTECHNICZNA	1,0%	0,8%	0,4%	0,6%	0,0%	0,8%	3,4%
ENERGETYCZNA/CIEPŁOWNICZA	4,0%	1,9%	0,8%	1,0%	1,7%	1,0%	10,3%
FINANSOWA	4,4%	2,3%	1,7%	1,7%	0,8%	1,0%	11,8%
GÓRNICTWO / WYDOBYWCZA	1,5%	1,3%	0,8%	1,0%	0,8%	1,0%	6,3%
INFORMATYCZNA	1,7%	0,6%	0,4%	0,2%	0,0%	0,4%	3,2%
INNA	10,3%	7,0%	4,6%	4,4%	2,3%	2,3%	30,9%
MEDYCZNA / FARMACEUTYCZNA	1,0%	1,0%	0,4%	0,6%	0,0%	0,2%	3,0%
MOTORYZACYJNA	1,9%	1,1%	0,8%	0,8%	0,0%	0,2%	4,8%
SPOŻYWCZA	2,3%	1,1%	1,0%	1,1%	0,0%	0,2%	5,7%
TRANSPORTOWA	1,0%	1,0%	0,6%	0,2%	0,2%	0,4%	3,2%
TURYSTYKA / HOTELARSTWO	0,4%	0,4%	0,2%	0,4%	0,0%	0,8%	2,1%
RAZEM	34,9%	21,7%	12,8%	14,3%	6,7%	9,7%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 23. Jakie działania są wykonywane podczas monitorowania strategii?

WYSZCZEGÓLNIENIE	aktualizacja strategii jeżeli jest taka potrzeba	analiza odchyłeń PLAN <=> REALIZACJA celów (wskaźników)	analiza odchyłeń PLAN <=> REALIZACJA terminów (kamieni milowych)	nie wiem	ocena skuteczności strategii w kontekście zmieniającej się sytuacji na rynku	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie						
1 - 9 osób	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%	0,0%	1,7%
10 - 100 osób	6,7%	6,7%	1,7%	8,3%	10,0%	33,3%
101 - 500 osób	8,3%	6,7%	8,3%	3,3%	6,7%	33,3%
501 - 1.000 osób	6,7%	6,7%	3,3%	1,7%	6,7%	25,0%
powyżej 1.000 osób	1,7%	1,7%	1,7%	0,0%	1,7%	6,7%
Okres działalności respondenta na rynku						
1 - 5 lat	1,7%	1,7%	0,0%	5,0%	1,7%	10,0%
6 - 15 lat	8,3%	5,0%	3,3%	3,3%	10,0%	30,0%
do 1 roku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
powyżej 15 lat	13,3%	15,0%	11,7%	6,7%	13,3%	60,0%
Rodzaj przedsiębiorstwa						
PRYWATNE	18,3%	16,7%	8,3%	10,0%	21,7%	75,0%
PUBLICZNE	5,0%	5,0%	6,7%	5,0%	3,3%	25,0%
Konkurencja na rynku						
DUŻA	15,0%	10,0%	6,7%	10,0%	15,0%	56,7%
MAŁA	1,7%	0,0%	1,7%	3,3%	0,0%	6,7%
ŚREDNIA	6,7%	11,7%	6,7%	1,7%	10,0%	36,7%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta						
HANDEL	3,3%	5,0%	1,7%	5,0%	5,0%	20,0%
PRODUKCJA	13,3%	10,0%	6,7%	1,7%	13,3%	45,0%
USŁUGI	6,7%	6,7%	6,7%	8,3%	6,7%	35,0%
Branża działalności przedsiębiorstwa						
BUDOWLANA	8,3%	0,0%	1,7%	1,7%	5,0%	16,7%
CHEMICZNA	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
ELEKTROTECHNICZNA	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%	0,0%	1,7%
ENERGETYCZNA / CIEPŁOWNICZA	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
FINANSOWA	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%	1,7%	5,0%
GÓRNICTWO / WYDOBYWCZA	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
INFORMATYCZNA	0,0%	0,0%	1,7%	0,0%	1,7%	3,3%
INNA	13,3%	18,3%	10,0%	8,3%	13,3%	63,3%
MEDYCZNA / FARMACEUTYCZNA	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
MOTORYZACYJNA	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
SPOŻYWCZA	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	1,7%	3,3%
TRANSPORTOWA	1,7%	1,7%	1,7%	0,0%	1,7%	6,7%
TURYSTYKA / HOTELARSTWO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
RAZEM	23,3%	21,7%	15,0%	15,0%	25,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 24. Jakie są wykorzystywane sformalizowane narzędzia wdrażania i monitorowania strategii?

WYSZCZEGÓLNIENIE	BSC Balanced- Scorecard	Tableau de Bord	Hosinkanri	inne	nie są stoso- wane	nie wiem	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie							
1 - 9 osób	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	4,6%	0,0%	5,8%
10 - 100 osób	1,7%	0,0%	0,0%	1,3%	17,9%	2,5%	23,3%
101 - 500 osób	4,6%	0,4%	0,4%	2,5%	19,2%	1,3%	28,3%
501 - 1.000 osób	2,5%	0,4%	0,4%	1,7%	4,2%	2,5%	11,7%
powyżej 1.000 osób	9,2%	0,8%	0,0%	4,2%	9,6%	7,1%	30,8%
Okres działalności respondenta na rynku							
1 - 5 lat	1,3%	0,0%	0,4%	0,8%	2,9%	0,4%	5,8%
6 - 15 lat	3,8%	0,4%	0,4%	2,9%	16,7%	3,3%	27,5%
do 1 roku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	0,0%	0,8%
powyżej 15 lat	12,9%	1,3%	0,0%	7,1%	35,0%	9,6%	65,8%
Rodzaj przedsiębiorstwa							
PRYWATNE	13,3%	1,7%	0,8%	6,3%	39,6%	7,9%	69,6%
PUBLICZNE	4,6%	0,0%	0,0%	4,6%	15,8%	5,4%	30,4%
Konkurencja na rynku							
DUŻA	8,3%	1,3%	0,8%	5,8%	24,2%	4,6%	45,0%
MAŁA	2,9%	0,0%	0,0%	1,3%	10,8%	5,0%	20,0%
ŚREDNIA	6,7%	0,4%	0,0%	3,8%	20,4%	3,8%	35,0%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta							
HANDEL	2,1%	0,4%	0,0%	1,3%	6,3%	0,8%	10,8%
PRODUKCJA	8,3%	0,8%	0,8%	5,0%	23,8%	3,3%	42,1%
USŁUGI	7,5%	0,4%	0,0%	4,6%	25,4%	9,2%	47,1%
Branża działalności przedsiębiorstwa							
BUDOWLANA	0,4%	0,0%	0,0%	0,8%	7,5%	0,4%	9,2%
CHEMICZNA	2,5%	0,0%	0,0%	0,8%	3,3%	1,3%	7,9%
ELEKTROTECHNICZNA	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%	0,8%	3,3%
ENERGETYCZNA / CIEPŁOWNICZA	2,1%	0,0%	0,0%	1,3%	6,3%	2,5%	12,1%
FINANSOWA	3,8%	0,4%	0,0%	0,0%	3,3%	3,8%	11,3%
GÓRNICTWO / WYDOBYWCZA	0,8%	0,0%	0,0%	0,8%	2,9%	0,8%	5,4%
INFORMATYCZNA	0,4%	0,0%	0,0%	1,3%	1,7%	0,4%	3,8%
INNA	5,8%	0,8%	0,4%	5,0%	13,3%	1,7%	27,1%
MEDYCZNA / FARMACEUTYCZNA	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	2,1%	0,4%	2,9%
MOTORYZACYJNA	1,3%	0,4%	0,4%	0,0%	2,1%	0,4%	4,6%
SPOŻYWCZA	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,3%	0,0%	6,3%
TRANSPORTOWA	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	1,7%	0,8%	2,9%
TURYSTYKA / HOTELARSTWO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%	0,0%	3,3%
RAZEM	17,9%	1,7%	0,8%	10,8%	55,4%	13,3%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 25. Czy firma posiada system informatyczny wspierający zarządzanie strategiczne?

WYSZCZEGÓLNIENIE	TAK	NIE	NIE WIEM	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankiętowanym przedsiębiorstwie				
1 - 9 osób	0,0%	4,9%	0,4%	5,3%
10 - 100 osób	3,4%	21,3%	1,5%	26,2%
101 - 500 osób	3,8%	23,6%	1,5%	28,9%
501 - 1.000 osób	2,3%	7,2%	2,3%	11,8%
powyżej 1.000 osób	6,8%	13,3%	7,6%	27,8%
Okres działalności respondenta na rynku				
1 - 5 lat	0,8%	5,7%	0,4%	6,8%
6 - 15 lat	4,6%	19,8%	3,0%	27,4%
do 1 roku	0,0%	0,8%	0,0%	0,8%
powyżej 15 lat	11,0%	44,1%	9,9%	65,0%
Rodzaj przedsiębiorstwa				
PRYWATNE	11,4%	49,0%	9,5%	70,0%
PUBLICZNE	4,9%	21,3%	3,8%	30,0%
Konkurencja na rynku				
DUŻA	9,1%	30,8%	6,5%	46,4%
MAŁA	2,7%	12,5%	3,8%	19,0%
ŚREDNIA	4,6%	27,0%	3,0%	34,6%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta				
HANDEL	1,1%	8,7%	1,9%	11,8%
PRODUKCJA	5,7%	30,0%	4,9%	40,7%
USŁUGI	9,5%	31,6%	6,5%	47,5%
Branża działalności przedsiębiorstwa				
BUDOWLANA	0,8%	9,5%	0,4%	10,6%
CHEMICZNA	1,1%	4,2%	1,1%	6,5%
ELEKTROTECHNICZNA	0,8%	2,7%	0,0%	3,4%
ENERGETYCZNA / CIEPŁOWNICZA	1,1%	8,4%	1,5%	11,0%
FINANSOWA	4,6%	3,8%	3,0%	11,4%
GÓRNICTWO / WYDOBYWCZA	0,8%	3,0%	0,8%	4,6%
INFORMATYCZNA	0,8%	2,3%	0,8%	3,8%
INNA	4,6%	21,7%	3,4%	29,7%
MEDYCZNA / FARMACEUTYCZNA	0,4%	2,3%	0,0%	2,7%
MOTORYZACYJNA	0,4%	2,7%	1,1%	4,2%
SPOŻYWCZA	0,8%	4,9%	0,4%	6,1%
TRANSPORTOWA	0,0%	2,3%	0,8%	3,0%
TURYSTYKA / HOTELARSTWO	0,4%	2,7%	0,0%	3,0%
RAZEM	16,3%	70,3%	13,3%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 26. Czy system informatyczny spełnia oczekiwania użytkowników?

WYSZCZEGÓLNIENIE	zdecydowa- nie tak	raczej tak	zdecydowa- nie nie	raczej nie	nie wiem	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie						
1 - 9 osób	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	2,3%
10 - 100 osób	1,1%	4,5%	2,3%	3,4%	9,1%	20,5%
101 - 500 osób	1,1%	5,7%	0,0%	0,0%	13,6%	20,5%
501 - 1.000 osób	1,1%	4,5%	0,0%	2,3%	4,5%	12,5%
powyżej 1.000 osób	2,3%	12,5%	1,1%	2,3%	26,1%	44,3%
Okres działalności respondenta na rynku						
1 - 5 lat	0,0%	1,1%	0,0%	0,0%	2,3%	3,4%
6 - 15 lat	2,3%	9,1%	0,0%	1,1%	13,6%	26,1%
do 1 roku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
powyżej 15 lat	3,4%	17,0%	3,4%	6,8%	39,8%	70,5%
Rodzaj przedsiębiorstwa						
PRYWATNE	5,7%	23,9%	2,3%	4,5%	34,1%	70,5%
PUBLICZNE	0,0%	3,4%	1,1%	3,4%	21,6%	29,5%
Konkurencja na rynku						
DUŻA	1,1%	19,3%	1,1%	3,4%	26,1%	51,1%
MAŁA	2,3%	0,0%	1,1%	1,1%	14,8%	19,3%
ŚREDNIA	2,3%	8,0%	1,1%	3,4%	14,8%	29,5%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta						
HANDEL	2,3%	2,3%	1,1%	0,0%	5,7%	11,4%
PRODUKCJA	2,3%	12,5%	0,0%	3,4%	17,0%	35,2%
USŁUGI	1,1%	12,5%	2,3%	4,5%	33,0%	53,4%
Branża działalności przedsiębiorstwa						
BUDOWLANA	0,0%	3,4%	0,0%	0,0%	3,4%	6,8%
CHEMICZNA	1,1%	1,1%	0,0%	0,0%	4,5%	6,8%
ELEKTROTECHNICZNA	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
ENERGETYCZNA / CIEPŁOWNICZA	1,1%	2,3%	2,3%	0,0%	5,7%	11,4%
FINANSOWA	1,1%	10,2%	0,0%	0,0%	13,6%	25,0%
GÓRNICTWO / WYDOBYWCZA	0,0%	1,1%	0,0%	0,0%	2,3%	3,4%
INFORMATYCZNA	0,0%	1,1%	1,1%	0,0%	3,4%	5,7%
INNA	1,1%	4,5%	0,0%	5,7%	15,9%	27,3%
MEDYCZNA / FARMACEUTYCZNA	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%	1,1%
MOTORYZACYJNA	1,1%	1,1%	0,0%	2,3%	1,1%	5,7%
SPOŻYWCZA	0,0%	2,3%	0,0%	0,0%	2,3%	4,5%
TRANSPORTOWA	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%	1,1%
TURYSTYKA / HOTELARSTWO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%	1,1%
RAZEM	5,7%	27,3%	3,4%	8,0%	55,7%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Opracowane zestawienia tabelaryczne mogą służyć dalszemu wnikliwemu badaniu controllingu przez kolejnych badaczy. Interesująca jest zwłaszcza dalsza ewolucja wykorzystywanych przez controllerów narzędzi controllingu strategicznego, która zmierza w kierunku rozwoju koncepcji Performance Management.

Rozdział 4 DIAGNOZA WYKORZYSTANIA CONTROLLINGU STRATEGICZNEGO W PRAKTYCE PRZEDSIĘBIORSTW

Celem dalszych badań była identyfikacja i analiza zależności pomiędzy informacjami zawartymi w zgromadzonym materiale badawczym. W szczególności analizie poddano zależności w celu odpowiedzi na następujące pytania i hipotezy badawcze:

1. Jakimi cechami charakteryzują się przedsiębiorstwa, które formułują i nie formułują strategii?
2. Czy przedsiębiorstwa, które formułują strategię obejmującą różny horyzont czasowy planowania charakteryzują się różnymi cechami?
3. Czy istnieje zależność pomiędzy stosowaniem narzędzi i technik controllingu strategicznego a okresem formułowania strategii ?
4. Jakie przedsiębiorstwa wybierają określone narzędzia controllingu strategicznego i czy przedsiębiorstwa wykorzystujące różne narzędzia controllingu strategicznego charakteryzują się różnymi cechami.
5. Czy któreś z wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa narzędzi controllingu strategicznego zapewniają istotne przewagi w stosunku do pozostałych.

W celu weryfikacji sformułowanych hipotez materiał empiryczny został poddany analizie i wnioskowaniu statystycznemu z wykorzystaniem programu Statistica. Analizy prowadzono z wykorzystaniem tablic wielodzielczych, tabel wielokrotnych odpowiedzi i dychotomii, badano statystyki opisowe zdefiniowanych zmiennych i testy dotyczące analizy wariancji. Analizę zależności między zmiennymi badano statystyką χ^2 Pearsona oraz χ^2 największej wiarygodności, z uwzględnieniem poprawek Yates'a dla niższych liczebności oczekiwanych. Dodatkowo ocenę siły zależności między zmiennymi identyfikowano współczynnikiem f Yule'a, współczynnikiem konwergencji Pearsona oraz współczynnikiem korelacji rang Spearmana.

4.1. Skłonność przedsiębiorstw do formułowania strategii i horyzont czasowy formułowania strategii

Analizę skłonności przedsiębiorstw do opracowywania strategii i okresu na jaki jest ona formułowana prowadzono względem takich cech jak wielkość przedsiębiorstwa, okres jego funkcjonowania na rynku, dominujący kapitał, dominujący rodzaj prowadzonej działalności oraz branża, nasilenie walki konkurencyjnej. Podczas analizy przyjęto następujące klasy dla poszczególnych cech:

- dotyczące wielkości – jako duże uznano przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 500 osób, jako średnie te, w których zatrudnienie wynosiło 101 do 500 osób, małe od 10 do 100 osób oraz jako mikro, te w których zatrudnienie nie przekraczało 9 osób;
- dotyczące okresu istnienia przedsiębiorstwa na rynku – jako dojrzałe uznano przedsiębiorstwa, których okres funkcjonowania przekraczał 15 lat, jako średnie przedsiębiorstwa istniejące dłużej niż 5 ale krócej niż 16 lat, przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku 5 i mniej lat przypisano do klasy młode.

W analizowanej próbie przedsiębiorstw w 15 przypadkach (tj. 5,9%) strategia nie była formułowana. W tabeli 27 przedstawiono wyniki analiz zależności pomiędzy faktem czy przedsiębiorstwo tworzy czy nie tworzy strategii oraz cechami przedsiębiorstw, prowadzonych za pomocą tabel dwudzielnych.

Uzyskane wyniki wskazują, że statystycznie istotne różnice dotyczące przedsiębiorstw tworzących i nietworzących strategię występują jedynie w przypadku wielkości przedsiębiorstwa. Uzyskane wyniki są zgodnie z intuicją, spółki małe i mikro częściej niż inne podmioty nie tworzą strategii. Kolejną cechą pod względem uzyskanej istotności statystycznej jest dominujący kapitał. Z analiz wynika, że spółki publiczne częściej niż prywatne tworzą strategię lub inaczej spółki z dominującym kapitałem prywatnym częściej rezygnują z jej opracowywania, przy czym uzyskane wartości statystyk cechują się niskim współczynnikiem ufności (p-value 0,149 dla statystyki χ^2 Pearsona i 0,120 dla χ^2 Największej wiarygodności), który nie pozwala uznać ich za dostatecznie pewne. Nie zidentyfikowano natomiast by przedsiębiorstwa, które opracowują i nie opracowują strategii różniły się pod względem pozostałych analizowanych cech takich jak rodzaj działalności, nasilenie walki konkurencyjnej, wiek.

Literatura przedmiotu wskazuje na różny horyzont formułowania strategii. Wy różnia się strategie długi, średnio i krótkoterminowe. W celu analizy czy przedsiębiorstwa, które formułują strategię charakteryzują się różnymi cechami dokonano podziału respondentów na trzy grupy. Podstawą podziału było pytanie zawarte w ankiecie „Na jaki okres tworzona jest strategia”. Do analizy przyjęto trzy okresy:

- krótkoterminowy dla odpowiedzi „do 3 lat” i „3 do 5 lat”,
- średnioterminowy dla odpowiedzi „5 do 10 lat”,
- długoterminowy dla odpowiedzi „powyżej 10 lat”.

W tabeli 28 zaprezentowano wyniki analiz statystycznych prowadzonych za pomocą tabel dwudzielczych.

Przeprowadzone badania statystyczne wskazują, że przedsiębiorstwa, które formułują strategię na różne horyzonty czasowe charakteryzują się różnymi cechami. Na długość formułowania strategii mają takie cechy jak: wielkość, dominujący kapitał, wiek, nasilenie walki konkurencyjnej w sektorze oraz branża. Natomiast rodzaj działalności rozumiany jako dominująca działalność produkcyjna, handlowa czy usługowa nie ma wpływu na okres formułowania strategii.

Na dowolnie niskim poziomie istotności zidentyfikowano różnice pomiędzy okresem formułowania strategii a rodzajem dominującego kapitału oraz pomiędzy okresem formułowania strategii a wielkością przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa publiczne formułują zdecydowanie częściej strategię długoterminowe, z kolei prywatne krótkoterminowe. Różnice te mogą wynikać z przepisów prawa i kultury zarządzania nakazujących przedsiębiorstwom o dominującym kapitale państwowym na przyjmowanie dłuższych horyzontów planowania. Na rys. 22 zaprezentowano wykres interakcji licznosci dla zmiennych horyzont planowania i dominujący kapitał.

Równie silne różnice statystyczne dotyczą wielkości przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa małe i mikro zdecydowanie częściej tworzą strategię krótkoterminowe niż obejmujące średnie i długie okresy. Duże formułują częściej strategię długookresowe. Małe przedsiębiorstwa są w zdecydowanie większym stopniu narażone na zmiany otoczenia. Z powodu mniejszej i niezdywersyfikowanej działalności niewielka zmiana otoczenia może mieć dla tej grupy przedsiębiorstw ogromny wpływ. W związku z tym nie dziwi fakt, iż procesy zarządzania i controllingu koncentrują się na krótkich terminach.

Tabela 27. Formułowanie strategii a cechy przedsiębiorstw.

Formułowania strategii	Konkurencja			Rodzaj działalności			Dominujący kapitał			Wielkość			Wiek			
	Produkcja		Handel	Duża	Średnia	Mala	Prywatne	Publiczne	Duże	Średnie	Mate	Mikro	Dojzate	Średnie	Młode	RAZEM
	3	9	3	6	8	1	13	2	2	2	9	2	9	6	0	
liczność obserwowana A	6,14	7,03	1,83	6,97	5,20	2,83	10,51	4,49	5,85	4,25	4,07	0,83	9,69	4,13	1,18	15,00
liczność oczekiwana B	-3,14	1,97	1,17	-0,97	2,80	-1,83	2,49	-2,49	-3,85	-2,25	4,93	1,17	-0,69	1,87	-1,18	0,00
% wiersza	20,0%	60,0%	20,0%	40,0%	53,3%	6,7%	86,7%	13,3%	13,3%	13,3%	60,0%	13,3%	60,0%	40,0%	0,0%	100,0%
% kolumny	2,9%	7,6%	9,7%	5,1%	9,1%	2,1%	7,3%	2,6%	2,0%	2,8%	13,0%	14,3%	5,5%	8,6%	0,0%	5,9%
liczność obserwowana A	97,86	111,97	29,17	111,03	82,80	45,17	167,49	71,51	93,15	67,75	64,93	13,17	154,31	65,87	18,82	239,00
liczność oczekiwana B	3,14	-1,97	-1,17	0,97	-2,80	1,83	-2,49	2,49	3,85	2,25	-4,93	-1,17	0,69	-1,87	1,18	0,00
% wiersza	42,3%	46,0%	11,7%	46,9%	33,5%	19,7%	69,0%	31,0%	40,6%	29,3%	25,1%	5,0%	64,9%	26,8%	8,4%	100,0%
% kolumny	97,1%	92,4%	90,3%	94,9%	90,9%	97,9%	92,7%	97,4%	98,0%	97,2%	87,0%	85,7%	94,5%	91,4%	100,0%	94,1%
liczność	104	119	31	118	88	48	178	76	99	72	69	14	164	70	20	254
% kolumny	40,9%	46,9%	12,2%	46,5%	34,6%	18,9%	70,1%	29,9%	39,0%	28,3%	27,2%	5,5%	64,6%	27,6%	7,9%	100,0%

Panel B statystyki			
Chi ² Pearsona	3,090	p=,213	3,011
Chi ² NW	3,299	p=,192	3,200
Fi	,1102		,1088
Wsp. kontyngencji	,1096		,1082
R rang Spearmana	,1097	p=,080	-,006
			p=,922
			-,274
			0
			,0715
			p=,256
			,0073
			p=,907
			2,202
			p=,332
			3,279
			p=,194
			,0931
			,0927
			,0073
			p=,907
			12,05
			p=,148
			2,091
			p=,007
			11,21
			p=,010
			,2178
			,2128
			,0715
			p=,256

Tabela 28. Horyzont formułowania strategii a cechy przedsiębiorstw.

Panel A	wyniki analiz w tabelach dwudzielnych	Czas formułowania strategii				Wielkość przedsiębiorstwa				Wiek przedsiębiorstwa				RAZEM
		Duże	Miłe	Średnie	Mikro	RAZEM	Dojrzałe	Średnie	Młode	RAZEM				
krótko	liczność obserwowana A	28	41	22	9	100	55	33	12	100				
	liczność oczekiwana B	39,52	26,61	28,63	5,24	100,00	64,52	27,42	8,06	100,00				
	A-B	-11,52	14,39	-6,63	3,76	0,00	-9,52	5,58	3,94	0,00				
	% wiersza	28,00%	41,00%	22,00%	9,00%	100,00%	55,00%	33,00%	12,00%	100,00%				
	% kolumny	28,57%	62,12%	30,99%	69,23%		34,38%	48,53%	60,00%					
średnio	liczność obserwowana A	40	18	29	4	91	59	26	6	91				
	liczność oczekiwana B	35,96	24,22	26,05	4,77	91,00	58,71	24,95	7,34	91,00				
	A-B	4,04	-6,22	2,95	-0,77	0,00	0,29	1,05	-1,34	0,00				
	% wiersza	43,96%	19,78%	31,87%	4,40%	100,00%	64,84%	28,57%	6,59%	100,00%				
	% kolumny	40,82%	27,27%	40,85%	30,77%		36,88%	38,24%	30,00%					
długo	liczność obserwowana A	30	7	20	0	57	46	9	2	57				
	liczność oczekiwana B	22,52	15,17	16,32	2,99	57,00	36,77	15,63	4,60	57,00				
	A-B	7,48	-8,17	3,68	-2,99	0,00	9,23	-6,63	-2,60	0,00				
	% wiersza	52,63%	12,28%	35,09%	0,00%	100,00%	80,70%	15,79%	3,51%	100,00%				
	% kolumny	30,61%	10,61%	28,17%	0,00%		28,75%	13,24%	10,00%					
RAZEM	liczność obserwowana A	98,0	66,0	71,0	13,0	248,0	160,0	68,0	20,0	248,0				
	liczność oczekiwana B	98,0	66,0	71,0	13,0	248,0	160,0	68,0	20,0	248,0				
	A-B	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0				
	% kolumny	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		100,00%	100,00%	100,00%					

Panel B	statystyki		
Chi ² Pearsona	28,57045	p=,00001	11,34285
Chi ² NW	31,43847	p=,00001	11,84749
Fi	,3394163		,2138628
Wsp. kontyngencji	,3214072		,2091337
R rang Spearmana	-,030034	p=,47586	-,082672

Panel B statystyki
 Chi² Pearsona **p=,00001**
 Chi² NW **p=,00001**
 Fi
 Wsp. kontyngencji
 R rang Spearmana p=,19444

Panel A wyniki analiz w tabelach dwudzielnych

Czas formułowania strategii	Branża					RAZEM
	Finansowa	Informatyczna	Budowlana	Górnictwo	Energetyczna	
liczność obserwowana A	15	8	17	1	2	43
liczność oczekiwana B	11,69	4,03	11,29	4,84	10,89	42,74
A-B	3,31	3,97	5,71	-3,84	-8,89	0,26
% wiersza	14,71%	7,84%	16,67%	0,98%	1,96%	42,16%
% kolumny	51,72%	80,00%	60,71%	8,33%	7,41%	
liczność obserwowana A	11	1	8	7	11	38
liczność oczekiwana B	10,43	3,60	10,07	4,32	9,71	38,13
A-B	0,57	-2,60	-2,07	2,68	1,29	-0,13
% wiersza	12,09%	1,10%	8,79%	7,69%	12,09%	41,76%
% kolumny	37,93%	10,00%	28,57%	58,33%	40,74%	
liczność obserwowana A	3	1	3	4	14	25
liczność oczekiwana B	6,88	2,37	6,64	2,85	6,40	25,14
A-B	-3,88	-1,37	-3,64	1,15	7,60	-0,14
% wiersza	5,00%	1,67%	5,00%	6,67%	23,33%	41,67%
% kolumny	10,34%	10,00%	10,71%	33,33%	51,85%	
liczność obserwowana A	29,0	10,0	28,0	12,0	27,0	106,0
liczność oczekiwana B	29,0	10,0	28,0	12,0	27,0	106,0
A-B	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
% kolumny	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

Panel B statystyki

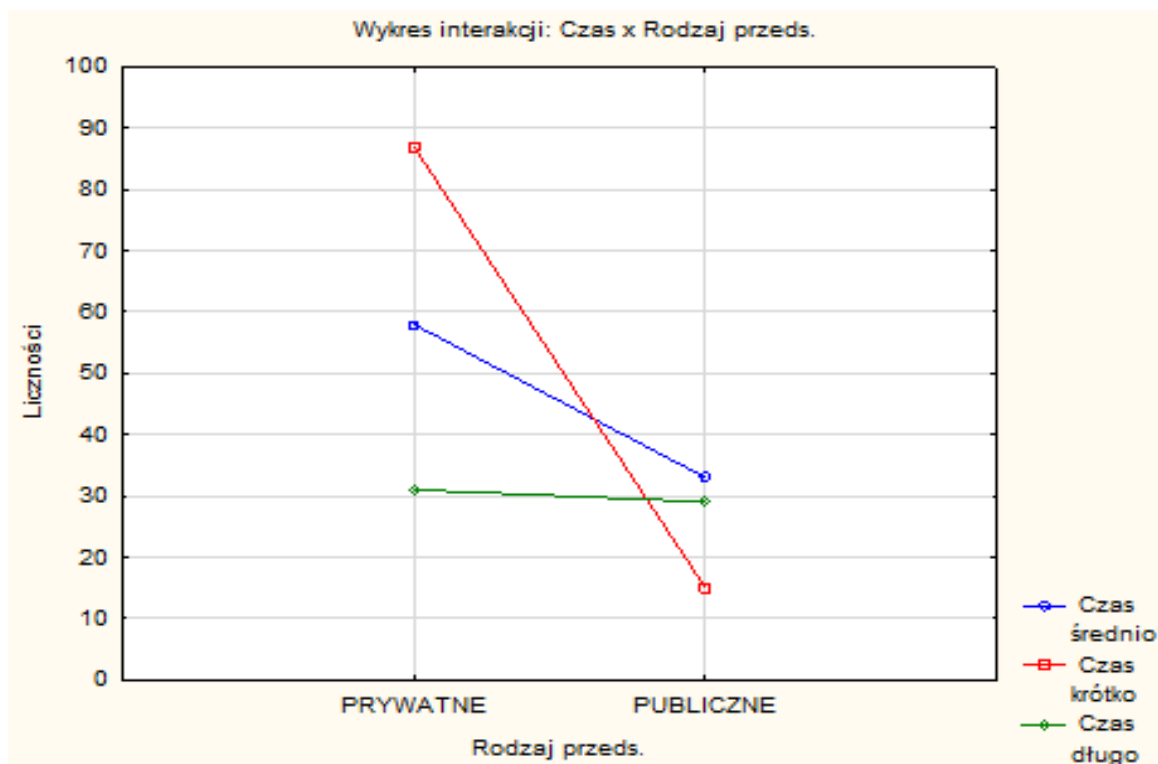
Chi² Pearsona 49,44543 p=,00366Chi² NW 53,45425 p=,00119

Fi ,4420820

Wsp. kontyngencji ,4043334

R rang Spearmana ,0949434 p=,13204

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



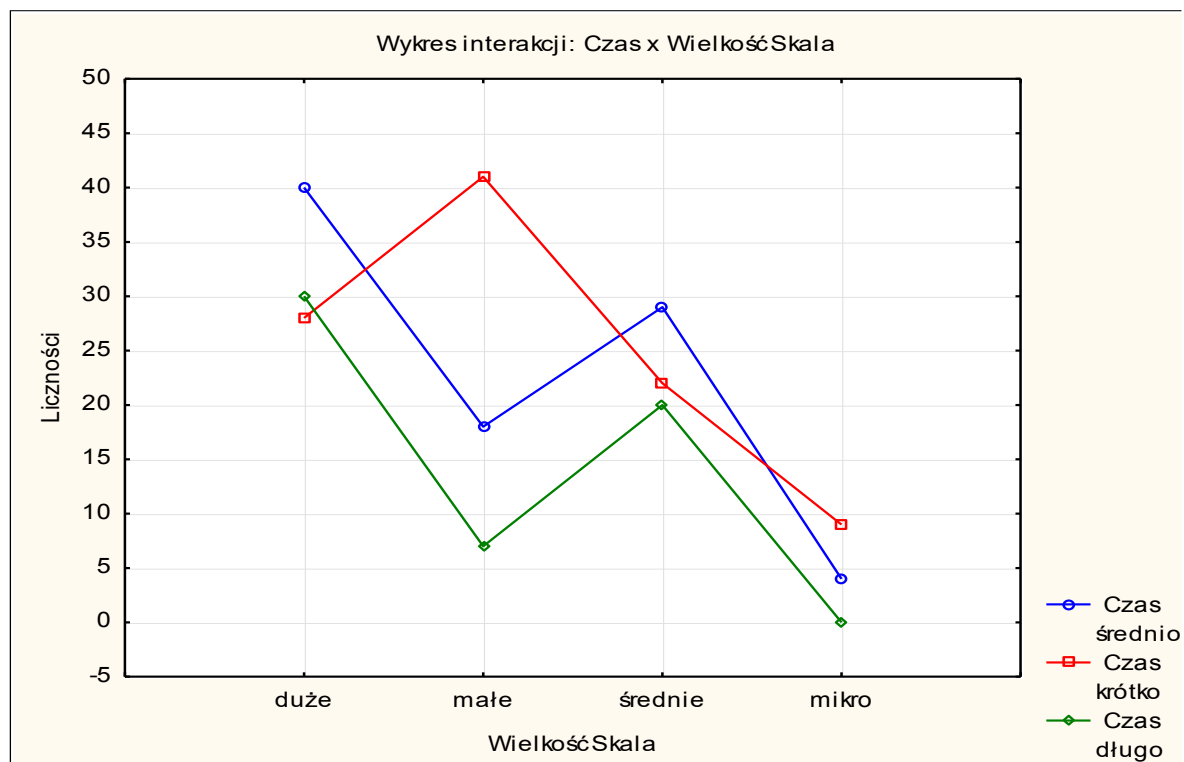
Rys. 22. Interakcja zmiennych: horyzont planowania i dominujący kapitał

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na rys. 23 przedstawiono interakcje pomiędzy horyzontem planowania a wielkością przedsiębiorstwa.

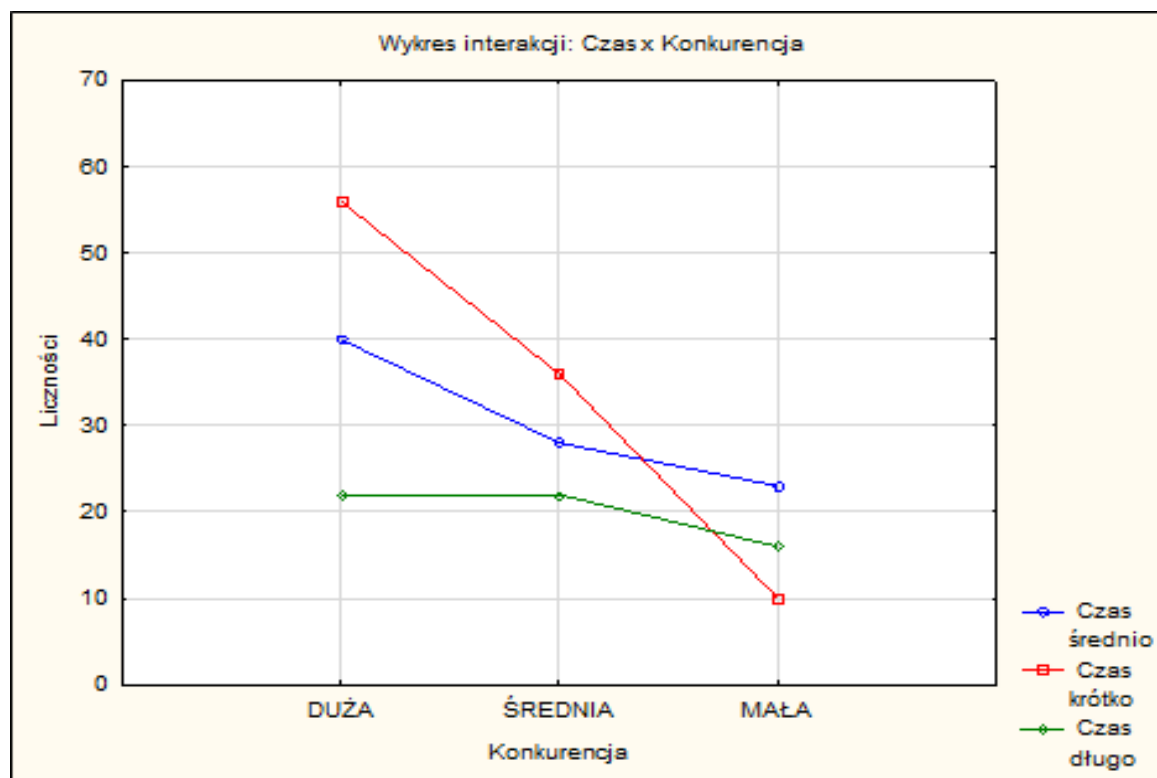
Wnioski dotyczące wielkości firm potwierdza analiza horyzontu planowania i nasilenia konkurencji w sektorze. Duża konkurencja sprzyja formułowaniu zdecydowanie częściej strategii krótko niż średnio i długoterminowych. Z kolei spółki działające w warunkach małej konkurencji częściej formułują strategie średnioterminowe i długoterminowe. Dla spółek działających w środowisku o przeciętnej konkurencji nie zaobserwowano istotnych różnic pomiędzy licznosciami obserwowanymi i oczekiwanymi w poszczególnych horyzontach czasu formułowania strategii. Graficzne zależności zaprezentowano na rys. 24.

Istotne różnice zidentyfikowano również w odniesieniu do wieku przedsiębiorstwa. Szczególnie duże różnice zaobserwowano dla spółek dojrzałych, które funkcjonują na rynku powyżej 15 lat. Podmioty te zdecydowanie częściej tworzą strategie długoterminowe.



Rys. 23. Interakcja zmiennych: horyzont planowania i wielkość przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 24. Interakcja zmiennych: horyzont planowania i nasilenie konkurencji w sektorze

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W analizowanej próbce zidentyfikowano 14 różnych branż. Badania statystyczne wskazały, że pomiędzy różnymi branżami występują różnice dotyczące horyzontu planowania strategicznego, przy czym istotne różnice zaobserwowano dla kilku branż. Spółki działające w branżach budowlanej i informatycznej zdecydowanie częściej formułują strategie na okresy krótko niż średnio i długoterminowe. Krótkie i średnioterminowe strategie są wybierane częściej niż długoterminowe w branży finansowej. Z kolei strategie długo i średnioterminowe są wybierane częściej w branży energetycznej i górniczej.

4.2. Wykorzystanie narzędzi controllingu strategicznego w przedsiębiorstwach

W przeprowadzonym badaniu szczególną rolę zwrócono na stosowane narzędzia controllingu strategicznego. W pytaniu skierowanym do respondentów poproszono o określenie jakie narzędzia są wykorzystywane. W pytaniu poproszono o wskazanie wszystkich wykorzystywanych narzędzi, respondent miał możliwość wskazania wielu spośród zaproponowanych odpowiedzi oraz w części otwartej pytania podać własne propozycje. W pytaniach jako propozycje odpowiedzi do wyboru wskazano najpopularniejsze narzędzia wspierające controlling strategiczny, finalnie respondent miał możliwość wybrania odpowiedzi:

- BSC – Balanced Scorecard (Zrównoważona Karta Wyników),
- Tableau de Bord,
- Hosinkanri,
- inne,
- nie są stosowane sformalizowane narzędzia,
- nie wiem.

Uzyskane wyniki ankiety podsumowano w tabeli 29 wskazując procent respondentów oraz procent odpowiedzi.

Zdecydowanie ponad połowa przedsiębiorstw nie stosuje sformalizowanych narzędzi controllingu strategicznego. Z kolei najczęściej wybieranym narzędziem jest strategiczna karta wyników. Aż 12% respondentów wskazało, że wykorzystuje inne narzędzia. Analiza odpowiedzi na otwarte pytanie uzupełniająca dotyczące ich charak-

teru wskazuje, że najczęściej stosowanymi rozwiązaniami są różnego rodzaju wewnętrzne metodyki wypracowywane przez przedsiębiorstwo samodzielnie lub z udziałem doradców zewnętrznych, ukierunkowane na definiowanie i monitorowanie realizacji celów strategicznych oraz takie narzędzia jak:

- analizy portfelowe np.: SWOT,
- KPI
- benchmarking,
- systemy zarządzania wartością, EVA i drzewa nośników wartości,
- modele i plany finansowe.

Tabela 29. Wykorzystanie narzędzi controllingu strategicznego

	ODPOWIEDZI		%
	Ilość	%	respondentów
nie są stosowane sformalizowane narzędzia	133	55%	59%
BSC – Balanced Scorecard	43	18%	19%
Tableau de Bord	4	2%	2%
Hosinkanri	2	1%	1%
inne	26	11%	12%
nie wiem	32	13%	14%
RAZEM	240	100%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Szczegółowe zestawienie wykorzystania innych narzędzi controllingu strategicznego wskazywane przez respondentów zawiera tabela 30.

Tabela 30. Wykorzystanie pozostałych narzędzi controllingu strategicznego

NARZĘDZIE	Ilość odpowiedzi	% ogółu odpowiedzi	% ogółu respondentów
plany finansowe	6	2,5%	2,7%
KPI	7	2,9%	3,1%
VBM, EVA i drzewa wartości	3	1,3%	1,3%
Inne	6	2,5%	2,7%
analizy portfelowe	3	1,3%	1,3%
Benchmarking	1	0,4%	0,4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Żadne ze wskazanych narzędzi nie przekroczyło trzech procent ogółu odpowiedzi. Do najczęściej wskazywanych należało planowanie finansowe oraz KPI. W dalszej kolejności 16 respondentów wskazało, że wykorzystuje więcej niż jedno ze wskazanych narzędzi. Najczęściej było to powiązanie BSC z innymi narzędziami lub Tableau de Bord. Analiza zgromadzonego materiału dotyczącego stosowanych narzędzi controllingu strategicznego skłania do zadawania dalszych pytań. Jakie firmy decydują się na wybór poszczególnych narzędzi? Czy stosowanie sformalizowanych narzędzi typu zrównoważona karta wyników pozwala przedsiębiorstwom uzyskiwać przewagi w zarządzaniu strategią w stosunku do przedsiębiorstw, które nie zdecydowały się na wdrożenie formalnych metodyk controllingu strategicznego?

Analiza cechy firm wykorzystujących narzędzia controllingu strategicznego

W dalszych badaniach, w pierwszej kolejności dokonano podziału populacji przedsiębiorstw na trzy zasadnicze grupy. Do pierwszej przypisano przedsiębiorstwa, które stosują zrównoważoną kartę wyników. Narzędzie Kaplana i Nortona wyodrębniono na potrzeby dalszych badań, ponieważ było ono wskazywane przez respondentów jako najczęściej wykorzystywane formalne narzędzie controllingu strategicznego. Drugą wyodrębnioną grupę stanowiły przedsiębiorstwa niestosujące formalnych narzędzi zarządzania strategią, a trzecią przedsiębiorstwa, które stosują inne narzędzia. W grupie trzeciej uwzględniono zarówno respondentów, którzy wskazali odpowiedź inne narzędzia oraz uwzględnione w ankiecie Tableau de Bord oraz Hosinkanri, jako że instrumenty te wskazało zaledwie kilku respondentów. Celem badania było stwierdzenia czy trzy wyodrębnione grupy charakteryzują się różnymi cechami oraz poszukiwanie cech, które charakteryzują przedsiębiorstwa należące do każdej z grup.

Wykorzystaną metodą badawczą była analiza statystyczna. Podobnie jak we wcześniejszych badaniach wykorzystano analizę tablic wielodzielczych oraz tabel wielokrotnych odpowiedzi i dychotomii. W tabeli 31 zaprezentowano uzyskane wyniki.

Tabela 31. Stosowane narzędzia controllingu strategicznego a cechy przedsiębiorstw.

Narzędzia controllingu strategicznego		Wiek			Własność			Rodzaj działalności			
		Dojrzale	Średnie	Młode	RAZEM	Prywatne	Publiczne	RAZEM	Produkcja	Usługi	Handel
Informatyzacja	liczność obserwowana A	58	24	8	90	59	31	90	32	47	11
	liczność oczekiwana B	58,53	24,70	6,77	90,00	62,93	27,07	90,00	36,88	42,63	10,49
	A-B	-0,53	-0,70	1,23	0,00	-3,93	3,93	0,00	-4,88	4,37	0,51
	% wiersza	64,44%	26,67%	8,89%	100,00%	65,56%	34,44%	100,00%	35,56%	52,22%	12,22%
	% kolumny	33,53%	32,88%	40,00%		31,72%	38,75%		29,36%	37,30%	35,48%
Inne	liczność obserwowana A	84	40	9	133	95	38	133	57	61	15
	liczność oczekiwana B	86,50	36,50	10,00	133,00	93,00	40,00	133,00	54,50	63,00	15,50
	A-B	-2,50	3,50	-1,00	0,00	2,00	-2,00	0,00	2,50	-2,00	-0,50
	% wiersza	63,16%	30,08%	6,77%	100,00%	71,43%	28,57%	100,00%	42,86%	45,86%	11,28%
	% kolumny	48,55%	54,79%	45,00%		51,08%	47,50%		52,29%	48,41%	48,39%
BSC	liczność obserwowana A	31	9	3	43	32	11	43	20	18	5
	liczność oczekiwana B	27,97	11,80	3,23	43,00	30,07	12,93	43,00	17,62	20,37	5,01
	A-B	3,03	-2,80	-0,23	0,00	1,93	-1,93	0,00	2,38	-2,37	-0,01
	% wiersza	72,09%	20,93%	6,98%	100,00%	74,42%	25,58%	100,00%	46,51%	41,86%	11,63%
	% kolumny	17,92%	12,33%	15,00%		17,20%	13,75%		18,35%	14,29%	16,13%
RAZEM	liczność obserwowana A	173,0	73,0	20,0	266,0	186,0	80,0	266,0	109,0	126,0	31,0
	liczność oczekiwana B	173,0	73,0	20,0	266,0	186,0	80,0	266,0	109,0	126,0	31,0
	A-B	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	% kolumny	100,00%	100,00%	100,00%		100,00%	100,00%		100,00%	100,00%	100,00%

Panel B statystyki	
Chi ² Pearsona	1,767873 p=,77835
Chi ² NW	1,798538 p=,77275
Fi	,0815239
Wsp. kontyngencji	,0812543
R rang Spearmana	-,045523 p=,45970
	1,372912 p=,50336
	1,366770 p=,50491
	,0718424
	,0716577
	,0110603 p=,85751
	,0142328 p=,81728
	1,909315 p=,75243
	1,921816 p=,75014
	,0847224
	,0844199

Panel A wyniki analiz w tabelach dwudzielczych

Narzędzia controllingu strategicznego	Konkurencja				Rynek				RAZEM	
	Dojrzałe	Średnie	Młode	RAZEM	specjalny produkt - wielu klientów	masowy produkt - mało klientów	specjalny produkt - mało klientów	masowy produkt - mało klientów		
nieformalizowane	liczność obserwowana A	45	27	18	90	37	38	14	1	90
	liczność oczekiwana B	41,62	31,13	17,26	90,00	32,82	33,50	20,64	3,05	90,00
	A-B	3,38	-4,13	0,74	0,00	4,18	4,50	-6,64	-2,05	0,00
	% wiersza	50,00%	30,00%	20,00%	100,00%	41,11%	42,22%	15,56%	1,11%	1,11%
% kolumny	36,59%	29,35%	35,29%		38,14%	38,38%	22,95%	11,11%		
Inne	liczność obserwowana A	58	49	26	133	42	44	40	7	133
	liczność oczekiwana B	61,50	46,00	25,50	133,00	48,50	49,50	30,50	4,50	133,00
	A-B	-3,50	3,00	0,50	0,00	-6,50	-5,50	9,50	2,50	0,00
	% wiersza	43,61%	36,84%	19,55%	100,00%	31,58%	33,08%	30,08%	5,26%	100,00%
% kolumny	47,15%	53,26%	50,98%		43,30%	44,44%	65,57%	77,78%		
BSC	liczność obserwowana A	20	16	7	43	18	17	7	1	43
	liczność oczekiwana B	19,88	14,87	8,24	43,00	15,68	16,00	9,86	1,45	43,00
	A-B	0,12	1,13	-1,24	0,00	2,32	1,00	-2,86	-0,45	0,00
	% wiersza	46,51%	37,21%	16,28%	100,00%	41,86%	39,53%	16,28%	2,33%	100,00%
% kolumny	16,26%	17,39%	13,73%		18,56%	17,17%	11,48%	11,11%		
RAZEM	liczność obserwowana A	123,0	92,0	51,0	266,0	97,0	99,0	61,0	9,0	266,0
	liczność oczekiwana B	123,0	92,0	51,0	266,0	97,0	99,0	61,0	9,0	266,0
	A-B	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	% kolumny	100,00%	100,00%	100,00%		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

Panel B statystyki

Chi ² Pearsona	1,533243	p=,82074	11,85473	p=,06529
Chi ² NW	1,559422	p=,81607	12,26340	p=,05634
Fi	,0759215		,211081	
Wsp. kontyngencji	,0757036		,2065556	
R rang Spearmana	-,039882	p=,51721	-,164412	p=,00721

Panel A wyniki analiz w tabelach dwudzielczych

Narzędzia controllingu strategicznego	Wielkość przedsiębiorstwa			RAZEM
	Duże	Małe	Mikro	
liczność obserwowana A	44	23	20	90
liczność oczekiwana B	35,53	23,68	26,05	90,00
A-B	8,47	-0,68	-6,05	0,00
% wiersza	48,89%	25,56%	22,22%	100,00%
% kolumny	41,90%	32,86%	25,97%	21,43%
liczność obserwowana A	33	43	46	11
liczność oczekiwana B	52,50	35,00	38,50	7,00
A-B	-19,50	8,00	7,50	4,00
% wiersza	24,81%	32,33%	34,59%	8,27%
% kolumny	31,43%	61,43%	59,74%	78,57%
liczność obserwowana A	28	4	11	0
liczność oczekiwana B	16,97	11,32	12,45	2,26
A-B	11,03	-7,32	-1,45	-2,26
% wiersza	65,12%	9,30%	25,58%	0,00%
% kolumny	26,67%	5,71%	14,29%	0,00%
liczność obserwowana A	105,0	70,0	77,0	14,0
liczność oczekiwana B	105,0	70,0	77,0	14,0
A-B	0,0	0,0	0,0	0,0
% kolumny	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Panel B statystyki				
Chi ² Pearsona	31,22612	p=,00002		
Chi ² NW	34,52887	p=,00001		
Fi	,3426243			
Wsp. kontyngencji	,3241272			
R rang Spearmana	-,290910	p=,00000		

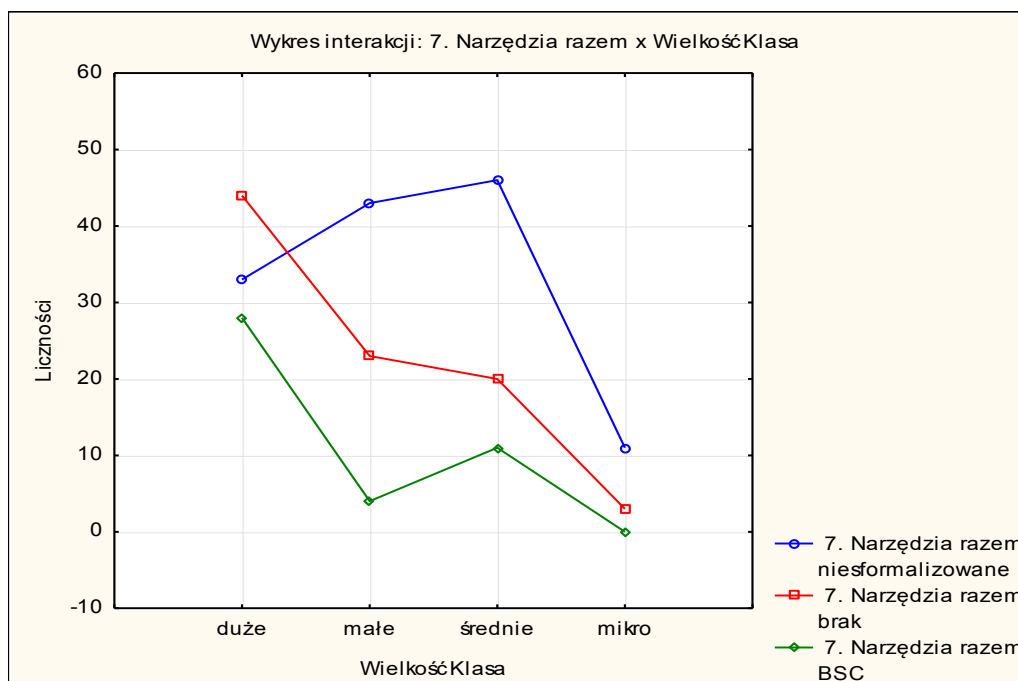
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uzyskane wyniki analiz statystycznych wskazują, że trudno jest wskazać istotne różnice pomiędzy przedsiębiorstwami stosującymi różne narzędzia controllingu strategicznego. Dla większości analizowanych cech nie można wykazać, że przedsiębiorstwa należące do trzech grup wyodrębnionych z punktu widzenia stosowania narzędzi controllingu strategicznego różnią się między sobą istotnie statystycznie. Nie zidentyfikowano podstaw by odrzucić hipotezę, wskazującą, że przedsiębiorstwa stosujące BSC, inne narzędzia zarządzania controllingu strategicznego, bądź stosujące narzędzia autorskie są takie same pod względem wieku, konkurencji, dominującego kapitału, czy rodzaju prowadzonej działalności.

Jedynie istotne różnice zidentyfikowano w odniesieniu wielkości przedsiębiorstwa oraz do rynku na jakim działa przedsiębiorstwo, choć w tym drugim przypadku zidentyfikowaną zależność należy uznać z punktu widzenia statystycznego za słabą. Spółki funkcjonujące na rynku charakteryzującym się dostawą specjalnych produktów dla małej liczby klientów częściej wybierają inne narzędzia controllingu strategicznego, z kolei przedsiębiorstwa dostarczające produkty do wielu klientów zarówno produkty specjalistyczne jak i masowe częściej sięgają do niesformalizowanych narzędzi oraz do zrównoważonej karty wyników.

Natomiast wyraźną, mocną statystyczną istotność zidentyfikowano w przypadku wielkości spółek. Wnioski w tym zakresie są jednoznaczne zrównoważona karta wyników jest zdecydowanie częściej jest wykorzystywana przez spółki duże. Zarówno spółki średnie, małe jak i mikro w obszarze wykorzystania BSC występowały rzadziej niż wynikało to z liczności oczekiwanej. Na rys. 25 zaprezentowano graficznie zidentyfikowane zależności.

Ostatnia przeprowadzona na tym etapie badań analiza miała na celu znalezienie odpowiedzi na pytanie czy stosowanie określonych narzędzi controllingu strategicznego jest powiązane z okresem na jaki jest formułowana strategia. Badania przeprowadzono w odniesieniu do trzech analizowanych grup narzędzi natomiast jako okres formułowania strategii przyjęto długi, średni oraz krótki zgodnie z wcześniej przedstawionymi definicjami. Uzyskane wyniki przedstawiono w tabeli 32.



Rys. 25. Interakcja zmiennych: wielkość firmy i stosowane narzędzia controllingu strategicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 32. Narzędzia controllingu strategicznego a horyzont planowania

Panel A wyniki analiz w tabelach dwudzielczych

Narzędzia controllingu strategicznego		Okres formułowania strategii			RAZEM
		długi	średni	krótko	
niesformalizowane	liczność obserwowana A	28	45	58	131,00
	liczność oczekiwana B	31,24	45,85	53,91	131,00
	A-B	-3,24	-0,85	4,09	0,00
	% wiersza	21,37%	34,35%	44,27%	100,00%
	% kolumny	45,16%	49,45%	54,21%	
inne	liczność obserwowana A	22	25	39	86,00
	liczność oczekiwana B	20,51	30,10	35,39	86,00
	A-B	1,49	-5,10	3,61	0,00
	% wiersza	25,58%	29,07%	45,35%	100,00%
	% kolumny	35,48%	27,47%	36,45%	
BSC	liczność obserwowana A	12	21	10	43,00
	liczność oczekiwana B	10,25	15,05	17,70	43,00
	A-B	1,75	5,95	-7,70	0,00
	% wiersza	27,91%	48,84%	23,26%	100,00%
	% kolumny	19,35%	23,08%	9,35%	
RAZEM	liczność	62,00	91,00	107,00	260,00
	liczność oczekiwana	62,00	91,00	107,00	260,00
	A-B	0,00	0,00	0,00	0,00

Panel B Statystyki

Chi ² Pearsona	7,998783	p=,09162
Chi ² NW	8,396677	p=,07808
Fi	,1753983	
Wsp. kontyngencji	,1727609	
R rang Spearmana	-,006341	p=,91895

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyniki wskazują na występowanie różnic pomiędzy stosowanymi narzędziami controllingu strategicznego i okresem formułowania strategii, przy czym należy wskazać, że różnice te są słabe. Przedsiębiorstwa stosujące Zrównoważoną Kartę Wyników częściej formułują strategię na okresy średnio i długoterminowe niż krótkoterminowe. Z kolei respondenci, którzy deklarowali stosowanie niesformalizowanych narzędzi controllingu częściej formułowali strategię na okresy krótkoterminowe.

4.3. Narzędzia controllingu strategicznego a systemy informatyczne i systemy monitorowania strategii

Stosowanie sformalizowanych narzędzi controllingu strategicznego pozwala na przeniesienie zarządzania strategią na poziom operacyjny. Strategia podlega procedurom monitorowania i w efekcie może być lepiej wdrażana. Jednocześnie wykorzystywanie tych procedur wymaga przetwarzania dużych zbiorów danych o interdyscyplinarnym charakterze, co powoduje konieczność wsparcia ze strony systemów informatycznych. Celem kolejnych badań była weryfikacja czy szeroko obecne w literaturze stwierdzenia znajdują potwierdzenie w weryfikacjach empirycznych. W tym celu poddano analizie odpowiedzi respondentów na pytania dotyczące wykorzystywanych narzędzi controllingu strategicznego, stosowanych procedur monitorowania strategii oraz wykorzystywanych systemów informatycznych. Na tym etapie badań wykorzystano zdefiniowany wcześniej podział badanych firm na trzy grupy w zależności od deklaracji wykorzystywanych narzędzi controllingu strategicznego. Wyniki dotyczące monitorowania strategii w poszczególnych grupach narzędzi zaprezentowano w tabeli 33.

Badania wskazują, zgodnie z oczekiwaniami, że stosowanie BSC sprzyja monitorowaniu strategii. Przedsiębiorstwa, które wdrożyły strategiczną kartę wyników częściej deklarują monitorowanie strategii. Jednocześnie należy wskazać, że analogiczne zależności zostały zaobserwowane dla przedsiębiorstw stosujących niesformalizowane narzędzia controllingu strategicznego. Przedsiębiorstwa te również częściej monitorują strategię niż wynikałoby to z liczności oczekiwanych. Zaobserwowane zależności są istotne przy dowolnie niskim poziomie istotności co potwierdza ich statystyczną wiarygodność.

Tabela 33. Narzędzia controllingu strategicznego a monitorowanie strategii

Panel A wyniki analiz w tabelach dwudzielczych

Narzędzia controllingu strategicznego		Monitorowanie strategii			RAZEM
		tak	nie	nie wiem	
niesformalizowane	liczność obserwowana A	48	1	6	55
	liczność oczekiwana B	44,63	7,24	3,14	55,00
	A-B	3,37	-6,24	2,86	0,00
	% wiersza	87,27%	1,82%	10,91%	100,00%
	% kolumny	25,95%	3,33%	46,15%	
Inne	liczność obserwowana A	98	27	5	130
	liczność oczekiwana B	105,48	17,11	7,41	130,00
	A-B	-7,48	9,89	-2,41	0,00
	% wiersza	75,38%	20,77%	3,85%	100,00%
	% kolumny	52,97%	90,00%	38,46%	
BSC	liczność obserwowana A	39	2	2	43
	liczność oczekiwana B	34,89	5,66	2,45	43,00
	A-B	4,11	-3,66	-0,45	0,00
	% wiersza	90,70%	4,65%	4,65%	100,00%
	% kolumny	21,08%	6,67%	15,38%	
RAZEM	liczność obserwowana A	185,0	30,0	13,0	228,0
	liczność oczekiwana B	185,0	30,0	13,0	228,0
	A-B	0,0	0,0	0,0	0,0
	% kolumny	100,00%	100,00%	100,00%	

Panel B statystyki

Chi ² Pearsona	18,21735	p=,00112
Chi ² NW	20,82320	p=,00034
Fi	,2826671	
Wsp. kontyngencji	,2720090	
R rang Spearmana	-,186950	p=,00462

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W kolejnym kroku przyjętego postępowania badawczego poddano analizie zależności pomiędzy wykorzystywanymi narzędziami controllingu strategicznego a częstotliwością monitorowania strategii. Celem badań było stwierdzenie, które narzędzia wspierają monitorowanie wdrożenia strategii. Wyniki analiz zależności pomiędzy częstotliwością monitorowania strategii a grupa stosowanych narzędzi controllingu strategicznego zaprezentowano w tabeli 34.

Analiza literatury wskazuje, że poszczególne narzędzia controllingu strategicznego wspierają w różny sposób proces monitorowania strategii. Mimo że we wcześniejszym badaniu stwierdzono, że zarówno strategiczna karta wyników jak i niesformalizowane narzędzia controllingu wspierają monitorowanie strategii, to badania częstotliwości wyraźnie wskazują przewagę w tym zakresie koncepcji Kaplana i Nortona. Przeprowadzone analizy statystyczne wskazują, że strategiczna karta wyników wyraźnie sprzyja częstszemu monitorowaniu strategii. W przypadku BSC zarówno obserwacje wskazujące na stałe monitorowanie strategii jak również na comiesięczny pomiar i ocenę dokonań strategicznych występują częściej niż oczekiwane.

Tabela 34. Narzędzia controllingu strategicznego a częstotliwość monitorowania strategii

Panel A wyniki analiz w tabelach dwudzielnych		Narzędzia controllingu strategicznego										RAZEM
		Stale	Co miesiąc	Co kwartał	Co pół roku	Co roku	Nie jest	Inaczej	Nie wiem			
Narzędzia nieformalizo- wane	liczność obserwowana A	9	6	15	5	3	1	5	13	57		
	liczność oczekiwana B	9,71	6,72	10,95	4,73	7,97	5,97	3,48	7,47	57,00		
	A-B	-0,71	-0,72	4,05	0,27	-4,97	-4,97	1,52	5,53	0,00		
	% wiersza	15,79%	10,53%	26,32%	8,77%	5,26%	1,75%	8,77%	22,81%	100,00%		
	% kolumny	23,08%	22,22%	34,09%	26,32%	9,38%	4,17%	35,71%	43,33%			
Inne	liczność obserwowana A	16	14	20	11	26	21	9	12	129		
	liczność oczekiwana B	21,97	15,21	24,79	10,70	18,03	13,52	7,89	16,90	129,00		
	A-B	-5,97	-1,21	-4,79	0,30	7,97	7,48	1,11	-4,90	0,00		
	% wiersza	12,40%	10,85%	15,50%	8,53%	20,16%	16,28%	6,98%	9,30%	100,00%		
	% kolumny	41,03%	51,85%	45,45%	57,89%	81,25%	87,50%	64,29%	40,00%			
BSC	liczność obserwowana A	14	7	9	3	3	2	0	5	43		
	liczność oczekiwana B	7,32	5,07	8,26	3,57	6,01	4,51	2,63	5,63	43,00		
	A-B	6,68	1,93	0,74	-0,57	-3,01	-2,51	-2,63	-0,63	0,00		
	% wiersza	32,56%	16,28%	20,93%	6,98%	6,98%	4,65%	0,00%	11,63%	100,00%		
	% kolumny	35,90%	25,93%	20,45%	15,79%	9,38%	8,33%	0,00%	16,67%			
RAZEM	liczność obserwowana A	39,0	27,0	44,0	19,0	32,0	24,0	14,0	30,0	229,0		
	liczność oczekiwana B	39,0	27,0	44,0	19,0	32,0	24,0	14,0	30,0	229,0		
	% kolumny	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%			
Panel B statystyki												
Chi ² Pearsona		38,10870	p=,00050									
Chi ² NW		41,66920	p=,00014									
Fi		,4079382										
Wsp. kontyngencji		,3777183										
R rang Spearmana		-,229313	p=,00047									

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przewaga w tym zakresie BSC jest wyraźna (na dowolnie niskim poziomie istotności) zarówno w odniesieniu do niesformalizowanych narzędzi monitorowania strategii, jak i innych formalnych koncepcji.

Ostatni etap badań dotyczący porównania narzędzi controllingu strategicznego dotyczył wykorzystania systemów informatycznych. W tabeli 35 przedstawiono zależności dotyczące wykorzystania wsparcia informatycznego a stosowanymi narzędziami controllingu w obszarze strategii. Graficzną interpretację uzyskanych wyników zaprezentowano na rys. 26.

Tabela 35. Narzędzia controllingu strategicznego a wykorzystanie systemów informatycznych

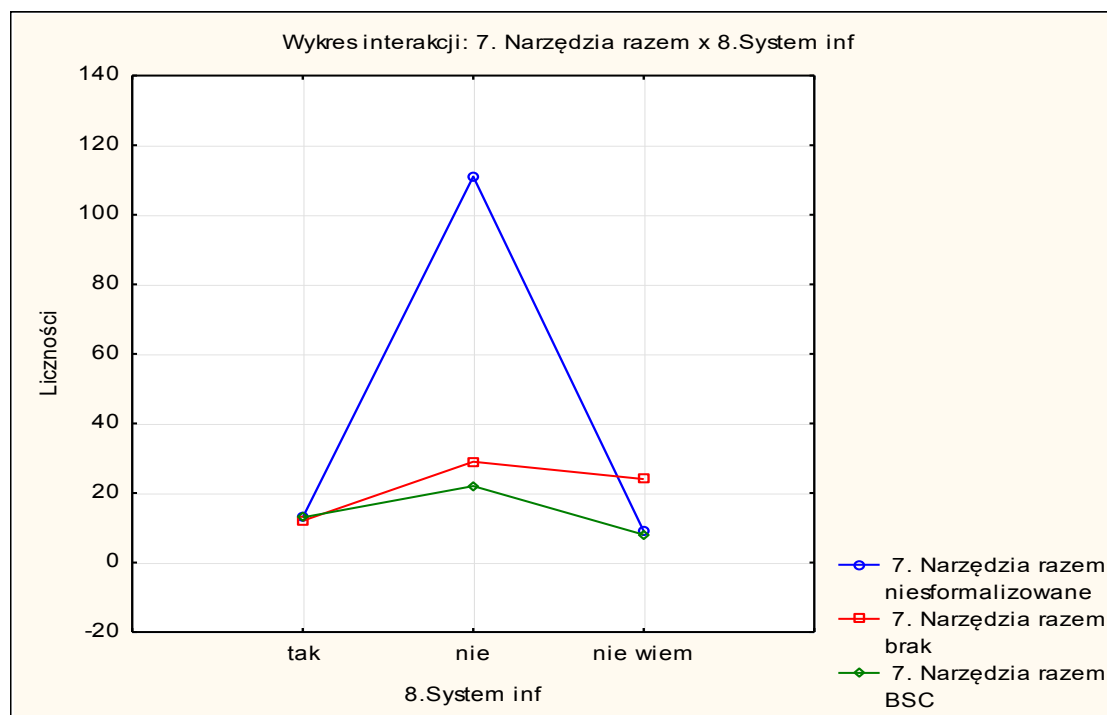
Panel A wyniki analiz w tabelach dwudzielczych

		NARZĘDZIA CONTROLLINGU STRATEGICZNEGO	WYKORZYSTANIE SYSTEMÓW INFORMATYCZNYCH			RAZEM
			TAK	NIE	NIE WIEM	
Niesformali- zowane		liczność obserwowana A	12	29	24	65
		liczność oczekiwana B	10,25	43,69	11,06	65,00
		A-B	1,75	-14,69	12,94	0,00
		% wiersza	18,46%	44,62%	36,92%	100,00%
		% kolumny	31,58%	17,90%	58,54%	
Inne		liczność obserwowana A	13	111	9	133
		liczność oczekiwana B	20,97	89,40	22,63	133,00
		A-B	-7,97	21,60	-13,63	0,00
		% wiersza	9,77%	83,46%	6,77%	100,00%
		% kolumny	34,21%	68,52%	21,95%	
BSC		liczność obserwowana A	13	22	8	43
		liczność oczekiwana B	6,78	28,90	7,32	43,00
		A-B	6,22	-6,90	0,68	0,00
		% wiersza	30,23%	51,16%	18,60%	100,00%
		% kolumny	34,21%	13,58%	19,51%	
RAZEM		liczność obserwowana A	38,0	162,0	41,0	241,0
		liczność oczekiwana B	38,0	162,0	41,0	241,0
		A-B	0,0	0,0	0,0	0,0
		% kolumny	100,00%	100,00%	100,00%	

Panel B statystyki

Chi ² Pearsona	44,25973	p=,00000
Chi ² NW	42,56258	p=,00000
Fi	,4285444	
Wsp. kontyngencji	,3938983	
R rang Spearmana	,0324420	p=,61627

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 26. Interakcja zmiennych: systemy informatyczne wspierające controlling strategiczny

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

4.4. Wykorzystanie strategicznej karty wyników w przedsiębiorstwach

Celem kolejnych badań była analiza cech strategicznej karty wyników jako najczęściej wykorzystywanego formalnego narzędzia controllingu strategicznego. Wnioski z wcześniej przedstawionych badań wskazują, że BSC najczęściej jest wykorzystywane przez duże przedsiębiorstwa i wymaga wsparcia ze strony systemów informatycznych. Koncepcja ta zapewnia przedsiębiorstwu możliwość lepszego monitorowania strategii. Pozwala na częstsze weryfikowanie realizacji celów strategicznych, przez co controlling strategiczny przenoszony jest na poziom operacyjny przedsiębiorstwa i codziennie podejmowanych aktywności menadżerów i poszczególnych pracowników operacyjnych. Jednocześnie literatura przedmiotu wskazuje, że BSC poprzez systemowe podejście do definiowania strategii, procedury kaskadowania strategii i jej cyklicznego weryfikowania zwiększa także zaangażowanie organizacji na etapie formułowania strategii. Dalsze przeprowadzone analizy miały za zadanie zweryfikować zgromadzony materiał empiryczny pod kątem wskazanych kierunków.

W pierwszej kolejności poddano weryfikacji pytania dotyczące grup pracowników zaangażowanych na etapie formułowania i monitorowania strategii. W pytaniach zawartych w ankiecie dotyczących tych obszarów respondenci byli proszeni o wskazanie grup pracowników mających dostęp do strategii (uczestniczący w ich formułowaniu i weryfikacji) oraz uczestniczących w jej monitorowaniu.

W pierwszym pytaniu o uczestnictwo w formułowaniu strategii respondenci mogli wskazać następujące odpowiedzi:

- zarząd (naczelnictwo),
- kierownicy,
- nie wiem,
- podstawowi pracownicy.

Drugie analizowane pytanie dotyczące monitorowania strategii proponowało respondentom następujące możliwości do wyboru:

- zarząd (naczelnictwo),
- dyrektorzy,
- kierownicy,
- dział controllingu,
- dział strategii (rozwoju),
- inny dział,
- nie wiem.

W obu analizowanych pytaniach każda z odpowiedzi mogła być wskazywana niezależnie, respondent miał możliwość wyboru wielu odpowiedzi. W dalszej analizie poddano weryfikacji pytanie: czy BSC sprzyja większemu zaangażowaniu organizacji w controlling strategiczny? W tym celu każdej ze wskazanych odpowiedzi przyznano wartość jeden, w przypadku gdy wskazano odpowiedź „nie wiem” lub nie wskazano odpowiedzi przyznawano wartość zero. W dalszych badaniach analizowano zmienną syntetyczną, która była sumą wartości przyznanych danej ankiecie. Przykładowo, jeśli w danej ankiecie respondent wskazał, że przy formułowaniu strategii biorą udział pracownicy zarządu i dyrektorzy, zmienna syntetyczna dla tej ankiety przyjmowała wartość dwa.

Statystyki opisowe dla tak sformułowanych zmiennych syntetycznych przedstawiono w tabelach 36 i 37.

Tabela 36. Ilość grup pracowniczych zaangażowanych w formułowanie strategii

ILOŚĆ GRUP ZAWODOWYCH	RAZEM	STOSUJE BSC	POZOSTAŁE
LICZNOŚĆ	266	43	223
ŚREDNIA	1,70	2,56	1,53
MEDIANA	2,0	2,0	1,0
MODA	1,0	2,0	0,0
LICZNOŚĆ	65	16	62
MINIMUM	0	0	0
MAKSIMUM	6	5	6
KWARTYL DOLNY	1	2	0
KWARTYL GÓRNY	3	3	2
ODCHYLENIE STD.	1,377	1,240	1,342

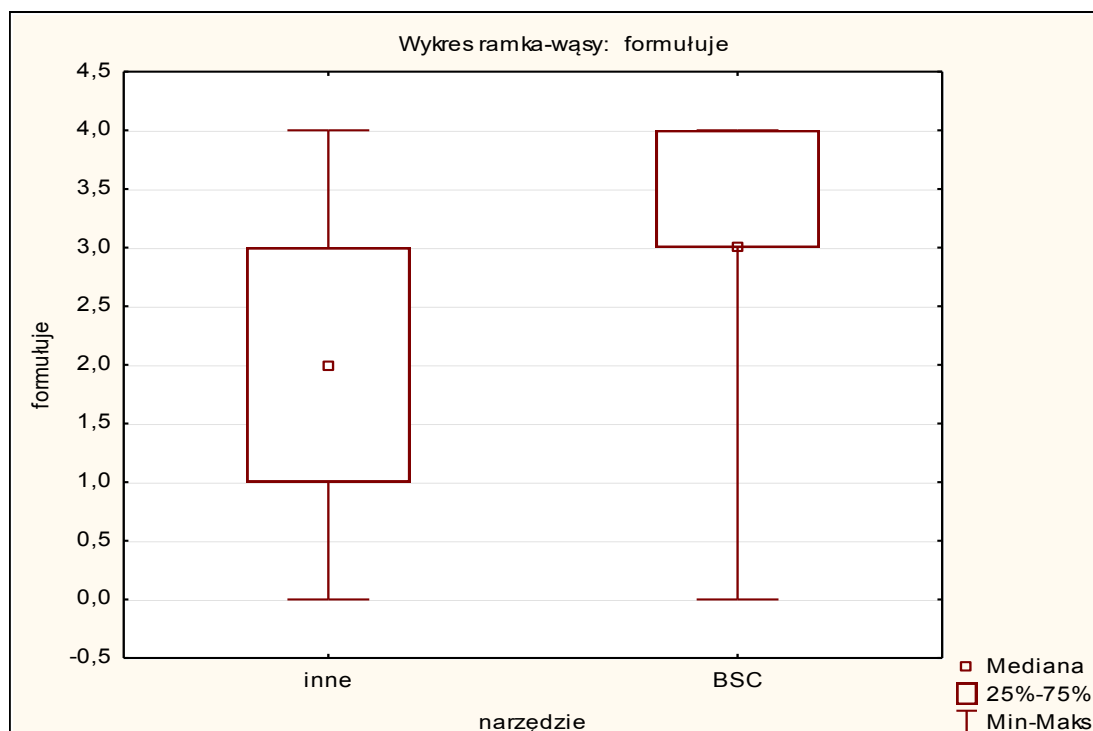
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 37. Ilość grup pracowniczych zaangażowanych w monitorowanie strategii

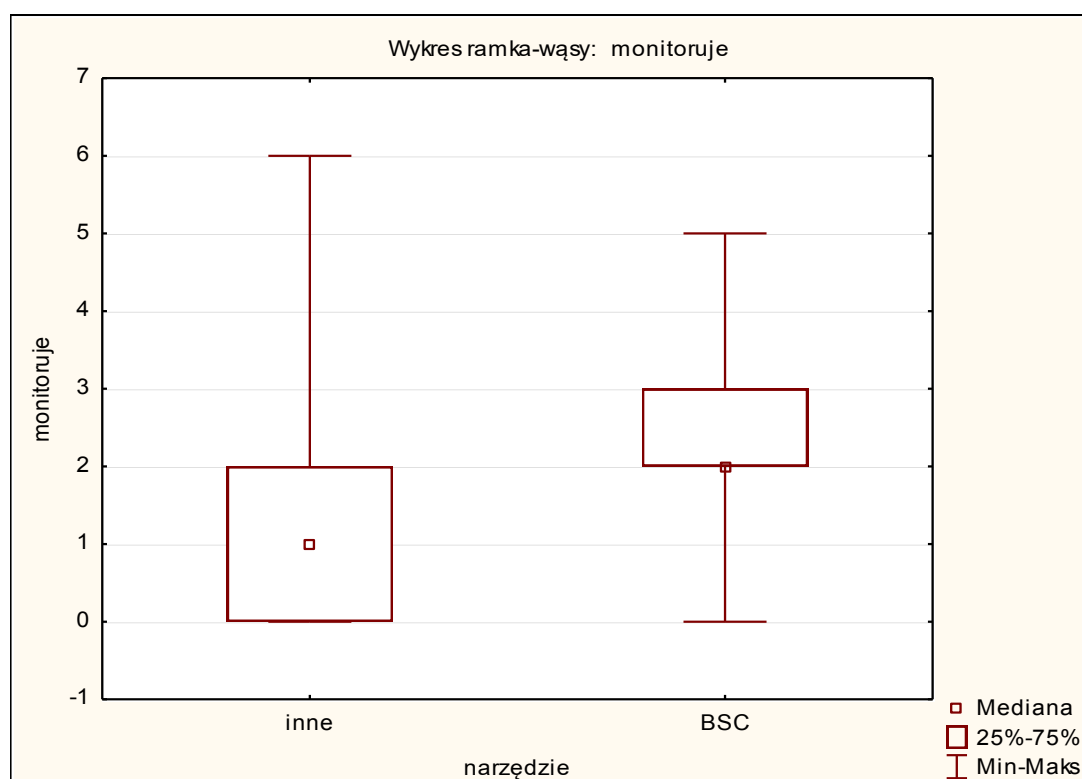
ILOŚĆ GRUP ZAWODOWYCH	RAZEM	STOSUJE BSC	POZOSTAŁE
LICZNOŚĆ	266	43	223
ŚREDNIA	2,22	3,09	2,05
MEDIANA	2,0	3,0	2,0
MODA	3,0	4,0	2,0
LICZNOŚĆ	67	18	56
MINIMUM	0	0	0
MAKSIMUM	4,0	4,0	4,0
KWARTYL DOLNY	1,0	3,0	1,0
KWARTYL GÓRNY	3,0	4,0	3,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uzyskane wyniki wskazują, że zmienna syntetyczna przyjmuje wyższe wartości dla respondentów, którzy wskazali na wykorzystywanie strategicznej karty wyników, wyższe wartości są obserwowane zarówno dla monitorowania jak i formułowania strategii. Graficznie uzyskane wartości zmiennych syntetycznych zaprezentowano na rys. 27 i rys. 28 w układzie tak zwanego pudełka z wąsami.



Rys. 27. Ramka wąsy grupy pracownicze zaangażowane w formułowanie strategii
 Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 28. Ramka wąsy grupy pracownicze zaangażowane w monitorowanie strategii
 Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W celu weryfikacji czy uzyskane różnice mogą być uznane za nie przypadkowe przeprowadzono testy statystyczne. Do weryfikacji wykorzystano klasyczny test t dla prób niezależnych. Uzyskane wyniki przedstawiono w tabeli 38.

Tabela 38. Test t dla zmiennych syntetycznych

	FORMUŁUJE	MONITORUJE
ŚREDNIA dla stosuje BSC	2,558139	3,0930233
ŚREDNIA dla pozostałych	1,529148	2,0493274
T	-4,659328	-4,909582
DF	264	264
P	0,000005	0,000002
LICZNOŚĆ dla stosuje BSC	43	43
LICZNOŚĆ dla pozostałych	223	223

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Testy statystyczne wskazują na statystyczną istotność różnic dla obu badanych grup. Oznacza to, że zarówno w przypadku monitorowania i formułowania strategii zmienne syntetyczne przyjmują wyższe wartości dla przedsiębiorstw, które zadeklarowały wykorzystywanie strategicznej karty wyników w stosunku do przedsiębiorstw, które nie wskazały takich deklaracji. Uzyskane wyniki wskazują, że wykorzystywanie BSC sprzyja większemu upowszechnieniu strategii, większemu zaangażowaniu pracowników na różnych szczeblach podejmowania decyzji i fazach controllingu strategicznego.

Podsumowanie

Przystawione wyniki ankiet wskazują, iż w 94% analizowanych podmiotach badań istnieje sformalizowany dokument dotyczący strategii. Przeprowadzone badania statystyczne zależnościami wskazują, że najczęściej małe przedsiębiorstwa rezygnują z opracowania strategii. Z kolei najczęściej wskazywanym okresem formułowania strategii jest przedział czasu od 3 do 5 lat. Uzyskane wyniki potwierdzają intuicyjne zależności. Przedsiębiorstwa małe tworzą przede wszystkim strategie krótko i średnioterminowe. Spółki te w większym stopniu narażone są na wpływ zmian otoczenia i z tego powodu wybierają krótsze okresy planowania strategicznego. Krótkie okresy formułowania strategii są wskazywane przez przedsiębiorstwa działające w środowisku dużej walki konkurencyjnej. Zauważono również, iż spółki, w których dominującym jest kapitał państwowy częściej formułują strategie długookresowe.

Interesującym wnioskiem dostarcza także analiza stopnia znajomości i stosowania narzędzi controllingu strategicznego. Wyniki badań wskazują, iż ponad połowa podmiotów nie wykorzystuje do tego celu żadnej formalnej metodyki. W tych przedsiębiorstwach, w których są one stosowane, najczęściej wybieranym formalnym narzędziem jest *Balanced Scorecard*. Około 12% respondentów wskazało, że wykorzystuje inne narzędzia. Wśród nich najczęściej stosowanymi rozwiązaniami są różnego rodzaju autorskie metodyki wypracowywane przez przedsiębiorstwo samodzielnie lub z udziałem doradców zewnętrznych, ukierunkowane na definiowanie i monitorowanie realizacji celów strategicznych. Duże instrumentarium controllingu strategicznego powoduje że wykorzystanie innych metod i narzędzi jest mocno rozproszone. Badania wskazują, że oprócz zrównoważonej karty wyników przedsiębiorstwa korzystają z 10 innych formalnych narzędzi controllingu takich jak: analizy portfelowe, w tym głównie

analiza SWOT, KPI, benchmarking, drzewa nośników wartości, modelowanie i planowanie finansowe. Wykorzystanie każdego z nich nie przekracza 3% ogółu badanych podmiotów oraz 5% tych które deklarują wykorzystanie innych narzędzi.

Po strategiczną kartę wyników sięgają najczęściej przedsiębiorstwa duże, zatrudniające powyżej 1000 pracowników oraz podmioty dojrzałe, działające na rynku ponad 15 lat. Analiza statystyczna potwierdza jednoznacznie zależności w tym zakresie. Nie wskazuje natomiast, aby inne cechy jak dominujący kapitał, rodzaj działalności, czy branża były związane z wykorzystywaniem konkretnych narzędzi wspierających controlling strategiczny.

Szczególnie istotne dla skutecznej i efektywnej realizacji zadań controllingu strategicznego jest przeniesienie strategii na poziom operacyjny. Niestety praktyka w tym zakresie potwierdza konieczność doskonalenia. Zdecydowanie mniej przedsiębiorstw deklaruje monitorowanie strategii niż jej formułowanie. Zaledwie 73,3% respondentów wskazuje fakt monitorowania stopnia realizacji przyjętych zamierzeń strategicznych. Tylko 17,4% ogółu badanych traktuje weryfikowanie realizacji strategii jako codzienną potrzebę. Niekorzystnym jest zwłaszcza fakt, iż tylko połowa kluczowych menedżerów operacyjnych jest zaangażowana w monitorowanie strategii. Z kolei w wielu podmiotach zadanie monitorowania strategii przekazywane jest do działu controllingu, mimo, że w niewielkim stopniu uczestniczy on w jej powstawaniu i faktycznej realizacji. Stosowanie narzędzi controllingu strategicznego wpływa na sposób monitorowania strategii.

W przedsiębiorstwach, które deklarują wykorzystanie zrównoważonej karty wyników stopień monitorowania strategii jest większy niż w pozostałych. W tej grupie przedsiębiorstw zdecydowanie częściej respondenci wskazywali na monitorowanie strategii w trybie ciągłym lub w trybie comiesięcznym. Przeprowadzone analizy statystyczne zdecydowanie potwierdzają te zależności. Przeprowadzone testy statystyczne wykazały także, że BSC angażuje pracowników firmy zdecydowanie w większym stopniu zarówno na etapie formułowania strategii, jak również jej monitorowania. Jednocześnie badania wyraźnie wskazują, że stosowanie BSC jest związane z wykorzystywaniem narzędzi informatycznych wspierających controlling strategiczny.

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych uznać należy, że controlling strategiczny w polskiej praktyce gospodarczej znajduje się w momencie przejścia z fazy początkowej do fazy dojrzałości. Badania wykazują, że z punktu widzenia

wykorzystania koncepcji controllingu strategicznego i eksploataowania jego narzędzi można wskazać dwie grupy podmiotów gospodarczych. Przedsiębiorstwa duże, dojrzałe, które z powodzeniem wykorzystują narzędzia controllingu strategicznego w tym głównie strategiczną kartę wyników. Grupa ta zdecydowanie osiąga przewagi w formułowaniu i realizowaniu strategii oraz częściej wykorzystuje narzędzia informatyczne wspierające zarządzanie strategią. Druga grupa to przedsiębiorstwa mniejsze, młodsze, które są świadome roli controllingu strategicznego, jednak zazwyczaj nie wykorzystują formalnych narzędzi wspierających koncepcje, ale z drugiej strony częściej rozwijają własne instrumenty i indywidualne metodyki. W grupie tych przedsiębiorstw obserwuje się trudności w implementacji i przeniesieniu zamierzeń strategicznych na poziom operacyjny, mniejsze zaangażowanie pracowników w przebieg procesów controllingowych i realizację zadań wyznaczonych przez controllerów.

Przeprowadzone analizy pozwalają wskazać kierunki dalszych badań w obszarze controllingu strategicznego. Wśród zagadnień istotnych do dalszych dociekań badawczych można wskazać: dogłębną analizę narzędzi stosowanych przez przedsiębiorstwa, w szczególności bazujących na ich autorskich metodykach, analizę przyczyn, które powodują, że mniejsze firmy rezygnują z sięgania po formalne narzędzia controllingu strategicznego, formułowanie wytycznych związanych z implementacją formalnych narzędzi w przedsiębiorstwach średnich i małych o krótszej historii funkcjonowania na rynku, ograniczonych zasobach osobowych i finansowych.

Należy mieć nadzieję, że za kilka lat, wraz z uzupełnianiem zidentyfikowanych luk w wiedzy, zwiększy się odsetek firm wspierających swoją działalność nowoczesnymi instrumentami controllingu strategicznego, a polska praktyka gospodarcza wstąpi w fazę dojrzałości i doskonalenia wykorzystania controllingu strategicznego oraz jego instrumentów.

Literatura

- Adamik A. red. (2013), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Alberts, W.W. (1989), *The experience curve doctrine reconsidered*. The Journal of Marketing. Vol. 53, No. 3, July.
- Al-Mashari M., Irani Z., Zairi M. (2001), *Business process reengineering: a survey of international experience*, Business Process Management Journal, Vol. 7 Issue 5.
- Altinkemer K., Ozcelik Y., Ozdemir Z.D. (2011), *Productivity and Performance Effects of Business Process Reengineering: A Firm-Level Analysis*. Journal of Management Information Systems. Spring, Vol. 27 Issue 4.
- Ansoff H.I. (1957), *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, Sep/Oct
- Ansoff H.I.(1985), (1995), *Zarządzanie strategiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Armstrong M. (1997), *Jak być lepszym menedżerem*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Asada T., Bailes J. C., Suzuki K. (2000), *Implementing ABM with Hoshin Management*, Management Accounting Quarterly, Winter, Institute of Management Accountants, Montvale New Jersey.
- Asiński P., Ciarka P., Grudzewski W. (1999), *Lean management w zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 4.
- Ballard Ch., White C., McDonald S., Myllymaki J., McDowell S., Goerlich O., Neroda A. (2005), *Business Performance Management...Meets Business Intelligence*, International Business Machines Corporation, US.
- Bartoszewicz B., Pniewski K., Szablewski A. red. (2008), *Value Based Management koncepcje, narzędzia, przykłady*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Bednarski A. (2001), *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.
- Beer M., Ruth R.A. (1976), *Employee growth through performance management*, “Harvard Business Review”, July-August.
- Bessire D., Baker C.R. (2005), *The French Tableau de bord and the American Balanced Scorecard: a critical analysis*, Critical Perspectives on Accounting, Vol. 16(6).
- Białasiewicz M., Czerniachowicz B. (2008), *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] Podstawy nauki o organizacji, red.: S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa.
- Białasiewicz M., Czerniachowicz B. (2011), *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza, red.: S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa.
- Bielski M. (2002), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Blanchard K. (2007), *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa
- Borjeson L., Hojer M., Dreborg K.-H., Ekvall T., Finnveden G. (2006), *Scenario types and techniques: Towards a user's guide*, „Futures” No. 38.

- Borowiecki R., Rojek T. red. (2016), *Zarządzanie przedsiębiorstwie. Analiza współczesnych uwarunkowań, koncepcji i determinant*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Bourguignon A., Malleret V., Nørreklit H. (2004). *The American Balanced Scorecard versus the French Tableau de Bord: the Ideological Dimension*, Management Accounting Research, Vol. 15(2).
- Bradfield R., Wright G., Burt G., Cairns G., Heijden K. (2005), *The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning*, „Futures”, No. 37.
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Brown B.B. (1968), *Delphi Process: A Methodology Used for the Elicitation of Opinions of Experts*, September, An earlier paper published by RAND (Document No: P-3925, 15 pages), <http://www.rand.org/pubs/papers/P3925.html> (data dostępu: 2016.12.10).
- Brown T. (1973), *An Experiment in Probabilistic Forecasting*, July, (Document No: R-944-ARPA), <http://www.rand.org/pubs/reports/R0944.html> (data dostępu: 2016.12.10).
- Brzozowski M., Kopczyński T. (2011), *Metody zarządzania*, Wydanie drugie rozszerzone, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Business Performance Management: Industry Framework Document* (2005), BPM Standard Group, <http://bpmstandardsgroup.org> (dostęp: 20.12.2016)
- Cabała P. (2002), *Wieloaspektowe ujęcie controllingu strategicznego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 603, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Cabała P. (2006), *Relacje między controllingiem strategicznym a operacyjnym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 700, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Cabała P. (2008), *System controllingu strategicznego w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 782, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Cadle J., Paul.D, Turner P. (2010), *Business Analysis Techniques, 72 Essential Tools for Success*, BCS, The Chartered Institute for IT.
- Chiapello E., Lebas M. (1995), *The Tableau de Bord, A French Approach to Management Information*, 3rd Management Control Systems Symposium, Imperial College, London.
- Chiapello E., Lebas M. (1996), *The Tableau de Bord, a French Approach to Management Information*, 19th Annual Congress of the European Accounting Association, Bergen-Norway.
- Chomuszko M. (2015), *Controlling procesów*, PWN, Warszawa.
- Cieślak M. (2001), *Prognozowanie gospodarcze : metody i zastosowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Combe I.A. (1999), *Multiple Strategy Paradigms: An Integrational framework*, „Journal of Marketing Management”, No 15.
- Craig L., Moore L. (2008), *Intellectual Capital in Enterprise Success: Strategy Revisited*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.

Czekaj J. (red.) (2009), *Zarządzanie Procesami Biznesowymi aspekt metodyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Czekaj J., Ziębicki B. (2014), *Ewolucja i dyfuzja koncepcji Performance Management*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3 (163).

Czerniachowicz B. (2011a), *Uwarunkowania przedsiębiorczości korporacyjnej na przykładzie przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego*, [w:] *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, red. W. Janasz, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 21, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Czerniachowicz B. (2011b), *Zasoby niematerialne w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie finansami. Inwestycje, wycena przedsiębiorstw, zarządzanie wartością*, red. D. Zarzecki, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 639, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* Nr 37 Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Czerniachowicz B. (2012), *Podejście zasobowe w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa na przykładzie Firmy B z sektora MSP*, [w:] *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarki w XXI wieku*, red. B. Kryk, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 25, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Czerniachowicz B. (2016b), *Zmiany kultury organizacyjnej w międzynarodowej korporacji*, [w:] *Procesy restrukturyzacji wobec współczesnych przemian gospodarczych*, red. A. Jaki, M. Kowalik, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Czerniachowicz, B. (2016a), *Wybrane problemy budowania organizacji uczącej się*, [w:] *Organizacja inteligentna: Perspektywa zasobów ludzkich*, red. C. Suszyński, G. Leśniak-Łebkowska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Czubakowska K. (2004), *Budżetowanie w controllingu*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.

Czyż-Gwiazda (2013), *Controlling procesów narzędziem poprawy wyników organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

Ćwiklicki M. (2006), *Hoshin kanri a zrównoważona karta wyników*, "Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Prace z zakresu metod organizacji i zarządzania", nr 713, Kraków.

Ćwiklicki M., Obora H. (2011), *Hoshin kanri. Japońska metoda strategicznego zarządzania jakością w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Dalkey N., Helmer O. (1963), *An Experimental Application of the Delphi Method to the use of experts*, *Management Science*, vol. 9 (3).

Daum J.H. (2005), *Tableau de Bord: Besser als die Balanced Scorecard?*, *Der Controlling Berater*, vol. 7.

Davenport T.H., Short J.E. (1990), *The new industrial engineering: information technology and business process redesign*, *Sloan Management Review* 31, 4 (Summer).

Davenport, T.H. (1993), *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- De Geuser F., Mooraj S., Oyon D. (2009), *Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance*, European Accounting Review, volume 18, Issue 1.
- Dixon J.R., Arnold P., Heineke J., Kim J.S., Mulligan P. (1994), *Business process reengineering: Improving in new strategic directions*. California Management Review, volume 36, Issue 4.
- Doran G.T. (1981), "There's a S. M. A. R. T. Way to Write Management Goals and Objectives", Management Review (AMA Forum), November.
- Drażek Z., Niemczyłowicz B. (2003), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Drózd M. (2006), *Tableau de Bord Gestion: francuska alternatywa dla strategicznej karty wyników*. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, vol. 731, Kraków.
- Drucker P.F. (1992), *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Dwyer J., Hopwood N. (2010), *Management Strategies and Skills*. McGraw-Hill.
- Edvinsson L. (1997), *Developing Intellectual Capital at Scandia „Long Range Planning”*, vol. 30.
- Edvinsson L., Malone M.S. (1997), *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value By Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Business, New York.
- Epstein M., Manzoni J.F. (1998), *Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards*, European Management Journal, vol. 16(2)
- Epstein M.J., Manzoni J. (1997), *The balanced scorecard and tableau de bord: Translating strategy into action*, Management Accounting, vol. 79(2).
- Faulkner D., Bowman C. (1996), *Strategie konkurencji*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa.
- Fernandez A. (2008), *Les nouveaux tableau de bord des managers. Le projet décisionnel dans sa totalité*, Éditions d'Organisation, Paris.
- Filipiak-Dylewska B., Szewczuk A. (2000), *Zarządzanie strategiczne. Narzędzia, scenariusze, procesy*, Wydawnictwo Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym*, [w:] Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, red. A. Adamik, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Foremna-Pilarska M. (2015), *Controlling. Narzędzia i struktury*, PWE, Warszawa.
- Gadomska-Lila K. (2013), *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
- Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J. (2013), *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2003) (2009), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Goliszewski J. (1991), *Controlling strategiczny*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.

- Goliszewski J. (2015), *Controlling, koncepcja, zastosowanie, wdrożenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Gołomska E. (2010), *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gołębiowski T. (2001), *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa.
- Grant R.M. (2011), *Współczesna analiza strategii*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Griffin R.W. (2013), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. red. (2002), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa.
- Gupta A., Hoopes D.G., Knott A.M. (2015), *Redesigning routines for replication*, Strategic Management Journal, Jun, Vol. 36 Issue 6.
- Hall G., Howell S. (1985). *The experience curve from the economist's perspective*. Strategic Management Journal, 6(3).
- Hammer M. (1990), *Reengineering work: Don't automate, obliterate*, Harvard Business Review 68, 4 (July-August).
- Hammer M. (1996), *Beyond Reengineering: How the Process Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives*, Harper Collins, New York.
- Hammer M., Champy J. (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business Press.
- Harrington H. (1991), *Business Process Improvement*, McGraw-Hill, New York.
- Hax A.C. Majluf N.S. (1983). *The life-cycle approach to strategic planning*. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2061/SWP-1493-15478032.pdf> [data: 2016.12.10].
- Henderson B.D. (1974), *The Experience Curve Reviewed*, John Wiley & Sons, Inc.,
- Henderson B.D. (1984). *The application and misapplication of the experience curve*. Journal of Business Strategy, 4(3).
- Herman A., Szablewski A. (1999), *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa.
- Hofer Ch. (1977), *Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies*, Intercollegiate Case Clearing Mouse, Boston.
- Hofer Ch.W., Schendel D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Co., St. Paul Minn.
- Horvath P. (1990), *Controlling*, Verlag Franz Vahlen, München.
- Humphreys K.A., Gary M.S., Trotman K.T. (2016), *Dynamic Decision Making Using the Balanced Scorecard Framework*, Accounting Review, Sep, Vol. 91 Issue 5.
- Ignacy J., Wołczek P. (2014), *Presja społeczna na współczesne zarządzanie strategiczne*, [w:] Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw, red. A. Kaleta, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Jagielło A., Kirsz W., Kapnik J. (2010), *Performance Prism jako nowatorska koncepcja dokonywania pomiaru wyników działalności organizacji*, Współczesna Ekonomia nr 2 (4).

- Janasz K., Janasz W., Koziół K., Szopik K. (2008), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje- metody- strategie*, Difin, Warszawa.
- Janasz K., Janasz W., Koziół K., Szopik-Depczyńska K. (2010), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Wydanie drugie, Difin, Warszawa.
- Janasz W. (2016), *Współczesne systemy zarządzania przedsiębiorstwami*, [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwie. Analiza współczesnych uwarunkowań, koncepcji i determinant, red. R. Borowiecki, T. Rojek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Jarugowa A., Fijałkowska J. (2002), *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo ODiDK, Gdańsk.
- Jashapara A. (2014), *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Jasińska A. (2006), *Metodyczne aspekty wybranych sposobów zarządzania kapitałem intelektualnym*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław, nr 1114.
- Jeżak J. (2002), *Zarządzanie strategiczne rosnące znaczenie podejścia organicznego*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.
- Jędralska K., Woźniak-Sobczak B. (2001), *Metoda controllingu strategicznego i jej implementacja w zarządzaniu biznesem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Johansson H., McHugh P., Pendlebury J.A., Wheeler W. (1993), *Business Process Reengineering: Breakpoint Strategies for Market Dominance*, Wiley, West Sussex.
- Johnson G., Whittington R., Scholes K. (2009), *Corporate Strategy with MyStrategyLab*, Financial Times/Prentice Hall.
- Kaczmarek J. (2016), *Ocena działalności a ocena rozwoju przedsiębiorstwa i jej mierniki*, [w:] Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu, red. J. Kaczmarek, P. Litwa, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Kaczmarek J., Litwa P. red. (2016), *Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Kafel T. (2010), *Analiza portfelowa jako narzędzie formułowania strategii organizacji pozarządowych*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, nr 234.
- Kafel T. (2013), *Kierunki badań w zakresie zarządzania strategicznego wobec wyzwań współczesności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 922.
- Kaleta A. red. (2014), *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1996), *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press, September, Boston – Massachusetts,.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2000), *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*, Harvard Business Review. Sep/Oct, Vol. 78 Issue 5.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Kaplan R.S., Norton D.P. (2006), *How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization*, Harvard Business Review. March, Vol. 84 Issue 3.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2006), *Strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kaplan R.S.; Norton D.P. (2007), *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, Jul/Aug, Vol. 85 Issue 7/8.
- Kaplan R.S. (1988), *One cost system isn't enough*, Harvard Business Review, January/February.
- Kaplan, R., S., Anderson, S., M. (2004), *Time-Driven Activity-Based Costing*, Harvard Business Review, November, Vol. 82 Issue 11.
- Kaplan, R., S., Cooper, R. (2002), *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Keys, D., E., van der Merwe, A. (2002), tłum. Szychta, A., *Niemieckie a amerykańskie zarządzanie kosztami działań*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 6.
- Kielczewski S. red. (1997), *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Klasik A. red. (1993), *Planowanie strategiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Klein, M.M. (1993), *IE's fill facilitator role in benchmarking operations to improve performance*, Industrial Engineering, 25, 9.
- Kluziński J. red. (2004), *Zarządzanie strategiczne. Firma na rynku globalnym*, Wydawnictwo K.E.LIBER, Warszawa.
- Kochalski C. red (2016), *Zielony controlling i finanse. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Kochalski C. red (2016), *Zielony controlling i finanse: studium przypadków*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Kochalski C., Nowicki J. (2016), *Analiza strategiczna jako narzędzie projektowania strategii rozwoju*, w: *Zielony controlling i finanse : podstawy teoretyczne*, red. C. Kochalski, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Kolegowicz K. (2016), *Zmiany wielkości podstawowych relacji ekonomicznych charakteryzujących rozwój największych przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce w latach 2005-2014*, [w:] *Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu*, red. J. Kaczmarek, P. Litwa, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Kotler P., Keller K.L., Brady M., Goodman M., Hansen T. (2009), *Marketing Management*, Pearson Education.
- Kowalewski M. (2009), *Performance Prism jako innowacyjny system pomiaru wyników organizacji*, [w:] *Rachunkowość a controlling*, red. E. Nowak, nr 56, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

- Kowalewski M., Cieśliński W. (2009), *Sukces organizacji i możliwości jego pomiaru z wykorzystaniem koncepcji Performance Prism*, Konferencja Naukowa "Sukces organizacji - przejawy i uwarunkowania", 10-12 września, Gdańsk.
- Kowalski M., Świdorski M. (2012), *Wpływ wzrostu sprzedaży na wartość przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 252, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kowalski M. J. (2010), *Procesowe zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 25, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Kowalski M. J. (2013) *Value Based Controlling* [in:] Information systems architecture and technology: models of decision making in the process of management in a risky environment, eds. Z. Wilimowska [i in.]. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Kowalski M., Kosewska A. (2010), *Motivation systems supporting Value Base Management - tasks, tools and diagnosis of Polish companies*, [w:] Information systems architecture and technology: T models in management proces, eds Zofia Wilimowska [i in.], Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Kowalski M.J. (2016) *Zastosowanie controllingu podatkowego w polskich przedsiębiorstwach – wnioski z badań empirycznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 440, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kowalski M.J., Biliński Ł. (2016), *A Value-Oriented Quantitative Model for Strategy Formulation Regarding Strategic Business Units - The Essence and Measurement of Organizational*, Springer.
- Kowalski M.J., Nesterak J., Żelaszczyk A. (2013), *Performance Management w przedsiębiorstwie transportu publicznego. wsparcie dla procesu decyzyjnego. Studium przypadku, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 12 (171).*
- Koźmiński A. (2005), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek-Jurczak D. (2014), *Zasady zarządzania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. red. (1998), *Zarządzanie teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kral Z. (2012), *Strategic controlling including Balanced Scorecard*, Research Papers of the Wrocław University of Economics, Issue 272, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław,
- Kraśniński M. (2010), *Miejsce koncepcji Hoshin Kanri w nurcie nauk o zarządzaniu*, [w:] Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.
- Krawczyk S. (2000), *Logistyka w zarządzaniu marketingiem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Krupski R. red. (2005), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Krupski R. red. (2007), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Krupski R., Krzos G., Nowicki A., Siedlecka U. (1999), *Planowanie strategiczne*, [w:] Zarządzanie strategiczne, koncepcje – metody, red. R.Krupski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kunonga E., Whitty P., Singleton S. (2010), *The applicability of Hoshin Kanri for strategic planning and deployment in the public sector: A case study from NHS North East*, Journal of Management & Marketing in Healthcare, Apr, Vol. 3 Issue 1.
- Lew G. (2004), *Controlling przedsiębiorstw handlowych*, Difin, Warszawa.
- Lichtarski J. red. (1997), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Linstone H.A., Turoff M. (1975), *The Delphi Method: Techniques and Applications*, Reading, Mass., Addison-Wesley.
- Lipecki J. (1996), *Lean management metodą usprawniania zarządzania w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 7.
- Lipiec J. (1996), *Reengineering - nowa koncepcja zarządzania?*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 4.
- Lisiński M. (2008), *Analiza organicznego modelu zarządzania strategicznego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 774, Kraków.
- Little A.D. Inc. (1973), *A System for Managing Diversity*, Cambridge, Massachusetts.
- Little A.D. Inc. (1979a), *Discovering the Fountain of Youth: An Approach to Corporate Growth and Development*, San Francisco, California.
- Little A.D. Inc. (1979b), *A Management System for the 1980's*, San Francisco, California.
- Lozano A. (2004), *System dynamicznego zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Ludwicyński A. red. (1999), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność firmy: Wyzwania przyszłości*, Agencja Wydawniczo – Reklamowa Halina Woźniak, Warszawa.
- Lueg R., Vu L. (2015), *Success factors in Balanced Scorecard implementations -- A literature review*, Management Revue, Vol. 26 Issue 4.
- Maiga, S., A., Jacobs, F., A. (2003), *Balanced Scorecard, Activity Based Costing And Company Performance: An Empirical Analysis*, Journal of Managerial Issues, Vol. XV Number 3.
- Make-or-Buy, bep i metoda scoringowa w przedsiębiorstwie produkcyjnym* (2011) [w:] Komputerowo zintegrowane zarządzanie. t.2, red. Knosala R., Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
- Malo J.L. (1995), *Les tableaux de bord comme signe d'une gestion et d'une comptabilité à la française*, Melanges en l'honneur du professeur Claude Pérochon, Foucher, Paris.
- Manganelli R.L., Klein M.M. (1994), *The Re-engineering Handbook: A Step-by-step Guide to Business Transformation*, AMACOM, New York.

- Mann R., Mayer E. (1998), *Controlling w twojej firmie*, Centrum Kierowania Liderów, Skierniewice.
- Marchesnay M. (1994), *Zarządzanie strategiczne*, Poltext, Warszawa.
- Marcinowska M., (2000a) *Rachunek kosztów działań w bankach – część I*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 7.
- Marcinowska M., (2000b) *Rachunek kosztów działań w bankach – część II*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” nr 8.
- Marek S. red. (2008), *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, Economicus, Szczecin.
- Marek S., Białasiewicz M. red. (2008), *Podstawy nauki o organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Marek S., Białasiewicz M. red. (2011), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- McDonald M., Wilson H. (2011), *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them*, 7-th Edition, John Wiley.
- Mellum M.M., Collett C. (1995), *Breakthrough leadership: Achieving organizational alignment through hoshin planning*, Chicago American Hospital Publishing, Chicago.
- Michel U. (1999), Wertmanagement, Heft 8/9.
- Michna A. (2003), *Przegląd koncepcji kapitału intelektualnego przedsiębiorstw*, [w:] Nowe tendencje w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Aktualny stan i perspektywy rozwoju, red. Urbańczyk E., Kreos, Szczecin.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (2002), *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa.
- Miller J.A., Pniewski K., Polakowski M. (2000), *Zarządzanie kosztami działań*, WIG-Press, Warszawa.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (2009), *Strategy safari. Your complete guide through the wilds of strategic management*, Prentice Hall, United Kingdom.
- Mohapatra S., Choudhury A. (2016), *Readiness Framework for Business Process Re-engineering*, Strategic Change. Sep, Vol. 25 Issue 5.
- Morgan M., Levitt R.E., Malek W. (2010), *Skuteczne wdrażanie strategii*, PWN, Warszawa.
- Muszyński M. (2006), *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Neely A., Adams C. (2002), *Managing with Measures: The Stakeholder*, „Control” September.
- Neely A., Adams C. (2003), *The Performance Prism in Action - a Case Study*, „Control”, February.
- Neely A., Adams C., Kennerley M. (2002), *The Performance Prism: The scorecard for measuring and managing business success*, Financial Times, Prentice Hall.
- Neely A., Adams Ch., Kennerley M. (2002), *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Knowledge Interchange Book Summaries, Pearson Education.
- Nesterak J. (2002), *Controlling. System oceny centrów odpowiedzialności*, Wyd. Anvix, Kraków.

Nesterak J. (2015), *Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Nesterak J., Kowalski M.J., Wodyński S., Żelaszczyk A. (2013a), *Performance Management w zarządzaniu rentownością kursów przewozowych w kontekście krajowych zmian prawnych regulujących publiczny transport zbiorowy*, „Autobusy - Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe”, nr 6 (162), Instytut Naukowo-Wydawniczy Spatium sp. z o.o., Radom.

Nesterak J., Kowalski M.J., Wodyński S., Żelaszczyk A. (2013b), *Wdrożenie performance management w przedsiębiorstwie transportu publicznego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 11 (170).

Nesterak J., Staszczuk J. (2012a), *Comparison of the Performance Management system models in the private and public sectors*, Contemporary economy in times of the global crisis. Economic, social and legal aspects. Edited by R.Borowiecki, A.Jaki, T.Rojek, Cracow University of Economics – Department of Economics and Organization of Enterprises - Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow.

Nesterak J., Staszczuk J. (2012b), *Development and implementation of Performance management*, Verejna Sprava a spolecnost nr 1, rocnik XIII, Faculta Verejnej Spravy Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Košice.

Nesterak J., Staszczuk J. (2012c), *Theoretical and practical aspects of Performance Management in Poland and across the globe*, ARSA2012 - Proceedings in Advanced Research in Scientific Areas. The 1st Virtual International Conference - December 3rd – 7th, Editors M.Mokrys, A.Lieskovsky, EDIS - Publishing Institution of the University of Zilina, Zilina.

Nesterak J., Staszczuk J. (2012d), *The perspectives of Business Performance Management in Poland*, EIIC 2012 - Proceedings in Electronic International Interdisciplinary Conference 3-7 September, Editors M.Mokrys, A.Lieskovsky, EDIS - Publishing Institution of the University of Zilina, Zilina.

Nesterak J., Ziębicki B. (2012a), *Business Intelligence and Business Performance Management as systems supporting controlling in the enterprise*, Acta Oeconomica Cassoviensia - Scientific journal. Vol. V, No. 1., University of Economics in Bratislava - Faculty of Business Economics with a seat in Košice, Košice.

Nesterak J., Ziębicki B. (2012b), *Od Business Intelligence do Business Performance Management*, „Przegląd Organizacji”, nr 6.

Nesterak J., Ziębicki B. red. (2011), *Performance Management. Concepts and methods*, Cracow University of Economics Foundation, Cracow.

Nesterak J., Ziębicki B. red. (2012), *Performance Management. Implementation in business and non-profit organisations*, Cracow University of Economics Foundation, Cracow.

Niemiec A. red. (2016), *System pomiaru dokonań w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa.

Nita B. (2008), *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Wolters Kluwer, Kraków.

Nita B. (2016), *Teoria interesariuszy a informacja sprawozdawcza na przykładzie pryzmatu dokonań*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, tom 87, nr 143.

- Nita B. red (2010), *Performance Measurement and Management. Concepts and Applications*, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław.
- Nita B. red (2011), *Performance Measurement and Management*, Research Papers of Wrocław University of Economics No. 177, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław.
- Nita B. red (2013), *Performance Measurement and Management*, Research Papers of Wrocław University of Economics No. 290, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław.
- Niven P.R. (2014), *Balanced Scorecard Evolution : A Dynamic Approach to Strategy Execution*, Series: Wiley Corporate F & A Series. Hoboken, New Jersey, eBook.
- Nogalski B. (2009), *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunkiem badań_ problematyki zarządzania strategicznego*, [w:] Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Nogalski B., Szpitter A. (2009), *Model biznesu przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu. Odbudowa jego wartości*, [w:] Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
- Nowak E. red (1996), *Leksykon rachunkowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Nowak E. red. (2003), *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, ODDK, Gdańsk.
- O'Byrne S.F., Young D.S. (2009), *Why Capital Efficiency Measures Are Rarely Used in Incentive Plans*, Journal of Applied Corporate Finance, Volume 21, Number 2, Spring.
- Obłój K. (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Olszewska B., Moszkowicz K., Safin K. (2000), *Analiza strategiczna*, [w:] Zarządzanie strategiczne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Ovans A. (1995), *Should you take the re-engineering risk?*, Datamation, 41, 17.
- Penc J. (1998), *Zarządzanie dla przyszłości*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Penc J. (1999), *Strategie zarządzania Perspektywiczne myślenie i systemowe działanie*, cz.1, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Penc J. (2002), *Nowe koncepcje zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” nr 7.
- Pezet A. (2009), *The history of the french tableau de bord (1885–1975)*. Evidence from the archives, Accounting, Business & Financial History, vol. 19(2).
- Pierścionek Z. red. (2003) (2006), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Piotrowski K. (2001), *Organizacja i zarządzanie*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
- Piskurich G.M. (2011), *Rapid Instructional Design : Learning ID Fast and Right*, John Wiley & Sons.
- Piwoni-Krzyszowska E. (2014), *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Preissler P.R. (1999), *Controlling – Lehrbuch und Intensivkurs*, R. Oldenbourg-Verlag, München - Wien.

- Przybyła M. red. (2004), *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Radziejowska G. red. (2000), *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Rappaport A. (1999), *Creating shareholder value: a guide for managers and investors*, Simon and Schuster
- Reinfuss R. (2009), *MBO – Prosta i skuteczna technika zarządzania Twoją firmą*, Helion, Gliwice
- Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Romanowska M. (2001), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Romanowska M. (2009), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Roztockie N. (2001), *Integracja Rachunku Kosztów Działań ze wskaźnikiem Ekonomicznej Wartości Dodanej, przykład wdrożenia systemu*. Studium Przypadku
- Sackman H. (1974), *Delphi Assessment: Expert Opinion, Forecasting and Group Process*, April, (Document No: R-1283-PR), April, http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/r_ports/2006/R1283.pdf (dostęp: 2016.12.10).
- Sanchez R., Heene A. (2004), *The New Strategic Management. Organization, Competition and Competence*, John Wiley & Sons, New York.
- Scribner S., *Introduction to Strategic Management*, [w:] Policy Toolkit for Strengthening Health Sector Reform, <http://www.lachealthsys.org/documents/policytoolkitforstrengtheninghealthsectorreformparti-EN.pdf>
- Seal W., Mattimoe R. (2014), *Controlling strategy through dialectical management*, Management Accounting Research, September 25(3).
- Segal-Horn S. (2004), *The Modern Roots of Strategic Management*, „European Business Journal”, vol. 16, nr 4.
- Sekula Z. (1998), *Controlling strategiczny*, „Przegląd Organizacji”, nr 7.
- Sharma Anil K., Kumar Satish (2010), *Economic Value Added (EVA) Literature Review and Relevant Issues*, International Journal of Economics and Finance, Vol. 2, No. 2, May.
- Sierpińska M. (2004), *Controlling funkcjonalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sirkis, R. L., Race, S. M., & Little, A. D. (1981), *Principles of Strategic Planning for the Food-Service Firm How to select a strategy based on your competitive position in the industry*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, No. 22(1).
- Skawińska E. red. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań.
- Skoczylas W. (2002), *Pojęcie i klasyfikacja instrumentów controllingu*, [w:] Instrumenty controllingu, red. K.Winiarska, PPH Zapol, Szczecin.

- Skoczylas W., Niemiec A. red. (2016), *Leksykon mierników dokonań*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa.
- Skrzypek E. (2009), *Wiedza jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce*, [w:] Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy, red. E. Skrzypek, A. Sokół, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
- Slyvotzky A.J., Morrisom D.J., Adelman B. (2000), *Sfera zysku*, PWE, Warszawa.
- Sobieszczyk, T. (2000), *Jeśli odpowiedzią jest Rachunek Kosztów Działań... to jak brzmi pytanie?*, „Biuletyn Techniczny ABC”.
- Soltero C. (2007), *Hoshin kanri for improved environmental performance*, Environmental Quality Management, Summer, Vol. 16 Issue 4.
- Souissi M. (2008), *A Comparative Analysis Between The Balanced Scorecard And The French Tableau de Bord*, International Business & Economics Research Journal, vol. 7(7).
- Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków.
- Stabryła A. (2005), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków.
- Steinmamm H., Scherer A.G. (1996), *Strategiczny i operatywny controlling*, Organizacja I Kierowanie, nr 1.
- Stewart, G.B. III (1991), *The Quest for Value*, HarperBusiness.
- Stewart, G.B. III (1994), *EVA: Fact and Fantasy*. Journal of Applied Corporate Finance , 7(2).
- Stewart, G.B. III (1999), *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers Hardcover* – April 16.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1992), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Strategor (1997), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Strużycki M. red. (2002), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Sułkowski Ł., Zawadzki M. red. (2014), *Krytyczny nurt zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Suszyński C. (1999), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Szplit A. red. (1996), *Leksykon przedsiębiorcy*, Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce.
- Szymbalski J., Gierek A., Binczyk F., Piątkowski J., Pucka G. (2005), *Aspekty podejmowania decyzji „Make or Buy” oraz wyznaczanie punktu zrównania kosztów z zyskiem w produkcji odlewniczej*, Archiwum Odlewnictwa, Rocznik 5, Nr 17, PAN, Katowice.
- Świdorska G.K. red. (2003), *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy – wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
- Tennant Ch., Roberts P. (2000), *Hoshin Kanri: A Technique for Strategic Quality Management*, Quality Assurance, Vol. 8 Issue 2.
- Tennant Ch., Roberts P. (2001), *Hoshin Kanri: A Tool for Strategic Policy Deployment*, Knowledge & Process Management, Oct-Dec, Vol. 8 Issue 4.

- Trocki M. (2001), *Outsourcing*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Tyler D. A. (2004), *Zarządzanie czasem*, Wydawnictw PETIT, Warszawa.
- Tyrańska M., Walas-Trębacz J. (2010), *Wykorzystanie metod analizy strategicznej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Urbanek G. (2007), *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Urbanowska E. (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E. (2011), *Wsparcie teoretyczne problematyki wyborów strategicznych*, [w:] Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach, red. E. Urbanowska-Sojkin, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E. (2013), *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E. red. (2011), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E., Brzozowski M. red. (2013), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Natura i uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Villet V. (2011), *ADL matrix*, Retrieved [2016.12.12] from Toolshero: <http://www.toolshero.com/strategy/adl-matrix/>
- Vollmuth H. (1995), *Controlling. Instrumenty od A do Z*, Placet, Warszawa.
- Vollmuth H. (2007), *Controlling. Planowanie. Kontrola. Podstawy budowy systemu controllingu*, Placet, Warszawa.
- Wawrzyniak B. (1989), *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Wilson R..M.S, Gilligan C. (2005), *Strategic Marketing Management – Planning, Implementation and Control*, 3rd Edition, Elsevier Butterworth, Heinemann.
- Witcher B. J. (2014), *Hoshin Kanri*, Perspectives on Performance, 11(1).
- Witcher B.J., Butterworth R. (2001), *Hoshin kanri: policy management in Japanese-owned UK subsidiaries*, Journal of Management Studies, 38(5).
- Woźniak-Sobczak B. red. (2010), *Instrumenty zarządzania przedsiębiorstwem przez finanse*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Yemm G. (2013), *Essential Guide to Leading Your Team : How to Set Goals, Measure Performance and Reward Talent*. Pearson Education.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2010), *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2011), *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe” nr 1095, Politechnika Łódzka, Łódź.

Zakrzewska-Bielawska A. (2015), *Macierz Hofera*, [w:] Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia, red. K. Szymańska, Oficyna a Wolters Kulwer, Warszawa.

Zelek A. (2000), *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin.

Ziębicki B. (2011), *Business Performance Management – a new concept of Performance Management*, [w:] Business Performance Management. Concepts and methods, Scientific Editors J.Nesterak, B.Ziębicki, Publishing House Cracow University of Economics Foundation, Cracow.

Spis tabel

Tabela 1. Podejście mechanistyczne i organiczne w zarządzaniu strategicznym	19
Tabela 2. Podstawowe podejścia do tworzenia strategii.....	21
Tabela 3. Charakterystyka rozwoju zarządzania strategicznego	21
Tabela 4. Klasyfikacja szkół strategii według K. Obłoja	24
Tabela 5. Szkoły strategii o kluczowym znaczeniu dla firm HT	28
Tabela 6. Szkoły myśli strategicznej i związane z nimi paradygmaty zarządzania	29
Tabela 7. Charakterystyka szkół myśli strategicznej.....	30
Tabela 8. Nowy paradygmat zarządzania	33
Tabela 9. Systematyzacja podejść do zarządzania strategicznego	34
Tabela 10. Zasady zarządzania strategicznego	36
Tabela 11. Systematyka metod wykorzystywanych w controllingu strategicznym	47
Tabela 12. Stopień dojrzałości sektora przemysłowego i ich ocena metodą ADL	53
Tabela 13. Propozycje słabych i mocnych stron, zagrożeń i szans przedsiębiorstwa	57
Tabela 14. Strategie Ansoffa	59
Tabela 15. Porównanie wielowymiarowych kart wyników	84
Tabela 16. Porównanie ABM operacyjnego i strategicznego.....	85
Tabela 17. Na jaki okres jest tworzona strategia w podmiocie badania?	106
Tabela 18. Którzy pracownicy podmiotu badania mają dostęp do strategii?	107
Tabela 19. Z jakich elementów składa się strategia podmiotu badania?	108
Tabela 20. Czy jest monitorowana strategia w badanych podmiotach?	109
Tabela 21. Jak często jest monitorowana strategia w badanych podmiotach?	110
Tabela 22. Kto w podmiocie badania monitoruje strategię?	111
Tabela 23. Jakie działania są wykonywane podczas monitorowania strategii?	112
Tabela 24. Jakie są wykorzystywane sformalizowane narzędzia wdrażania i monitorowania strategii?	113
Tabela 25. Czy firma posiada system informatyczny wspierający zarządzanie strategiczne?	114
Tabela 26. Czy system informatyczny spełnia oczekiwania użytkowników?	115
Tabela 27. Formułowanie strategii a cechy przedsiębiorstw.....	120
Tabela 28. Horyzont formułowania strategii a cechy przedsiębiorstw.	121
Tabela 29. Wykorzystanie narzędzi controllingu strategicznego	126
Tabela 30. Wykorzystanie pozostałych narzędzi controllingu strategicznego	126
Tabela 31. Stosowane narzędzia controllingu strategicznego a cechy przedsiębiorstw.	128
Tabela 32. Narzędzia controllingu strategicznego a horyzont planowania	132
Tabela 33. Narzędzia controllingu strategicznego a monitorowanie strategii	134
Tabela 34. Narzędzia controllingu strategicznego a częstotliwość monitorowania strategii.....	135
Tabela 35. Narzędzia controllingu strategicznego a wykorzystanie systemów informatycznych	136
Tabela 36. Ilość grup pracowniczych zaangażowanych w formułowanie strategii	139
Tabela 37. Ilość grup pracowniczych zaangażowanych w monitorowanie strategii	139
Tabela 38. Test t dla zmiennych syntetycznych.....	141

Spis rysunków

Rys. 1. Generacje procesów zarządzania w XX wieku	15
Rys. 2. Wybrane kryteria podziału oraz rodzaje controllingu	39
Rys. 3. Cechy charakterystyczne controllingu strategicznego i operacyjnego.	41
Rys. 4. Macierz strategiczna BCG	50
Rys. 5. Macierz McKinsey'a	51
Rys. 6. Macierz atrakcyjności branżowej	52
Rys. 7. Analiza SWOT jako zintegrowana metoda analizy strategicznej	55
Rys. 8. Korzenie Business Performance Management.....	69
Rys. 9. Metodyka Business Performance Management	71
Rys. 10. Perspektywy Performance Prism	74
Rys. 11. Generowanie wartości dla interesariuszy	75
Rys. 12. Strategiczna karta wyników jako metoda wdrożenia strategii.....	76
Rys. 13. Filozofia zrównoważonej karty wyników.....	78
Rys. 14. Model wartości rynkowej Skandii (Skandia Value Scheme)	79
Rys. 15. Perspektywy w Skandia Nawigator	81
Rys. 16. Proces w reengineeringu	89
Rys. 17. Powiązanie controllingu i zarządzania wartością.....	94
Rys. 18. Perspektywa czasowa tworzenia strategii w ankietowanych firmach	102
Rys. 19. Częstotliwość monitorowania strategii w świetle badań ankietowych	103
Rys. 20. Udział grup pracowniczych w tworzeniu strategii w świetle badań ankietowych	104
Rys. 21. Udział grup pracowniczych w monitorowaniu strategii w świetle badań ankietowych.....	104
Rys. 22. Interakcja zmiennych: horyzont planowania i dominujący kapitał.....	123
Rys. 23. Interakcja zmiennych: horyzont planowania i wielkość przedsiębiorstwa.....	124
Rys. 24. Interakcja zmiennych: horyzont planowania i nasilenie konkurencji w sektorze	124
Rys. 25. Interakcja zmiennych: wielkość firmy i stosowane narzędzia controllingu strategicznego ...	132
Rys. 26. Interakcja zmiennych: systemy informatyczne wspierające controlling strategiczny.....	137
Rys. 27. Ramka wąsy grupy pracownicze zaangażowane w formułowanie strategii	140
Rys. 28. Ramka wąsy grupy pracownicze zaangażowane w monitorowanie strategii	140