

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: zespół
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Magdalena Kot
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-566-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel: Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect).....	11
Agnieszka Bieńkowska: O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling).....	25
Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz: Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship)	35
Emil Bukłaha: Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015).....	47
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context)	63
Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki: Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) .	72
Wojciech Czakon: Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels).....	82
Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos: Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups).....	90
Jakub Drzewiecki: Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of polish companies using outsourcing – research results).....	102
Marcin Flieger: Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network).....	114
Bartłomiej J. Gabryś: <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science).....	128

Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak: Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze (Development of controlling conception regarding project management: current situation and further research studies).....	137
Sandra Grabowska: Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (Evaluation of management model of a team of Mobile Expert's with the use of Balanced Scorecard)	148
Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda: Odsieciowianie (Disnetworking)..	159
Katarzyna Hys: Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji (Selected maturity models of quality management system in organisation)	175
Katarzyna Jasińska: Uwarunkowania sprzedaży projektów w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora ICT (Conditions of sales of projects in enterprises on the example of ICT sector).....	187
Zdzisław Jasiński: Decyzje organizatora zespołów pracowniczych utrudniające ich funkcjonowanie (Decisions made by organizer of an employees' teams making their functioning difficult)	199
Dorota Jelonek: Paradoks produktywności technologii informacyjnych z perspektywy menedżerów (The paradox of information technology productivity from the perspective of managers)	205
Mateusz Juchniewicz: Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu (Review and comparative analysis of project risk management concept)	216
Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański: Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań (Horizontal relations in interorganizational network – research results)	229
Jerzy Kisielnicki: Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi – system komunikacji (Management of R&D projects – communication system)...	239
Tomasz Kopczyński: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami (Situational approach in project management).....	255
Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki: Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania (Crisis management confronted with civilizational challenges and management paradigms)	264
Alina Kozarkiewicz: Oryginalność w granicach budżetu: paradoksy zarządzania projektami kreatywnymi (Originality within budget: paradoxes in the management of creative projects).....	280
Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek: Paradoksy współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym (Paradoxes of inter-organizational collaboration in public safety management system).....	289

Paulina Kubera: Ewaluacja pomocy publicznej na badania, rozwój i innowacje (Evaluation of state aid for research, development and innovation).....	301
Ewa Kulińska: Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów wspomagających (Model for parametrization of cost of risk in supporting processes)	313
Roman Lewandowski: Zrównoważona karta wyników – nowa koncepcja, stare paradygmaty (Balanced Scorecard – new concept, old paradigms) ..	332
Janusz Marek Lichtarski: Antynomie w zarządzaniu projektami (Antinomies in project management).....	346
Anna Maria Lis, Ewa Romanowska: Rola parków naukowo-technologicznych w modelu <i>Triple Helix</i> na przykładzie parków Polski Wschodniej (The role of science and technology parks in the <i>Triple Helix</i> model on the example of eastern Poland parks)	360
Marek Lisiński: Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu (Methodological paradigms of management science).....	374
Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk: Paradoxy zaufania międzyorganizacyjnego (The paradoxes of interorganizational trust)	386
Czesław Mesjasz: Paradoxy w systemowej teorii zarządzania (Paradoxes in systems theory of management)	397
Konrad Niziołek: Paradoxy genezy wypadków przy pracy (The genesis of accidents at work paradox)	419
Wojciech A. Nowak: Przesady i zaprzeczenia w organizacjach jako złożonych systemach adaptacyjnych (Superstitions and denials within organizations as the complex adaptive systems)	430
Michał Nowicki: Paradoxy lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące (The paradox of location – location virtualization and its tools).....	444
Stanisław Nowosielski: Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne (Goals in scientific research management. Methodological aspects)	468
Marian Oliński: Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model)	483
Wojciech Popławski, Tomasz Janicki: Wpływ dysfunkcji projektów unijnych na niepowodzenie projektu. Próba ujęcia ekonometrycznego (The impact of the EU projects dysfunction on the failure of the project – econometric approach).....	498
Krystyna Romaniuk: Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model)	508
Krzysztof Safin: Modele biznesowe innowacyjnych przedsiębiorstw. Identyfikacja i analiza (Business models of innovative enterprises. Identification and analysis)	519

Piotr Sliż: Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych (Business process maturity – report of empirical research).....	530
Aneta Stosik: Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych (Cooperation in competition on the market of medical services).....	543
Marek Szarucki: Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych (Selection of methods in management problem-solving based on responses of academic staff).....	554
Marcin Szplit, Andrzej Szplit: Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów sieci relacyjnych (From the Ringelmann effect to reducing costs of relationship network).....	570
Anna Ujwary-Gil: Wykorzystanie SNA w analizie powiązań komponentów modelu biznesu (SNA use of components connections analysis of business model).....	579
Wiesław Urban: Usługowa specyfika strumienia wartości <i>Lean Management</i> (Service specificity of Lean Management value stream).....	591
Łukasz Wawrzynek: Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania (The use of network analysis to identify futures of management system).....	603
Krzysztof Woźniak: Kierunki doskonalenia elastyczności systemu informatycznego organizacji (Directions of improving the flexibility of information system in an organization).....	619
Dagmara Wójcik, Katarzyna Czernek: Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze (Cooperation antecedents in tourism sector – research challenges).....	632
Paweł Wyrozębski: Plan a realizacja – badanie zmienności i trwałości planów przedsięwzięć (Plan and its implementation – examination of volatility and sustainability of project plans).....	645
Michał Zdziarski: Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? (Network approach – towards a new paradigm in management science?).....	657

Wstęp

Dostosowanie współczesnych organizacji do niespotykanej wcześniej złożoności i dynamiki otoczenia, a co za tym idzie – do nieprzewidywalności zachodzących w nim zjawisk, wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania i modeli biznesowych. Jest to warunkiem koniecznym realizacji zamierzeń strategicznych i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu artykuły lokują się w następujących obszarach: modeli biznesowych, sieci międzyorganizacyjnych, systemów zarządzania, orientacji procesowej i zarządzania projektami. Rozważania autorów osadzone są w kontekście paradoksów i antynomii – wszechobecnych w nauce i praktyce zarządzania.

Poszczególne artykuły są oparte na solidnych fundamentach: na szerokich studiach literatury, na interesujących wynikach badań empirycznych, a tym samym nie tylko ukazują wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania w erze paradoksów, ale również zachęcają do dyskusji. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań i inspirują do ich podejmowania. Zaprezentowane wyniki badań i poglądy mają również wymiar aplikacyjny, ich lektura może bowiem ułatwić przedstawicielom praktyki sprawne poruszanie się w „dżungli teorii zarządzania”.

Janusz Lichtarski, Witold Szumowski

Sandra Grabowska

Politechnika Śląska
e-mail: sandra.grabowska@polsl.pl

OCENA MODELU ZARZĄDZANIA ZESPOŁEM RZECZOZNAWCÓW MOBILNYCH Z WYKORZYSTANIEM STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

EVALUATION OF MANAGEMENT MODEL OF A TEAM OF MOBILE EXPERT'S WITH THE USE OF BALANCED SCORECARD

DOI: 10.15611/pn.2016.421.13

JEL classification: M20, M29

Streszczenie: W artykule przedstawiono rezultaty badań przeprowadzonych w Towarzystwie Ubezpieczeniowym (TU), w którym za pomocą strategicznej karty wyników oceniono pracę rzeczoznawców mobilnych z czterech perspektyw: perspektywy klienta, perspektywy finansowej, perspektywy wiedzy i uczenia się oraz perspektywy procesów biznesowych. Dokonano oceny spójności celów strategicznych TU z podejmowanymi decyzjami odnoszącymi się do procesu biznesowego jakim jest likwidacja szkody komunikacyjnej. Uzyskane wyniki analizy pozwoliły ocenić konkurencyjność i efektywność modelu zarządzania zespołem. Ponadto dzięki przeprowadzonym badaniom zauważono, że bardzo istotne jest uwzględnianie i uświadamianie czynników ryzyka, jakie związane jest z realizacją celów. Celem artykułu jest wykazanie, że strategiczna karta wyników może stanowić podstawę do oceny efektywności i konkurencyjności zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych.

Słowa kluczowe: efektywność, konkurencyjność, procesy biznesowe, strategiczna karta wyników.

Summary: The article presents the results of research conducted in Insurance Company (IC), where the Mobile Expert's work was rated, by using the Balanced Scorecard, from four perspectives: the customer's perspective, a financial perspective, the perspective of knowledge and learning and the prospects of business processes. The IC strategic objectives compability with the decisions taken were analyzed. The results of analysis let assess the competitiveness and efficiency of team management model. It was noted that taking awareness of risk factors that were associated with the achievement of objectives into account was very important.

Keywords: efficiency, competitiveness, business processes, balanced scorecard.

1. Wstęp

Dynamicznie zmieniające się otoczenie, postępująca globalizacja, wzrastające natężenie konkurencji i zagrożenia zjawiskami kryzysowymi wymagają opracowywania, doskonalenia i wdrażania nowatorskich systemów zarządzania. Zdobycie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej oznaczają dla przedsiębiorstw ukierunkowanie systemu zarządzania na wzrost efektywności, konkurencyjności i innowacyjności. Potęgujący się kryzys w światowej gospodarce w szczególny sposób oddziaływać będzie na zachowania się przedsiębiorstw, wpływając istotnie zarówno na ich reorientację strategiczną, jak i operacyjną działalność. Nowe lub modyfikowane strategie jeszcze w większym stopniu zorientowane będą na konkurencyjność i efektywność działania przedsiębiorstw. Towarzyszyć temu będzie opracowywanie, doskonalenie i wdrażanie, skutecznie realizujących takie strategie, systemów zarządzania, wykorzystujących w szczególności nowatorskie, innowacyjne instrumenty zarządzania [Brzóska i in. 2013, s. 8].

Koncepcje zarządzania zorientowane na wzrost efektywności i innowacyjności prowadzić mają w konsekwencji do wzrostu wartości przedsiębiorstwa – zasady czy wręcz paradygmatu, który w ciągu ostatnich dwudziestu lat wywiera ogromny wpływ zarówno na strategie, jak i operacyjny sposób prowadzenia biznesu [Michna i in. 2011].

Zasady konkurowania w erze przemysłowej są już dzisiaj przestarzałe. Firmy nie są już w stanie zagwarantować sobie trwałej przewagi konkurencyjnej tylko poprzez szybkie wdrażanie nowych technologii produkcyjnych lub przez doskonale zarządzanie finansowe. Firmy, które chcą być konkurencyjne na rynku, poza posiadaniem strategii powinny mieć zdolność do jej realizacji i szybkiej modyfikacji. Strategiczna karta wyników (SKW, BSC) pozwala przełożyć wizję na działania operacyjne i cele indywidualne zrozumiałe dla pracowników na wszystkich szczeblach organizacji [Nasiłowska 2015].

Celem artykułu jest wykazanie, że strategiczna karta wyników może stanowić podstawę do oceny efektywności i konkurencyjności zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych.

2. Strategiczna karta wyników jako narzędzie pomiaru konkurencyjności i efektywności procesów biznesowych

Strategiczna karta wyników jest pojmowana jako forma nowoczesnego zarządzania organizacją, a w istocie stanowi narzędzie programowania działań organizacji skierowanych na realizację jej misji. W tradycyjnych metodach pomiaru efektywności organizacji dostrzegalne są poważne luki, które wiążą się z jego niedostosowaniem do warunków otoczenia. Podstawowa niedoskonałość tradycyjnych metod pomiaru wynika ze skupienia się na danych historycznych, które niekoniecznie mają związek z aktualnymi celami przedsiębiorstwa, oraz z nadmiernego przywiązania do wskaź-

ników finansowych, co powoduje, że pomijane są wyniki osiągnięte dzięki niematerialnym zasobom przedsiębiorstwa [Person 2013].

Zarządzanie efektywnością jest jednym z najważniejszych czynników wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Zmiany otoczenia oraz złożoność procesów gospodarczych wymagają doskonalenia narzędzi pomiaru i kontroli efektywności. Koncepcja zarządzania zorientowana na wzrost wartości przedsiębiorstwa wywarła w ostatnich dwudziestu latach ogromny wpływ zarówno na strategię, jak i operacyjny sposób prowadzenia biznesu [Szablewski 2000].

Opracowanie strategicznej karty wyników mobilizuje kierownictwo przedsiębiorstwa do precyzyjnego sformułowania strategii i wizji poprzez uszczegółowienie celów strategicznych i określenie kluczowych czynników wpływających na ich realizację [Rohm i in. 2013].

Strategiczna karta wyników powinna być uznawana za system pomiaru efektywności organizacji z punktu widzenia wielu perspektyw, dzięki któremu możliwe jest przetłumaczenie wizji i strategii firmy na mierzalne cele [Niven 2003, s. 23].

Wykorzystanie strategicznej karty wyników umożliwia przekształcenie strategii przedsiębiorstwa w proces zarządzania. Strategiczna karta wyników powinna ewoluować od zestawów miar do złożonego systemu monitorującego wszystkie usługi i rozwiązania wykorzystywane na wszystkich szczeblach zarządzania i we wszystkich komórkach organizacyjnych [Prahalad, Hamel 2009, s. 14].

Dowiedziano, że doszło do dużych zmian w otoczeniu, w którym działają organizacje. W ostatnich trzydziestu latach pojawił się nowy ważny czynnik – informacja. Zarządzanie tym nowym zasobem koncepcyjnym stanowi dziś o przetrwaniu organizacji na konkurencyjnym rynku i możliwościach jej rozwoju. Obecnie strategiczna karta wyników jest uznana za najbardziej interesującą koncepcję biznesową lat dziewięćdziesiątych [Brzóska i in. 2013, s. 25].

Przeprowadzone badania przez R. Kaplana i D. Nortona wskazują, że strategiczna karta wyników staje się coraz częściej nie tylko systemem mierzenia efektywności operacyjnej, ale również bywa traktowana jako system zarządzania strategicznego, co jest związane z wykorzystaniem jej w następujących kluczowych procesach zarządzania [Kaplan, Norton 2001, s. 48]:

- dopracowanie wizji i strategii,
- wyjaśnienie celów i mierników strategicznych oraz ich integracja z systemami zarządzania,
- planowanie, wyznaczanie celów i podejmowanie inicjatyw strategicznych,
- usprawnianie systemów monitorowania, realizacji strategii i uczenia się organizacji.

Strategiczna karta wyników integruje i umożliwia koordynowanie realizowanych planów przedsiębiorstwa, dając możliwość definiowania spójnych inicjatyw prowadzących do ciągłego doskonalenia, rekonstrukcji procesów czy też ustalania programów restrukturyzacyjnych. Karta uświadamia, że reengineering procesów nie jest tylko metodą, której celem jest redukcja kosztów, ale przede wszystkim udoskonaleniem i przeprojektowaniem realizowanych w organizacji procesów.

Ostatnim z procesów zarządczych, w których strategiczna karta wyników odgrywa istotną rolę, jest proces organizacyjnego uczenia się na najwyższych szczeblach zarządzania. Karta służy zarówno monitorowaniu wdrażania strategii, jak i podejmowaniu odpowiednich działań korygujących, a w razie konieczności umożliwia także zaprojektowanie zmian w samej strategii. Generowany przez kartę przepływ informacji wpływa na proces organizacyjnego uczenia się, ponieważ dostarcza menedżerom informacji nie tylko o realizacji strategii zgodnie z planem (uczenie się na zasadzie pętli pojedynczej), ale przede wszystkim informacji o tym, czy przyjęta strategia zapewni przetrwanie i sukces (uczenie się na zasadzie pętli podwójnej).

Dzięki karcie można rozwiązać podstawowe mankamenty pomiaru efektywności. Karta identyfikuje w pierwszej kolejności czynniki, od których zależą przyszłe wyniki przedsiębiorstwa, umożliwiając tym samym koncentrację na kluczowych zasobach. Drugim pozytywnym aspektem stosowania karty jest możliwość przełożenia wyników osiągniętych dzięki zasobom niematerialnym na wymierne wskaźniki, które odzwierciedlają poziom realizacji strategii [Niven 2003, s. 56].

Zatem strategiczna karta wyników umożliwia analizę organizacji w perspektywie finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju. Karta wyników odzwierciedla równowagę pomiędzy celami krótko- i długookresowymi, miernikami finansowymi i niefinansowymi, wskaźnikami przeszłości, wewnętrzną i zewnętrzną miarą efektywności [Krzemiński 2003, s.17].

Aby osiągnąć sukces finansowy i rynkowy, przedsiębiorstwo musi posiadać właściwe procesy biznesowe, których efektywność mierzona jest w perspektywie procesów wewnętrznych. Sukces rynkowy przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego zależy również od jej zdolności do zmian, poziomu elastyczności procesów i dalszego wzrostu (perspektywa rozwoju) [Krupiński i in. 2009, s. 27].

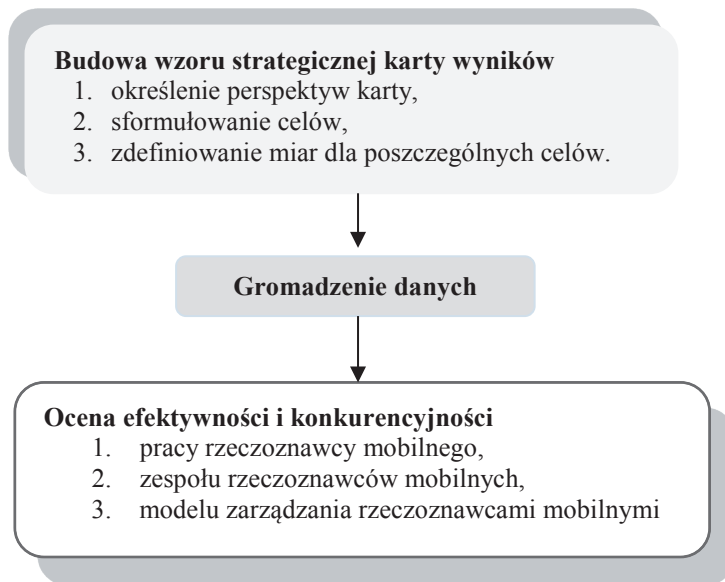
Karta wyników jest wszechstronnym instrumentem zarządzania stosowanym w celu realizacji strategicznej wizji organizacji na wszystkich jej poziomach. Stosowanie jej w przedsiębiorstwie sprzyja zaangażowaniu pracowników oraz tworzy ramy systematycznego rozwoju wizji organizacji. Pozwala ona monitorować sprawność funkcjonowania firmy w kluczowych obszarach działalności, a uzyskana w ten sposób wiedza ułatwia podejmowanie decyzji w celu osiągnięcia krótko- i długoterminowych celów, a także jest źródłem siły i długookresowej przewagi konkurencyjnej [Borowiecki, Kwieciński 2004, s. 21].

3. Ocena efektywności i konkurencyjności modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych za pomocą SKW

3.1. Metodyka badań

Badania przeprowadzono w Towarzystwie Ubezpieczeniowym, lecz ze względu na poufność danych w artykule zaprezentowana została jedynie część wyników prowadzonych badań oraz pominięto charakterystykę przedsiębiorstwa.

Zespół rzeczoznawców mobilnych wyłoniony do szczegółowych badań jest celemowym studium przypadku, pozwalającym określić stopień konkurencyjności i efektywności modelu zarządzania. Dokonano oceny spójności celów strategicznych przedsiębiorstwa z podejmowanymi decyzjami odnoszącymi się do procesu biznesowego, jakim jest likwidacja szkody komunikacyjnej. Jako narzędzie do tej oceny wykorzystano strategiczną kartę wyników. Na rysunku 1 przedstawiono schemat jej budowy.



Rys. 1. Schemat budowy strategicznej karty wyników

Źródło: opracowanie własne.

Budowę wzorca BSC rozpoczęto od określenia perspektyw karty. Każdej perspektywie przyporządkowano cele, dla których zdefiniowano miary. Następnie zgromadzono dane z różnych działów firmy, odnoszące się do badanego zespołu rzeczoznawców mobilnych. Na podstawie tych danych analizowano wyniki (zrealizowane cele), które pozwoliły na ocenę efektywności i konkurencyjności modelu zarządzania zarówno zespołem rzeczoznawców mobilnych, jak i całej firmy.

Dla każdej z perspektyw strategicznej karty wyników określono cele oraz miary służące okresowemu pomiarowi realizacji celów strategicznych. Miary te pozwalają na podejmowanie szybkich działań korygujących, gdyż umożliwiają zidentyfikowanie odchyleń i przeszkód, jakie napotyka się w trakcie realizacji celów. Badane cele strategiczne i uzyskane wyniki w poszczególnych procesach biznesowych ocenianych rzeczoznawców mobilnych umożliwiły ich porównywanie w aspekcie konkurencyjności i efektywności.

Przystępując do budowy strategicznej karty wyników, na wstępie stworzono mapę strategii, która jest uogólnioną strukturą architektoniczną opisującą strategię. Proces tworzenia mapy rozpoczął się od sprecyzowania celów wynikających z wizji towarzystwa ubezpieczeniowego. Postawiono sobie pytanie: co jest ważne dla klientów badanego przedsiębiorstwa i jaką propozycję wartości im zaoferować? (np. czy będą generować wzrost przychodów dzięki wyższej jakości, czy zareagują na obniżkę cen związaną z redukcją kosztów itp.).

Opracowaną mapę strategii traktowano jako narzędzie umożliwiające ocenę efektywności i konkurencyjności procesów biznesowych i badanych rzeczoznawców mobilnych. Instrument ten ułatwiał integrację mierników zastosowanych w celach strategicznej karty wyników wokół wizji i strategii poprzez zidentyfikowanie kluczowych powiązań przyczynowo-skutkowych między czterema perspektywami karty, zgodnie z przyjętą w badaniu metodyką.

Na potrzeby badawcze pracy przyjęto, że model biznesu to konfiguracja procesów biznesowych łączących i rozwijających zasoby, ukształtowane w formie architektury społecznej i technicznej przedsiębiorstwa. Natomiast proces biznesowy definiuje się jako układ następujących po sobie lub równoległych działań dostarczających klientowi wartości w formie określonego produktu zaspokajającego określone potrzeby. W szczególności oznacza on element szeroko pojmowanego modelu zarządzania (modelu biznesu) wywierającego silny wpływ na elastyczność przedsiębiorstwa, jego umiejętność konkurowania i zarządzania ryzykiem [Grabowska 2013].

3.2. Strategiczna karta wyników – studium przypadku

W warunkach globalizacji, nasilającej się konkurencji, a także widocznych skutkach kryzysu gospodarczego, towarzystwa ubezpieczeniowe, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną, muszą dużą wagę przywiązywać do systemu zarządzania. Istotne znaczenie ma oferowanie komplementarnych, konkurencyjnych cenowo i jakościowo pakietów ubezpieczeniowych. Wiąże się to z koniecznością doskonalenia procesów biznesowych. Aby osiągać zamierzone cele czy to finansowe, czy też rynkowe, konieczne jest doskonalenie procesów biznesowych, ale również innych elementów modelu zarządzania przedsiębiorstwem.

Nowoczesnym narzędziem definiowania celów oraz pomiaru ich realizacji w formie wyników jest strategiczna karta wyników. Poprzez zastosowanie strategicznej karty wyników główne cele dla badanych rzeczoznawców mobilnych sformułowano w postaci mierzalnych wyników, które pozwalają zrozumieć stopień realizacji strategii i działalności Towarzystwa Ubezpieczeniowego.

Strategiczna karta wyników została opracowana dla poziomu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych. Do badania pięciu rzeczoznawców mobilnych zastosowano strategiczną kartę wyników, traktując ją jako narzędzie pomiaru i realizacji celów. Uwzględniając wartości, jakimi kieruje się Towarzystwo Ubezpiecze-

niowe, w którym przeprowadzono badanie, określone zostały cele w każdej z perspektyw strategicznej karty wyników. Wszystkie zaproponowane cele bezpośrednio lub pośrednio cechują się silnym oddziaływaniem na konkurencyjność i elastyczność pracy zespołu rzeczoznawców mobilnych.

Zebrane dane dotyczyły okresu 1.02.2015-31.04.2015. Na rysunku 2 przedstawiono strategiczną kartę wyników dla losowo wybranego rzeczoznawcy.

3.2.1. Perspektywa klienta – wnioski

Analizowane wyniki ankiet telefonicznych, NPS, średni czas realizacji zadań wyjazdowych oraz biurowych wskazują, iż wskaźniki w badanym okresie utrzymały się na stałym poziomie. Trzy na pięć osób przekraczały założone cele, realizując wykonywane czynności w sposób przewyższający oczekiwania. Dwie z osób wykazywały relatywnie niskie wyniki, nie osiągając postawionych celów.

Taki poziom wskaźników w grupie realizującej założenia uzyskano dzięki sprawnym działaniom szkoleniowym w zakresie komunikacji z klientem. Dodatkowo w grupie badanej, osiągającej wyznaczone cele, był prowadzony szczególny nadzór przełożonych, polegający na cyklicznym nadzorze kierowników nad rzeczoznawcami w zakresie priorytetyzacji wykonywania zadań wyjazdowych oraz biurowych. Celem takiego sposobu pracy było wspomaganie i ukierunkowanie pracowników przez kierowników, ze szczególnym zwróceniem uwagi na cele mające wpływ na perspektywę klienta.

Doskonalenie procesów z zakresu perspektywy klienta jest szczególnie ważne dla generowanego przez Towarzystwo Ubezpieczeniowe zysku netto.

3.2.2. Perspektywa finansowa – wnioski

Analizowane wyniki ugód, identyfikacji fraud, regresu, przyczynienia oraz poprawności kosztorysów w ciągu badanych trzech miesięcy utrzymały się na stałym poziomie. Zauważono, iż trzy na pięć osób poddanych badaniu realizowało założone cele, wykonując czynności w sposób przewyższający oczekiwania. Wysoki poziom wskaźników uzyskano dzięki spotkaniom szkoleniowo-warsztatowym z zakresu negocjacji z klientem. Dwóch pracowników objętych badaniem wykazało relatywnie niskie wyniki, nie osiągając celu.

Ponadto, aby wspomóc pracę rzeczoznawców mobilnych, przeprowadzono szkolenia z zakresu techniki i ruchu drogowego poparte aspektami prawnymi. Szkolenia oparte zostały na *case study* wraz ze wskazaniem identyfikowania obszarów możliwych fraudów, regresów lub przyczynień.

Powyższe działania pozwoliły w prosty sposób potwierdzić sens inwestowania w pracowników. Wzajemne spotkania oraz szkolenia pozytywnie wpłynęły na zespoły i doprowadziły do osiągania oczekiwanych wyników w perspektywie finansowej.

Podsumowując, należy zwrócić uwagę na fakt, iż wszystkie opisane powyżej cele przekładają się na konkurencyjność, natomiast na efektywność wpływ mają: ilość zrealizowanych zadań oraz średni czas realizacji zadań pilnych.

PERSPEKTYWA KLIENTA					PERSPEKTYWA FINANSOWA				
Cel	Miara	Wielkość miary (miesiące)			Cel	Miara	Wielkość miary (miesiące)		
		II 2015	III 2015	IV 2015			II 2015	III 2015	IV 2015
Wynik ankiet telefonicznych	ocena średnia ankiet (poziom oczekiwany min. 4)	5	5	4,9	Poziom zawartych ugód	procent z oględzin głównych, poziom pożądany 35%	62%	60%	44%
NPS poziom lojalnościowy klientów	ocena średnia ankiety Promotory (9-10 pkt), Pasywni (7-8 pkt), Krytycy (0-6 pkt)	9,2	9	9,3	Poziom identyfikacji szkód fraudowych	ilość, poziom pożądany 4/miesiąc	3	3	2
Średni czas realizacji zadań wyjazdowych	średnia liczba dni poziom oczekiwany < 5 dni	2	2	2,3	Poziom identyfikacji możliwości regresu	ilość, poziom pożądany 4/miesiąc	2	2	6
Średni czas realizacji zadań biurowych	średnia liczba dni poziom oczekiwany < 3 dni	1,5	1,2	2,2	Poziom identyfikacji przyczynień	ilość, poziom pożądany 4/miesiąc	6	4	3
					Poprawność kosztorysów (CFR)	poziom, pożądany poziom poprawności 90%	92%	90%	88%
PERSPEKTYWA PROCESÓW BIZNESOWYCH					PERSPEKTYWA WIEDZY I UCZENIA SIĘ				
Cel	Miara	Wielkość miary (miesiące)			Cel	Miara	Wielkość miary (miesiące)		
		II 2015	III 2015	IV 2015			II 2015	III 2015	IV 2015
Ilość zrealizowanych zadań	ilość, pożądany poziom średni 6/dzień	7	7,3	7,2	Zadowolenie pracowników	procent zadowolonych pracowników według badań ankietowych, oczekiwany poziom min. 65%	68%	72%	70%
Jakość pracy OFR	% poprawności, pożądany poziom > 80%	94%	88%	92%	Kwalifikacje personelu	procent pracowników mających wykształcenie kierunkowe, licencje, uprawnienia, oczekiwany poziom min. 50%	62%	62%	63%
Średni czas realizacji zadań pilnych	średnia liczba dni poziom oczekiwany < 2 dni	1,4	1,3	1,1	Kompetencje pracowników według opinii klientów	procent zadowolonych klientów według badań ankietowych, oczekiwany poziom min. 50%	46%	47%	45%
Udział zadań niepełnych	% błędów, poziom oczekiwany <= 1%	0%	0%	0%	Szkolenia	koszty na jednego pracownika PLN netto	500	500	500
Karta obserwacji	jakość, poziom oczekiwany >=3	4	4	3,6	Innowacyjność pracowników	liczba zgłoszonych rozwiązań innowacyjnych, oczekiwany poziom 1/miesiąc	0	1	0

Rys. 2. Strategiczna karta wyników dla wybranego rzeczoznawcy mobilnego

Źródło: opracowanie własne.

3.2.3. Perspektywa procesów biznesowych – wnioski

Analizowane wyniki: ilość realizowanych zadań, jakość pracy, średni czas realizacji zadań pilnych, udział zadań niepełnych, karta obserwacji, utrzymały się na stałym poziomie. Tutaj schemat poprawności realizacji celów jest taki sam jak w poprzednich perspektywach. Cztery na pięć osób realizuje założone cele, wykonując czynności w sposób przewyższający oczekiwania. Jedna z osób wykazuje relatywnie niskie wyniki, nie osiągając celu.

Przyczyną takiego stanu jest ponowny wpływ szkoleniowy, obserwacyjny i wspomagający pracę rzeczoznawców. Obserwacje i wspomaganie pracy rzeczoznawców polegało na wspólnych regularnych wyjazdach kierowników z rzeczoznawcami mobilnymi na oględziny. Podczas wyjazdów kierownicy oceniali pracę podległych w arkuszu oceny. Wynikiem tego było podsumowanie jakości wykonywanej pracy w trybie rzeczywistym wraz ze wskazaniem obszarów do poprawy oraz z udzieleniem informacji zwrotnej.

Odnosząc się do wyników oraz analizując możliwe zagrożenia, należy zwrócić uwagę, iż znaczna niestabilność poziomu zgłaszanych szkód (przykładem mogą być opady gradu w województwie śląskim w czerwcu 2013 r., wówczas wzrost liczby zgłoszonych szkód w ciągu 2 tygodni osiągnął 5500 zgłoszeń), może wpłynąć na osiągnięcie niskiego poziomu innych celów aniżeli ilość realizowanych zadań. Cel ten zdaje się stabilny do chwili wystąpienia takiej właśnie anomalii. W przypadku wzrostu zapasów (zwiększenia ilości szkód) wskaźniki ilościowe będą rosnąć, a niestety z dużym prawdopodobieństwem należy przypuszczać, że wówczas zmaleje zadowolenie klientów. Powodem takiego stanu będzie brak terminowości wykonywanych oględzin. Niezmiernie ważne jest zatem wdrożenie segmentacji szkód i wykonywanie w pierwszej kolejności oględzin pojazdów niejezdnych. Równie ważne jest poinformowanie klientów już na etapie zgłoszenia o wydłużonym czasie „od zgłoszenia do oględzin”.

W takich okolicznościach wskaźniki biznesowe w zakresie poziomu realizowanych zadań będą rosły, natomiast poziom poprawności oraz czas realizacji będą odstawać od pożądaných wyników, w sposób znaczący osiągając skrajne wartości.

3.2.4. Perspektywa wiedzy i uczenia się – wnioski

Towarzystwo Ubezpieczeniowe, w którym prowadzono badanie, na przestrzeni lat cechowało się dużą świadomością konieczności inwestowania w kadry w celu osiągnięcia sukcesu rynkowego. Pracownicy zawsze byli dobrze zmotywowani do pracy, dzięki czemu wzrastała ich kreatywność i chęć uczestniczenia w rozwoju firmy, chociażby poprzez zgłaszanie swoich innowacyjnych pomysłów (projekt I2S¹). Zapewniono pracownikom dostęp do różnego rodzaju szkoleń oraz wzrost liczby wykorzystywanych rozwiązań w działaniach operacyjnych (systemów, programów,

¹ I2S – projekt mający na celu dowolne zgłaszanie innowacji.

aplikacji) w celu polepszenia efektywności ich pracy. Wszystkie te działania przyniosły wzrost liczby klientów dobrze oceniających poziom kompetencji pracowników. W roku 2015, aby utrzymać i podwyższyć standard na rynku, perspektywę wiedzy i uczenia ukierunkowano i dopasowano do oczekiwań związanych bezpośrednio z obszarem wymagającym szkolenia. W pierwszym etapie projektu badano potrzebę i słabe strony procesu biznesowego, szukając nie tylko obszarów do poprawy, ale również identyfikując przyczyny niepowodzeń w oparciu o zasadę „5 Why”. Działanie to było niezmiernie ważne w procesie uczenia.

4. Zakończenie

Skuteczne oraz elastyczne zarządzanie zespołem rzeczoznawców mobilnych w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu jest ważnym czynnikiem tworzenia konkurencyjnego modelu biznesu Towarzystwa Ubezpieczeniowego. Zdolność zespołu do realizowania stawianych przed nim zadań wymaga szybkiego adaptowania się do zmian zachodzących w turbulentnym otoczeniu, jak i kreowania własnych innowacyjnych rozwiązań.

Posługując się strategiczną kartą wyników, dokonano pomiaru efektywności i konkurencyjności działania poszczególnych rzeczoznawców, co umożliwiło dokonanie oceny modelu zarządzania całym zespołem rzeczoznawców mobilnych. Dużym atutem karty wyników był pomiar efektywności i konkurencyjności wynikający z działań i procesów w różnych perspektywach. Przeprowadzona analiza procesowa wskazuje, że dokonany wybór mierników charakteryzujących wyniki w poszczególnych perspektywach w sposób pełny odzwierciedla efektywność i konkurencyjność pracy zespołu rzeczoznawców mobilnych.

Strategiczna karta wyników umożliwiła:

- ilościową analizę funkcjonowania najistotniejszych obszarów działania rzeczoznawców mobilnych,
- uporządkowanie przez osoby zarządzające wszystkich istotnych aspektów funkcjonowania zespołu rzeczoznawców mobilnych na pożądanym poziomie szczegółowości,
- bieżącą weryfikację słabych i silnych stron pracy konkretnego rzeczoznawcy oraz szybsze reagowanie na sytuację kryzysową,
- sprawniejsze zarządzanie dzięki możliwości precyzyjnego (szczegółowego i wymiernego) określania celów na poziomie jednostki organizacyjnej,
- weryfikację słabych i silnych stron pracy rzeczoznawców oraz reorientację strategiczną związaną ze zmianami na rynku.

Orientacja procesowa strategicznej karty wyników umożliwiła pokazanie w sposób przejrzysty osiąganych wyników poszczególnych rzeczoznawców oraz pozwoliła na ich porównywanie. Natomiast stanowiąca integralną część BSC mapa strategii umożliwiła uchwycenie i analizę związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy wynikami mierników w poszczególnych perspektywach, z uwzględnieniem czynnika czasu – „przewidywania przyszłości”. Opracowany zestaw mierników,

charakteryzujący wyniki uzyskiwane w poszczególnych perspektywach procesów biznesowych, stanowił podstawę do prowadzenia monitoringu realizacji strategii i zarządzania zespołami rzeczoznawców mobilnych.

Aplikacja modelu badawczego opartego na BSC umożliwiła znacznie szersze postrzeganie efektywności uzyskiwanej w różnych perspektywach procesów biznesowych. Określanie wymiernych celów, a następnie ich monitoring, wreszcie ich komunikacja pozwoliły Towarzystwu Ubezpieczeniowemu na uczenie się, co wykorzystane zostało w doskonaleniu modelu biznesu przedsiębiorstwa, jak też jego strategii. Rekomendacje wypracowane na podstawie przeprowadzonych badań mogą zostać wykorzystane w ramach benchmarkingu jako dobre praktyki biznesu.

Ponadto dzięki przeprowadzonym badaniom zauważono, że bardzo istotne jest uwzględnianie i uświadamianie czynników ryzyka, jakie związane są z realizacją celów. Ważne jest zwrócenie uwagi na konieczność ich identyfikacji oraz zarządzania ryzykiem we wszystkich podejmowanych inicjatywach strategicznych. W szczególności dotyczy to tych inicjatyw i projektów, które kształtują procesy biznesowe.

Literatura

- Borowiecki R., Kwieciński M., 2004, *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Zakamycze, Kraków.
- Brzóska J., Karbownik A., Kruczek M., Szmal A., Żebrucki Z., 2013, *Strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Castells M., 2009, *Spoleczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grabowska S., 2013, *Modelowanie procesów biznesowych w działalności przedsiębiorstw turystycznych w warunkach konkurencyjności*, praca doktorska, Politechnika Śląska, WOIZ.
- Kaplan R., Norton D., 2001, *The Balanced Scorecard*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., 2009, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.
- Krzemiński D., 2003, *BSC – analiza z różnej perspektywy*, Personel, 1-15 listopada, s. 42-45.
- Michna A., Męczyńska A., Kmiecik R., 2011, *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wyzwań współczesnej gospodarki*, referat wygłoszony na konferencji: „Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji”, Zakopane.
- Nasiłowska M., 2015, *Procesy biznesowe w technologiach informatycznych – czy warto?*, <http://www.twojaeuropa.pl/1431/procesy-biznesowe-w-technologiach-informatycznych-czy-warto> (10.09.2015).
- Niven P.R., 2003, *Balanced Scorecard. Step by Step for Government and Nonprofit Agencies*, Wiley Corporate F&A, San Francisco.
- Niven P.R., 2014, *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*, Wiley Corporate F&A, San Francisco.
- Person R., 2013, *Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel*, Paperback, Indianapolis.
- Prahalad C.K., Hamel G., 2009, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Concepts & Cases, Denver.
- Rohm H., Wisley D., Stout P.G., Montgomery D., 2013, *The Institute Way: Simply Strategic Planning and Management with the Balanced scorecard*, Kindle Edition, Boston.
- Szablewski A., 2000, *Strategie wzrostu wartości firmy. Studium przypadku*, Poltext, Warszawa.
- Świerk J., 2009, *Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa. Studium teoretyczno-empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.